



Luis Torras

Profesor del departamento de Política de Empresa
EADA Business School Barcelona, España



Reflexiones Sobre Nuestro Modelo Económico

■ Qué les gustaría que fuera España, la Florida o la California de Europa? Una pregunta que a menudo nos hacen nuestros colegas latinoamericanos o europeos cuando discutimos sobre cuál debería ser el modelo económico que debería surgir de las cenizas de la inabarcable crisis política, económica y social que padece nuestro país.

Modelo de Negocio

Los países, como las organizaciones, desarrollan y ponen en práctica sus modelos de “negocio”. Los modelos son historias que explican cómo las empresas, los países, funcionan, cómo crean valor para sus clientes/ciudadanos, cómo generan los ingresos necesarios para financiar los servicios, qué estructura de costes pueden soportar y cómo se van a conectar las diferentes actividades que se requieren para diseñar, producir y distribuir los productos y servicios. Los modelos intentan responder a dos preguntas básicas: ¿quién es el cliente/ciudadano? ¿qué valora el cliente/ciudadano?. Los modelos económicos de país como los de las empresas deben superar dos pruebas: la historia, la narrativa que explica como la empresa, el país funciona; y por otro lado debe superar la prueba de la lógica económica, como podemos aportar valor al cliente/ciudadano con un coste razonable, cómo



podemos aportar un sistema de bienestar social sin acabar en la bancarrota.

El modelo económico que la democracia española heredó de la dictadura, era una copia burda del modelo de la Europa fascista: un compromiso impuesto por la fuerza en él que a cambio de la obediencia de sus ciudadanos, el gobierno se comprometía a defender la integridad del país, preservaba su autenticidad cultural y aportaba progreso a través de la creación de industria pesada en sectores considerados estratégicos y mecanizaba la agricultura, todo ello envuelto en una sutil planificación centralizada con tintes anti-mercado, anti-comercio, pro-subsidios y pro-regulaciones.

Es así como a través de un proceso autárquico España se convirtió en un país con un tejido empresarial compuesto de grandes empresas públicas ineficientes y con una inexistente cultura de servicio al cliente, y de una multitud de pequeñas y medianas empresas anémicas producto de una gestión paternalista- a imagen y semejanza del liderazgo del país- una alta aversión al riesgo, una clara orientación hacia los mercados locales, unos canales de distribución e infraestructura de comunicación poco desarrollados, una pobre base tecnológica y una muy baja productividad, y pocos recursos financieros, los bancos se dedicaban a financiar las grandes infraestructuras públicas.

Así como en las tres décadas después de la Guerra Mundial en nuestros países vecinos – Francia, Italia, por poner dos ejemplos- surgían o resurgían marcas emblemáticas, en España era difícil componer una lista de marcas españolas de capital privado de prestigio a nivel internacional.

A pesar de los cambios políticos y sociales acaecidos partir de los setenta el ethos no cambió. Con la democracia, los partidos se encontraron con la ardua faena de dismantelar una parte importante de la industria pesada y de sectores estratégicos totalmente obsoletos, pero no se plantearon seriamente la transformación del modelo económico. Desde las primeras décadas de la democracia hasta los inicios de la crisis actual, hemos seguido siendo un país de filiales de grandes multinacionales, con una industria turística y agrícola que gozaba, únicamente, de una ventaja comparativa respecto al norte de Europa: el clima. La Florida de Europa.

El modelo económico turístico que había implantado la dictadura se sustentaba en el “*Spain is different*”.

Esta supuesta diferenciación se basaba en los atributos de sol, playa, sangría, toros y flamenco, todo un ejemplo de cómo indiferenciar un sector, trampa que supieron evitar con bastante éxito nuestros vecinos franceses, italianos y griegos. El público objetivo del incipiente modelo turístico español eran las crecientes clases medias europeas resurgidas de las cenizas de la Guerra Mundial gracias a la paz, la recuperación económica y el desarrollo del estado del bienestar (empleo fijo, subsidio de desempleo, vacaciones pagadas). Desgraciadamente, los costes de cambio, una vez desarrollada toda la infraestructura hotelera, la destrucción de nuestras costas y la penosa imagen de marca que le ha seguido, han sido demasiado altos según nuestros políticos para plantearse seriamente un cambio de modelo. Cada vez que la incipiente y pujante industria turística de los países del Magreb, Egipto, Turquía reducía nuestra cuota de mercado, surgían las propuestas de un cambio de modelo que nos permitiera diferenciarnos de nuestros vecinos del Sur, propuestas que se diluían en cuanto estallaban las habituales crisis políticas en esos países – la primavera árabe del 2011, la nueva toma del poder por parte de los militares en Egipto en 2013 - y recuperábamos los flujos turísticos.

Gestión y Crecimiento

La crisis de este modelo económico – en el 2007 el sector de la construcción concentraba el 13% del empleo – no se debió únicamente a los efectos de la crisis importada, sino, sobre todo, a una ceguera casi total respecto a la realidad de la misma y a una pésima gestión. Nuestros políticos/directivos fueron incapaces de aplicar las variables clave que aplica todo buen gestor: diagnóstico, sentido de urgencia y estrategia.

El diagnóstico inicial del gobierno fue muy similar al que a menudo hacemos en las empresas: culpar a factores externos, al mercado, a las nuevas tendencias, a los cambios de hábitos del consumidor, a la competencia, a los tipos de cambio, etc. El impacto de la crisis externa no ayudó, pero la crisis nos la cocinamos nosotros sustentándonos en un modelo económico cuyo crecimiento se apoyaba en la industria de la construcción y en el turismo. Una crisis importada, en parte, por unos tipos de interés muy bajos y los fondos de desarrollo de la Unión Europea que propiciaron el boom de la construcción, pero el papel que desempeñaron las Cajas de Ahorro financiando sin ningún criterio de racionalidad el boom fue de cosecha propia.



Lo mismo ocurrió con la falta de sentido de urgencia a través de declaraciones de los responsables en las que se ocultaba la gravedad de la situación y se manipulaban las cifras. Hay una expresión argentina: la viveza criolla, que delata el estado de ánimo de nuestros dirigentes. La viveza criolla define un cierto narcisismo infantiloides en el que se puede ocultar información y/o incumplir las reglas que no consideramos justas con el convencimiento que no pasará nada. Y si no cuela, consideramos que es injusto, que el mundo está en contra nuestra. Esta viveza criolla es la que puede llevar a Argentina a la bancarrota por segunda vez en doce años y la que nos llevó hace algo más de un par de años a un rescate, disfrazado de ayuda al sistema financiero.

El último aspecto es la falta de estrategia: un día era el aumento de la edad de jubilación, el siguiente una reforma laboral, el otro un plan de reducción del déficit, sino la falta de visión de futuro. Pero lo peor no fue la falta de estrategia, ya que la estrategia no es más que una herramienta para alcanzar unos objetivos, producto de una visión, qué define qué queremos ser, dónde queremos estar dentro de dos, tres, cinco años. Desgraciadamente en aquellos primeros años de la crisis no existió nada de eso. Fue dar palos de ciego.

Toda crisis del tamaño de la nuestra requiere un replanteamiento de modelo de negocio y una nueva estrategia de crecimiento. El turismo y la construcción no pueden seguir siendo los motores del crecimiento. Son sectores maduros, intensivos en mano de obra

poco cualificada, con poca innovación tecnológica y un nivel de productividad muy bajo. El crecimiento debería venir a través de sectores de mayor valor añadido como las energías renovables, la industria aeroespacial, el ferrocarril, la biomedicina, las tecnologías de la información, la agroindustria, industrias en las que ya destacamos. Para ello se necesita inversión pública y privada - esta última ha brillado históricamente por su ausencia, en parte debido al tamaño de nuestras organizaciones. El crecimiento empresarial está relacionado con la productividad, y esta está relacionada con el tamaño de las empresas. Es cierto que las empresas pequeñas crean empleo y son innovadoras, pero la clave de la innovación está relacionada con el círculo virtuoso de la creación y destrucción de empresas, y para ello nuestros políticos/directivos deberían diseñar políticas que faciliten su creación y destrucción. Las empresas pequeñas que no crecen dejan de innovar porque carecen de la visión y de los recursos necesarios para dar el salto a la profesionalización de la gestión, a romper el ligamen emocional que a menudo tiene el emprendedor, y a aceptar que es mejor ser cola de león que cabeza de ratón. En muchos casos la innovación en las grandes empresas viene de las adquisiciones de pequeñas empresas innovadoras. La adquisición les proporciona recursos para seguir innovando bajo el paraguas protector de un hermano mayor.

Conclusión

Los países como las empresas tienen sus grupos de interés, aquellos colectivos sin los cuales no puede existir: empleados, accionistas, clientes, proveedores

de servicios. En el modelo ideal de país el ciudadano desempeña, y es consciente de ello, varios de estos papeles al mismo tiempo: es accionista porque invierte sus recursos y capacidades en crear todo tipo de actividades que crean valor para el país; es cliente porque paga para recibir los servicios que contrata; empleado porque puede trabajar en la estructura organizativa que gestiona todo el entramado; proveedor porque aporta recursos, capacidades, experiencia para desarrollar los productos y servicios de los que se beneficia la ciudadanía. Pero así como un empresario debe tener muy presentes a sus grupos de interés si quiere sobrevivir, un político únicamente necesita ser elegido, y de eso se encarga el partido, y nadie le exige cuentas, y a pesar de su pésima gestión puede salir reelegido al formar parte de una lista cerrada.

La nueva hornada de políticos-directivos, producto de las últimas elecciones legislativas no parecen haberse planteado un cambio de modelo económico y de estrategia de crecimiento. No han definido una visión de país. El problema de la mayoría de ellos es que difícilmente pueden tener una visión a largo plazo, cuando en la mayoría de los casos no entran en la política por amor a la política, como hacen muchos empresarios que entran en el mundo de la empresa por amor a la empresa y a todo lo que comporta crear algo de la nada, dejar algo para las nuevas generaciones. Los políticos desconocen sus mercados locales, su circunscripción, sus votantes, no se fijan en los pequeños detalles que marcan el día a día de los ciudadanos, carecen del entusiasmo que caracteriza a muchos emprendedores que están enamorados de su actividad empresarial y que dedican toda su genialidad a resolver problemas importantes. Para que un país tenga unos políticos/directivos capaz de entrar en el círculo virtuoso que antes hemos mencionado, requiere modelos a seguir, personas a las que admirar por su compromiso y trabajo bien hecho, personajes en los que poder sentirse reflejado. Esta rara avis nunca ha existido en nuestro país. €

Foto: www.caribosallas.com

