

Antón Costas

Las cosas que van bien

Qué tienen en común las cosas que van bien? Más concretamente, ¿qué tienen en común las empresas que van bien y han crecido en plena crisis?

Si pudiésemos encontrar una respuesta a esta pregunta, estaríamos en condiciones de hacer recomendaciones útiles sobre estrategias empresariales de éxito, y también sobre políticas públicas orientadas a extender las cosas que van bien al conjunto del sistema productivo.

Esta forma de enfocar la cuestión me parece más útil que hacerlo en términos de cambio del modelo productivo, como a veces se hace. Desear un nuevo modelo es un deseo piadoso, pero no nos orienta sobre qué hacer. Parece querer decir que hay sectores productivos obsoletos y otros de futuro. Este es un mal enfoque. Un sector puede ser maduro, pero no por eso estar podrido. El del automóvil, del que ahora hablaré, es un ejemplo. Lo que hay es empresas que van bien y otras que van mal en todos los sectores.

Si supiésemos algo de los rasgos que son comunes a las empresas que van bien, independientemente del sector en el que estén, estaríamos en condiciones de dar contenido más preciso a la cuestión del cambio del modelo productivo.

Me atrevo a sugerir una respuesta. Las empresas que van bien son aquellas cuya rentabilidad está basada en la productividad de un proyecto empresarial de largo plazo, y no en unas condiciones crediticias excepcionales y/o en salarios bajos.

Vale, me dirán, pero ¿qué rasgos hacen que un proyecto empresarial sea productivo y sostenible a largo plazo? Hay tres que parecen comunes a las empresas que van bien: 1) dimensión adecuada; 2) inversión en formación y baja rotación de los empleados; 3) capacidad de innovación y mejora de la calidad del producto.

Cuando se dan esas tres condiciones, las empresas van bien, al margen del sector en que estén. Un ejemplo lo tenemos en la industria automovilística, un sector maduro y, sin embargo, muy competitivo.

La semana pasada tuvo lugar un debate en el Cercle d'Economia, en colaboración con el Pacto Industrial de la Región Metropolitana de Barcelona, sobre la industria

del automóvil. Hace unos años se anunciaba que, dada la globalización y la competencia de países de salarios bajos, esta industria no tenía futuro en nuestro país. Ha sucedido lo contrario. Esta industria se ha consolidado en el conjunto de España. De hecho, es el único país desarrollado que no ha cerrado ninguna planta en las últimas tres décadas.

¿Qué es lo que va bien en las empresas de esta industria? La respuesta de los representantes de Volkswagen, Nissan y expertos independientes fue clara: a) constante innovación de proceso y mejora de producto; b) inversión en formación de los empleados (en Volkswagen, en el 2000 el 23% de los empleados no tenían estudios y el 11% eran universitarios. En el 2010, los



IGNOT

empleados sin estudios se habían reducido al 13% y los universitarios eran el 17%); c) búsqueda de colaboración con centros tecnológicos para lograr un conocimiento útil a las empresas; d) colaboración estratégica con el sector público para inversiones en logística y otros factores que reducen costes y hacen más competitivas a las empresas. Quizá se pueda objetar que lo que es válido para las grandes empresas automovilísticas no necesariamente es válido para las empresas de tamaño medio. No es así. Las empresas que tienen dimensión adecuada al sector en que desarrollan su actividad comparten estos rasgos.

Para comprobarlo, veamos la cuestión

desde otra perspectiva. Preguntémosnos por qué la crisis ha tenido en España un impacto mayor que en los demás países de la Unión Europea, en términos de recesión y paro. La respuesta está en buena medida en dos tipologías de empresas.

Primera, aquellas que por su escasa dimensión, y depender de mercados locales, no tienen capacidad para invertir en formación de su personal y en la calidad de su producto. Su escasa dimensión hizo que cuando llegaron los vientos huracanados de la crisis la única vía para reducir costes fuese la destrucción de empleo no la mejora de productividad.

Segunda, aquellas que nacieron o se desarrollaron al calor de las favorables condiciones crediticias y de demanda de los

años de la expansión. Su supervivencia no estaba basada en un proyecto empresarial sostenible, sino en inversiones improductivas cuya rentabilidad estaba basada en un endeudamiento excesivo y en el empleo de mano de obra de salarios bajos y alta rotación. No eran propiamente proyectos empresariales, sino negocios basados en una rentabilidad efímera.

Por el contrario, las empresas que han mostrado resiliencia a la crisis y que van bien están basadas en proyectos empresariales cuya rentabilidad está apoyada en la mejora constante de la productividad. Esa es la lección que podemos aprender de las cosas que van bien.●

Pilar Rahola



La pitada

Xavier Sala i Martín hablaba en RAC1 de la imposición de la pax romana y en las redes sociales recordaban el glorioso antecedente: la clausura, por parte del dictador Primo de Rivera, del campo del Barça en Les Corts por haber silbado *La marcha real*. Fue el catorce de junio de 1925 y el Barça jugaba contra el histórico Júpiter, en un partido de homenaje al Orfeo Català. Cuando la British Royal Marine, que estaba en Barcelona, tocó el himno español, los doce mil seguidores protagonizaron una pitada histórica, mientras aplaudían el *God save the king*, que se interpretó acto seguido. La reacción del gobierno fue tan airada que el campo se clausuró durante seis meses. Joan Gamper dimitió por este hecho.

Noventa años después, la Agustina de Aragón del momento, doña Esperanza Aguirre, recoge la antorcha de su ínclito antecesor y amenaza con la misma medida, convencida de que la pitada es una ofensa de lesa majestad, imperdonable y reprimible en democracia. Aunque nombra a Sarkozy al hacer la propuesta –saborosa de que es un referente más presentable–, el hecho es que la tradición española da vueltas a la misma siniestra noria. Por supuesto, la propuesta de Aguirre ha sido celebrada por ínclitos pensadores como Guti o los colegas de Vox, y a la espera de acontecimientos es se-

1925: clausura del campo del Barça impuesta por Primo de Rivera por haber silbado 'La marcha real'

guro que la lista de ofendidos elevando la petición de castigo será más larga y notable. Aguirre sabía dónde tocaba, fútbol, rey y patria, y no ha mencionado la cruz porque no hace falta, que la cosa está bien fusionada.

Y, sin embargo, entre castigos y represiones, durante estos noventa años –y más que podemos añadir– ¿todos estos guardianes del Santo Grial español no han tenido tiempo de preguntarse el porqué? Es decir, hace siglos que existe un contencioso abierto, que generación tras generación estamos en conflicto con el Estado, que la animadversión de catalanes y vascos hacia sus símbolos es endémica y profunda, y sin embargo no se preguntan el porqué. O, peor, saben perfectamente los motivos históricos del conflicto pero han decidido que hoy, como ayer, no pondrán solución porque el conflicto no lo debaten ni lo resuelven, lo niegan y lo reprimen. Es así como, amparados en su tradición de propietarios del terruño, quieren imponer por la fuerza aquello que sólo puede surgir de la empatía de la gente con sus símbolos. Es la imposición del conquistador sobre la tierra conquistada, el estigma del vencedor sobre el vencido. La pregunta es de qué les sirve. Porque si hace tantos siglos que intentan doblegarnos y no lo consiguen, quizás tendrían que buscar otras maneras más sutiles de conquista. Por ejemplo, el respeto y la seducción. Pero no es la opción, porque esta España de ordeno y mando es como el escorpión cuando la rana lo está transporando sobre el agua. Le acaba pican-do, porque no lo puede evitar: está en su naturaleza. Y claro, se ahoga...●

Josep M. Vilalta

El País Vasco, un buen referente

En el ámbito de las políticas públicas, a menudo nos es útil buscar referentes extranjeros. Yo mismo, en estas páginas, he usado referentes que pueden ser adecuados como casos ejemplares: Dinamarca y Finlandia en materia social y educativa, los Países Bajos, con un sistema universitario cohesionado y potente, o California, con un sistema de investigación e innovación de primera división internacional. En ocasiones nos puede parecer más atractivo buscar las buenas prácticas en otros contextos alejados del nuestro. Las modas o los tópicos presentes en los medios juegan un papel destacado. Es verdad que algunos referentes han sido debidamente analizados,

y por tanto se dispone de datos y estudios empíricos que nos facilitan su análisis.

El hecho es que muy cerca también podemos disponer de buenos ejemplos que nos sirvan como referentes. Un caso paradigmático es el del País Vasco. Tan cercano y a menudo poco conocido. Observamos sólo algunos datos relevantes. La inversión en I+D en Euskadi es la más alta de España (2.09% del PIB, frente al 1,50% de Catalunya y el 1,24% de media española). La tasa de abandono escolar es la más baja de todo el Estado: sólo el 9,4%, mientras en Catalunya es del 22,2%, y en el conjunto de España, de un 21,9%. La tasa de paro es prácticamente la más baja: un 16,6% en Euskadi, por un 19,9% en Catalunya y una media española del 23,7%.

Sin poder entrar aquí en detalles, es evidente que algunas cosas se están haciendo

bien desde los poderes públicos vascos. Destaco aquí solamente dos factores: un sistema de financiación (el concierto económico vasco) que facilita las inversiones adecuadas en el propio territorio, más teniendo en cuenta que esta financiación ha tenido ya un largo recorrido, más de treinta años, desde la aprobación del Estatuto vasco. Las inversiones a largo plazo y con recursos suficientes demuestran con contundencia buenos resultados. Pero también unas políticas públicas bien orientadas y constantes en las últimas décadas: una apuesta clara por la industria y la ocupación, un soporte permanente a la innovación y al tejido empresarial, y un acuerdo social para una educación de calidad. Recursos públicos suficientes y políticas bien orientadas y estables a largo plazo: tan claro y tan cercano.●