

Audacia contra crisis

MARIO ARMERO

EL PAÍS - NEGOCIOS - Negocios - 21-12-2008

Una campaña publicitaria afirmaba hace algún tiempo que ser español ya no es una excusa. El eslogan aportaba una perspectiva audaz frente al tradicional fatalismo de nuestro imaginario colectivo. Más allá de Nike, de Rafa Nadal y de los nutridos éxitos de nuestros deportistas y selecciones ahora es el momento de aplicar también esa perspectiva "sin excusas" a la economía nacional. La crisis económica está aquí y es grave, pero no una hecatombe. La mejor manera de combatirla es no magnificarla. Cuando la crisis y la recesión pasen y hayamos salido de ellas nos habrán dejado un mundo diferente. Por eso, para los próximos meses y en el caso español, tan importante o más que salir de la crisis debe ser impulsar el cambio de nuestro modelo empresarial. Con audacia y sin excusas. Anticiparnos a las nuevas tendencias y apostar por los sectores auténticamente de futuro. El éxito o el fracaso de la competitividad económica española para los próximos doce años va a depender de que todos nos involucremos en ese cambio ahora.

Estados Unidos es probablemente uno de los países que reacciona más deprisa a las variaciones en los mercados. Algo sé al respecto, porque buena parte de mi trayectoria profesional ha transcurrido en una de sus principales multinacionales. Esta vez, los estadounidenses han convertido la crisis en asunto de Estado y han abierto, sin excluir a nadie, una profunda reflexión sobre cómo refundar su tejido productivo. Es lo que se llama inclusividad, promover la participación y el compromiso de todos, sin sectarismos. El principal éxito del presidente electo, Barack Obama, ha sido construir un relato sobre la economía nacional que ha

concitado la atención de la sociedad y sus distintos agentes. Se interesan por el texto, aportan mensajes, colaboran en la redacción y esperan con avidez cada nuevo capítulo. John McCain, el aspirante republicano, también dio un ejemplo de elegancia al asumir su derrota y ofrecer toda su colaboración al ganador. Obama parece que hará lo propio al elegir para cargos de responsabilidad a algún político republicano. Eso es inclusividad, uno de los valores que más necesitamos por estos pagos.

Inclusividad para promover una reflexión sobre los cambios necesarios en el modelo empresarial español. Con el esfuerzo analítico de todos. Resulta obligado crear aquí un Consejo Asesor Económico sin capacidad decisoria, a la manera del estadounidense o el francés, capaz de aportar propuestas y soluciones prácticas. Por muchos motivos, estoy persuadido de que los Pactos de La Moncloa han sido uno de los momentos estelares de nuestra historia, pero reeditarlos ahora no serviría para nada, porque la progresión económica los ha dejado obsoletos. Hace falta algo mucho más dinámico, creativo e inclusivo, que permita cambiar el ADN empresarial español.

Es necesario que entre todos restauremos el crédito. El de la economía, por supuesto, y también el de la reputación empresarial y el de los valores sociales. Debe ser una labor compartida por gobiernos, agentes, entidades financieras, empresas y ciudadanos. La recesión no puede ser una opción política para nadie. La actitud tan anglosajona de arrimar el hombro y ponerse a disposición del Gobierno de turno debiera comenzar a extenderse entre nosotros. Tengo para mí que el futuro nacional vendrá marcado por la capacidad de actuar sobre lo que suelen llamarse las cuatro Íes: Innovación en personas y tecnología; Inspiración en

liderazgo y esperanza; la ya citada Inclusividad y la Integridad, crucial para evitar los excesos del pasado.

Disponemos, además, de excelente capital humano. Los directivos españoles figuran por derecho propio entre los más eficaces del mundo. Contamos, por ejemplo, con los mejores profesionales bancarios y conviene ser muy cautelosos al limitar sus remuneraciones. Los excesos bonificados de otros países aquí ni se entienden ni se plantean. El mejor ejecutivo español del sector bancario es un ejemplo de operador industrial: hace y obliga a hacer, consigue resultados y se merece cada uno de los euros que cobra. Y así ocurre con la inmensa mayoría. No hay que cambiar de profesionales, sino de relato y de escenario. Nuestro país no puede mantener una penetración tan alta del sector financiero en la composición de su producto interior bruto (PIB). Necesitamos más y mejores servicios e industrias, no las del pasado, sino aquellas que proporcionen valor. Las que diseñen sus productos y se gestionen en función de los clientes. En torno a ellas debemos construir nuestro propio discurso. Si conseguimos que nuestras empresas sean más propietarias de sus clientes, que los capten y los fidelicen tanto aquí como en el resto del mundo, tenemos el éxito garantizado.

Es un asunto de mentalidad. No se trata de acometer reformas estructurales o simplemente defensivas que podrían tener sentido en un país centroeuropeo, pero no en el nuestro. Hay que cambiar de lenguaje, de relato, porque muchas veces es el vocabulario del pasado el que nos impide ponernos de acuerdo sobre el futuro. Necesitamos un nuevo orden, jugar al ataque, diseñar un programa más ambicioso que nos proyecte en la nueva economía mundial. Un sistema muy microeconómico, capaz de responder a lo que denominan receta del

éxito, compuesta a partes iguales por gestión y eficiencia operativa, cambio, innovación y liderazgo.

El primer ingrediente de esa receta, gestión y eficiencia operativa, implica la vuelta a los orígenes, a recuperar la vieja mentalidad del arte y oficio basada en el trabajo bien hecho, el precio eficiente y la diferencia cualitativa. La gestión de caja vuelve a ser una prioridad, como lo es incrementar la eficiencia operativa de nuestras empresas. Hay que ofrecer productos con calidad y rapidez a un precio eficiente y con una política continuada de reducción de costes. Esa misma eficiencia debería trasladarse a las administraciones. La Unión Europea calcula que una reducción de la burocracia en un 25% implica un alza equivalente del 1,4% en el PIB.

Hace pocos años, participé en la construcción de tres nuevas plantas en un complejo español de alta tecnología termoplástica en Murcia. Ese proyecto supuso la tramitación de 1.029 permisos oficiales. Desde entonces se ha avanzado algo en simplificación administrativa, pero no lo suficiente. Nadie imagina cuánto podríamos crecer si dejara de sepultarnos el papeleo.

Hace una década nos faltaba pegada o visibilidad internacional y seguimos careciendo de ella. El porcentaje de directivos españoles expatriados, es decir, de quienes desarrollan su actividad profesional en terceros países, figura entre los más bajos del mundo. Contamos con excelentes empresas que han invertido en el exterior, aunque nuestro volumen de exportaciones apenas se ha incrementado por ello.

Seguimos anclados, además, en la mentalidad del efecto sede, aunque la propia globalización lo ha convertido en un anacronismo. La empresa multinacional de la que provengo invirtió 4.000 millones de euros en la economía productiva española en los últimos diez años y su sede central está a miles de kilómetros. La manera de atraer riqueza ya no depende tanto de dónde se convocan las juntas de accionistas, sino de que la economía nacional en su conjunto concite ese discurso narrativo capaz de atraer la atención internacional.

Son muchos los valores empresariales que han comenzado a envejecer. Aspectos tan sacralizados como tamaño, concentración empresarial o creación de grandes conglomerados no van a ser tan determinantes después de la crisis. Hay quienes con tal de seguir creciendo han dejado de hacer lo que realmente saben. En esa tesitura, la expresión too big (demasiado grande) ha dejado de considerarse un elogio y empieza a ser un factor de riesgo. En adelante, la clave será la eficiencia y no el tamaño. El éxito radicarán en iniciativas muy focalizadas capaces de ofrecer un elevado valor añadido, en la línea de Google.

Estamos asistiendo al paso de un modelo económico analógico a otro digital. En el nuevo mundo la digitalización no será negociable. Internet ha democratizado el talento. Como herramienta, proceso, canal, actitud o contexto, Internet está presente y condiciona simultáneamente todas las actividades industriales, sociales y económicas. Ni las empresas españolas ni el español como idioma están penetrando como debieran en esa red. Tampoco nos hemos implicado tanto como sería deseable en las auténticas tendencias industriales de futuro. El dato más preocupante de la economía española actual no es el descenso del PIB ni los problemas hipotecarios; es el alarmante retroceso de la competitividad. El segundo

ingrediente de la receta del éxito busca corregir ese doble deterioro. Hace falta impulsar la transformación y el cambio, activar entre todos una economía de tránsito hacia un nuevo modelo de negocio. Elegir sectores, empresas y proyectos ganadores que ofrezcan recorrido y mercado.

Convendría deshacernos de complejos. Empresas como ACS, Acciona, Ferrovial y OHL figuran en vanguardia internacional. Aquí las identificamos como constructoras, cuando en el Reino Unido o Estados Unidos las calificarían como ingenierías, lo que acrecienta su valor ante las nuevas tendencias mundiales de construcción de infraestructuras eficientes y sostenibles. El caso es que España debe seguir potenciando sus infraestructuras, tanto en comunicaciones como en tecnologías de la información o industrias de la salud. Esas inversiones internas nos han capacitado para ser también operadores internacionales en esos ámbitos. La globalización ha traído también consigo el impulso de las economías de la escasez, vinculadas al agua y a la energía. Además, el crecimiento demográfico hará que mil millones de nuevos viajeros se incorporen a la aviación civil hasta 2020. Áreas como las energías renovables, las tecnologías del agua, la digitalización o los avances en aeronáutica civil y militar serán determinantes.

Responder en esos ámbitos a las necesidades de los clientes debería convertirse en la verdadera innovación de las empresas españolas. Para nosotros, el tercer elemento de la receta del éxito, Innovar, más que algo patentable debiera consistir en una nueva forma de plantear los negocios. En la popular fórmula I+D+i, el profesor Cornellà recomienda sustituir la minúscula final por la C del cliente, de manera que Investigación, Desarrollo y Cliente podría ser la fórmula magistral sobre la

que refundar el modelo industrial español. Somos uno de los países con mayor empatía internacional. La mitad de los estudiantes Erasmus elige nuestro país, que también es el destino preferido de los college estadounidenses. Contamos con una cultura de vida que conviene monetarizar lo antes posible. Debemos replantearnos además nuestro atractivo inmobiliario. Es probable que los árboles de los recientes excesos nos impidan ver el bosque de oportunidades inmobiliarias comerciales, industriales y residenciales que, precisamente por esa empatía, mantenemos de cara al exterior.

Todas las ideas apuntadas hasta aquí pueden servirnos de base para proyectar qué sectores, empresas y proyectos constituirán el eje central de la economía española en 2020. En política industrial ya no sirve la transversalidad de aplicar medidas para todos. Conviene segmentar el mercado, estudiarlo, discernir dónde están nuestras oportunidades y centrarnos en ellas. Seleccionar a los ganadores y apoyarlos. Cuanto mayores sean la participación y el consenso nacional sobre estas cuestiones, mejores serán los resultados y la generación de riqueza para el conjunto de nuestra sociedad.

Ése es el cuarto ingrediente del éxito: recuperar el liderazgo político y empresarial, aunar pensamiento y ejecución. De hecho, al Gobierno le corresponde invertir, porque en los próximos meses la I de inversión deberá añadirse a innovación, inspiración, inclusividad e integridad. Si entre todos logramos dotar de sentido esa fórmula de las cinco Ies, tendremos la solución más audaz y eficiente para salir de la crisis antes y más lejos.