

Señor Vicepresidente del Gobierno, querido amigo Pedro, Señores Ministros, Señor Gobernador del Banco de España, autoridades, queridos amigos; hoy es un gran día para mí, un día especial en el que los sentimientos se suman a la gratitud y a la memoria. Gratitud al Gobierno de mi país y a su Majestad El Rey por la concesión de esta distinción que me ha emocionado muchísimo y por la que me siento enormemente honrado. Muy especialmente quiero agradecer al Presidente del Gobierno quien la propuso, y al Secretario de Estado Director de su Oficina Económica David Taguas, quien realizó el informe para la propuesta inicial. También al Ministro de Exteriores Miguel Angel Moratinos quien, como Canciller de la Orden del Merito Civil, fue el encargado de llevar formalmente la propuesta al Consejo de Ministros.

Pero en este capítulo de agradecimientos, permitidme poner todo el énfasis, y esto será lo más importante de todo cuanto voy a decir hoy aquí, en todos vosotros que habéis tenido la generosidad de acompañarme en este momento trascendental de mi vida. Dejadme convertir este homenaje que hoy se me rinde, en tantos cuantos homenajes mereceríais cada uno de vosotros por haberme ayudado a lo largo de mi vida tanto en lo personal como en lo profesional e institucional. Porque cada uno de los que estáis en esta sala, estáis aquí por haber representado algo importante en mi vida, por haber dejado huella en mis sentimientos y por haber sido soporte de mis éxitos profesionales e institucionales y también de mi configuración como ser humano, como persona. Creedme y oídmelo bien, la estrechez de este precioso salón me ha obligado a ser riguroso y exigente en la elección entre todos cuantos amigos me han apoyado a lo largo de mi vida y que, por suerte, han sido muchísimos. De entre todos ellos vosotros sois los que habéis dejado la huella más profunda y por eso he querido que estéis hoy aquí acompañándome. De todo corazón gracias! A algunos gracias por vuestro apoyo explícito de compromiso o de trabajo conjunto, a otros por vuestro apoyo testimonial o presencial, que tantas palancas me proporcionaron para seguir adelante en los retos de una Sociedad Civil Responsable, en la que siempre he creído. Palancas y plataformas que me permitieron el apoyo necesario para dar pasos cada vez más ambiciosos y profundos en las grandes reformas de la Buena Conducta y la ética en los negocios y en las finanzas, del Buen Gobierno Corporativo, de la Transparencia y de la Responsabilidad Social de la Empresa, en las que tuve el privilegio de participar. Muchos no podéis imaginar cuán importantes y determinantes fueron vuestros apoyos y gestos en aquellos momentos, y qué efectos multiplicadores tuvieron sobre todo cuanto yo pude hacer o emprender en este campo. Nunca es fácil distinguir entre personas muy queridas y respetadas, por el riesgo a equivocarse, a ser injusto, a olvidarse de alguien..., pero mi corazón y mi responsabilidad me llevan a hacerlo, por ser de justicia y por que es una manera explícita de expresar mi enorme gratitud, de una manera inequívoca y muy sentida. En primer lugar quiero agradecer a mi familia todo su apoyo incondicional, que tanto ha tenido que soportar, a lo largo de estos largos años de fines de semana

de trabajo y de noches dedicadas a lo Institucional y al trabajo por la Sociedad y el bien común. De entre los líderes de la Sociedad Civil, tengo que destacar la ayuda permanente de Emilio Botín, a quien aprovecho para agradecer enormemente su presencia hoy aquí. Emilio, muchas gracias por tu apoyo en todo el proceso de Buen Gobierno y de Responsabilidad Corporativa, tu palanca me permitió dar pasos de gigante con otros miembros relevantes del Empresariado Español, y contribuir a liderar un proceso profundo de reforma del ejercicio del Poder Económico en España. A ello contribuyó también de forma decisiva un gran ausente de hoy, Rodrigo Uría, que nos dejó hace unos meses y fue uno de mis grandes baluartes en todo el camino. En el capítulo de los apoyos políticos, que afortunadamente siempre he tenido a lo largo de todos estos años de actividad, quiero destacar muy especialmente tanto al Presidente del Gobierno actual Jose Luis Rodríguez Zapatero, como al anterior Jose Maria Aznar y a los Ministros de Economía Pedro Solbes y Rodrigo Rato, (quien no ha podido estar aquí, como hubiera sido su deseo, por empezar esta semana su nuevo trabajo en el Banco de Inversiones Lazard y estar hoy en Paris), por su apoyo firme y muy comprometido. Comprendieron y empujaron con entusiasmo la filosofía y el movimiento de Sociedad Civil que les presenté, fundamentalmente a través de la actuación de la Fundación de Estudios Financieros y de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. "No hay mayor tragedia para un Gobierno que pasa por liberal, que tener que intervenir en la economía para recortar parcelas de libertad económica, que no han sido administradas por la sociedad civil, que ha recibido libertad, con la transparencia y la ética debidas, mas allá de la eficiencia economicista irrenunciable, que ha de exigírsele a todo buen capitalista. Igual de trágico lo será para la Sociedad Civil que verá recortada su libertad económica, que tanto tiempo y esfuerzo ha costado conseguir. Por ello todos nos jugamos mucho, Gobierno y Sociedad Civil, y es por ello que os propongo una sana y leal cooperación para trabajar juntos en esa dirección. Una dirección que asegure un ejercicio responsable, transparente y ético del poder económico en el marco de libertades del que gozamos, que sea leal con el resto de la Sociedad, que no participa de la dirección de los Negocios. Esto les dije y todos me ofrecieron y demostraron su apoyo incondicional en el proceso. Comprenderéis ahora porque este camino, que hoy homenajeáis en mi persona, ha sido fácil de recorrer, gracias a esas manos fuertes que tanto soporte me dieron. Pero no tengo mas remedio que destacar a dos personas que tuvieron un papel relevante en esa sana complicidad entre lo privado y lo publico. Una de cada lado de las grandes formaciones políticas. Por orden cronológico, primero fue el joven Ministro del PP, Juan Costa, querido amigo personal, que en el Gobierno del PP fue mi interlocutor principal, mi introductor, mi interprete y mi valedor, haciendo gala de un talante conciliador, negociador y cooperador, que siempre le caracterizaron y que tan útil resultó entonces. Muchas gracias Juan por todo ese apoyo!! Después fue la Joven Secretaria de Relaciones Internacionales del PSOE, hoy Secretaria de Estado para Iberoamerica, Trinidad Jimenez, quien también nos acompaña hoy aquí. Una muy querida amiga, entrañable y eficaz embajadora de mi

persona y de mi línea de pensamiento y actuación, ante un desconocido para mi, Jose Luis Rodríguez Zapatero, quien por su mediación y por la de Miguel Sebastián, me otorgó gran confianza y apoyo pleno. Muchísimas gracias Trini por tu presencia en este acto. Gracias por último pero no menos importante, a mis tutores profesionales, que a lo largo de mi vida han sido referentes especiales y estímulo permanente para mi. Fijaros si con este plantel de *maestros* no tenía que haber aprovechado y progresado mucho mas!? Jose Ramon Álvarez Rendueles, que fuera Gobernador del Banco de España, Jaime Carvajal, mi presidente en Banco Urquijo y Banco Hispano Industrial, así como ahora en Ericsson, ambos aquí presentes, Cesar Alierta, hoy Presidente de Telefónica, entonces mi primer jefe, que no ha podido venir por estar de viaje, Tomas Pascual, Presidente de Leche Pascual, un gran ausente de hoy, que nos dejo hace dos años, aquí representado y en mi corazón por su viuda, mi muy querida Pili, mil gracias por estar aquí ! Antonio Catalán, gran empresario, presidente de AC hoteles, gracias Antonio por haber venido! Tendréis que reconocer que con estos maestros he sido un alumno aun demasiado poco aventajado!! También gracias a mis socios y amigos Pedro y Fernando Ballve y a mi hermano Jose Carlos, quienes con su apoyo y generosidad me permitieron dedicarme poco a los negocios y mucho a la Sociedad Civil.

Permitidme ahora, abusando de este "mi día", que haga un poco de memoria, que os explique algunas de las causas y fundamentos de porque estamos hoy aquí en esta ceremonia. Todo empezó hace 23 años, allá por el año 1985, cuando en mi condición de joven Consejero Delegado de Iberagentes, Sociedad Instrumental de Agentes de Cambio y Bolsa, con 27 años, recorría el mundo en compañía de nuestro Chief Economist, Pedro Schwartz, (gracias Pedro por estar hoy aquí), explicando las bondades de la nueva economía Española y de nuestros incipientes mercados de capitales. Pedro explicaba la macroeconomía y yo la bolsa y las empresas. Nueva York, Londres, París, Ginebra, Tokio, Brighton, Zurich eran nuestros destinos habituales par tratar de vender nuestra nueva y querida España. Con maletas llenas de folletos recorríamos el mundo tratando de generar entusiasmo por nuestro país y abriendo nuevos mercados de inversores para nuestra firma. Pronto vimos que nuestros grandes clientes internacionales se interesaban, y mucho, por los procedimientos operativos, por la seguridad en las transacciones y por la limpieza en el trafico bursátil. Entonces fuimos conscientes de que la inversión extranjera, tan necesaria para el futuro de nuestro país, no afluiría a lo grande si nuestro país no era capaz de garantizar un funcionamiento impecable de nuestros mercados, donde los conflictos de interés, la información privilegiada y el abuso de mercado no tuvieran el más mínimo espacio. Consciente de ello y a la vista de la pésima situación de transparencia de nuestra Bolsa decidí imponer en mi firma un Reglamento de Régimen Interior, que redacté personalmente, y que, entre otras cosas, prohibía la operativa por cuenta propia a los empleados y familiares directos !! Era esa una época en la que los oficiales y

apoderados de los Agentes de Bolsa, se paseaban, sin pudor alguno, en Mercedes por las calles de la Moraleja, donde muchos Vivían!! Os recuerdo que entonces la normativa bursátil nos permitía 48 horas (dos días) para poner los titulares de las operaciones y se acababan de quitar los límites máximos de fluctuaciones de cotizaciones del cinco por ciento, con lo que en dos días los valores podían subir o bajar mucho, y las ganancias o pérdidas ser enormes. Una malísima práctica generalizada de entonces era que si subían los valores comprados, se ponían a nombre de los empleados deshonestos de los despachos de Agentes de Bolsa o de sus familiares y si bajaban se apuntaban a los clientes. Una manera directa, fácil y brutal de enriquecerse gracias al funcionamiento del Sistema. Las Autoridades Bursátiles de la época, (la Junta Sindical de Agentes de Bolsa) no estaban por la labor de hacer reforma alguna de los procedimientos operativos, y es por lo que me vi obligado a dar el paso de la prohibición, al menos en mi firma. Aquella decisión corrió como la pólvora encendida por el parquet madrileño, de operador en operador, de Agente de Bolsa en Agente de Bolsa, a cada cual mas indignado!! A las 48 horas la máxima autoridad del Mercado me llamo a su despacho y me exigió que retirase el Reglamento, bajo amenaza de atenerme a las consecuencias, porque ponía en evidencia a los demás!! Con la inconsciencia de la juventud, me negué, con la excusa de que lo había comunicado al Director General de Política Financiera, entonces la autoridad competente oficial, ya que no existía la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Las represalias llegaron de inmediato: 1) expediente de retirada de la licencia de operador por denuncia falsa de manipulación del precio de las cosas, 2) supresión de la posibilidad de financiar a nuestra firma con cargo a la liquidez de la Junta Sindical,

3) exigencia de cese del Consejero Delegado (quien os habla) a los Agentes de Bolsa que eran mis socios y ostentaban la mayoría del capital de mi firma, bajo amenaza de expediente disciplinario. Aquellos sí que eran enemigos peligrosos y poderosos!! No es casualidad que yo haga esta exposición aquí, en este salón, pues fue aquí, en el despacho del Secretario de Estado de Economía de entonces, Guillermo de la Dehesa, que también nos acompaña hoy aquí, donde afortunadamente y gracias a su valor, profesionalidad y honradez, se desarticuló completamente la trama urdida para "laminarnos" y expulsarnos del mercado. No tengo tiempo de contaros los detalles y lo siento de veras, porque fue un episodio maravilloso, del que salió cimentada la voluntad política de realizar una Reforma profunda de los Mercados, mediante una nueva ley de Reforma del Mercado de Valores, de la que fue abanderado y ponente Guillermo de la Dehesa, con quien tuve el honor de colaborar estrechamente en su diseño y redacción. Muchas gracias Guillermo por tu apoyo de entonces, por tu honestidad política y profesional. Se muy bien las dificultades que te creó y las tensiones que aquellos poderosísimos oponentes te produjeron y lo mal que lo pasaste. Muchos de aquellos enemigos de la transparencia dieron, poco mas tarde, con sus huesos en la cárcel, a pesar de lo poderosos que fueron, mientras nuestras reformas salían

adelante, nuestros mercados se modernizaban y nuestro país despegaba en el contexto económico internacional. De aquellas experiencias, os aseguro que salí vacunado y curado de espanto, muy fortalecido en mis convicciones, en lo que tenía que hacer y en la firmeza con la que tendría que defender mis ideales y compromisos. Aprendí, eso sí, tres elementos fundamentales que han marcado mi estrategia y mi acción institucional durante mi vida:

- 1) los peores y mayores enemigos de la transparencia, de la ética y del progreso, están dentro del sistema y son de los que lo controlan,
- 2) los métodos que estos están dispuestos a emplear para mantener sus esquemas y privilegios, serán siempre duros y despiadados,
- 3) la alianza sana y la complicidad leal con el poder político reformista, es fundamental para producir los avances y las reformas de calado institucional. Por ello, queridos amigos, he dedicado una parte importante de mi vida institucional y de Sociedad Civil a buscar aliados dentro del Sistema, esto es, en la alta finanza y en la cúspide empresarial, que reforzarán nuestra acción, y a generar complicidades cooperativas y leales con los Gobiernos de mi País. Y, como veis, ha venido funcionando razonablemente y se han conseguido todas las grandes reformas vinculadas al buen funcionamiento de nuestros mercados y de nuestra economía, a pesar de la oposición de muchas de las autoridades y altos directivos de los Mercados bursátiles, de las diferentes etapas vividas, incluso las más recientes. No es casualidad que brillen por su ausencia hoy en este acto.

Querido Vicepresidente, queridos amigos, para concluir dejadme decir que esta gran distinción que hoy me hacéis, me reconforta y estimula enormemente, al tiempo que me responsabiliza muchísimo. Este gran privilegio lo recibo como homenaje compartido con una Sociedad Civil nueva, comprometida con los valores de la libertad económica, en la que creo firmemente, del buen gobierno, de la ética, la transparencia y la Responsabilidad Social Empresarial, de la que he tratado de ser un humilde y leal exponente.

Esta Gran Cruz y este maravilloso acto con todos vosotros me da fuerzas renovadas para seguir expresando mis ideas desde la libertad, de seguir diciendo lo que pienso de verdad, aunque a veces, a algunos pueda molestar. Ojalá que muchos españoles pudieran recibir este tipo de estímulos que les ayuden a mantener su independencia de opinión y criterio, en un entorno creciente de sectarismo, pensamiento único y adhesiones incondicionales, impropios de una democracia madura y asentada. También me dará fuerzas, señor Vicepresidente, para continuar en la lucha por la defensa de mis ideales, que ahora se explicitan en la defensa de una Nueva Economía de la Empresa Responsable y Sostenible, fundamentada en la Responsabilidad Social Corporativa, como exponente claro de una reformulación sana del Capitalismo liberal, desde una óptica de mayor humanismo y menor economicismo, que a su vez, deviene en un modelo

económico mas eficiente y al mismo tiempo más justo. Queridos amigos, procuraré llevar esta distinción con la dignidad y el honor que merece y lucharé todos los días de mi vida por seguir haciéndome acreedor a ella. Finalmente lo más importante. Este acto representa un enorme privilegio para mi, no solo por la distinción, que me honra enormemente, sino porque quedará para siempre en el corazón y en las retinas de mis hijos, como ejemplo de vida, de compromiso y de lealtad con los valores que nos han de llevar a una España mejor, a un Mundo mejor. Os aseguro que nunca he podido soñar con un privilegio mayor!! De todo corazón, muchas gracias!!