



Andrés García Reche

Economista

“LAS INNOVACIONES ORGANIZATIVAS Y MERCADOTÉCNICAS
HAN LIDERADO LA INDUSTRIALIZACIÓN EN LA ÚLTIMA DÉCADA”

Andrés García Reche (Cúllar, Granada, 1950) ha acumulado una experiencia extensa en políticas industriales y de innovación, no sólo en el plano teórico desde el departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia, sino desde la acción política directa. De 1983 a 1993 ocupó un par de cargos en el Gobierno valenciano, primero como director general de Industria y, más tarde, como consejero de Industria, Comercio y Turismo. Su mayor aportación consistió en hacer un diagnóstico correcto de las necesidades de la incipiente industria valenciana del momento y diseñar los instrumentos de apoyo necesarios para su desarrollo. Impulsó la creación del Instituto de la Pequeña y Mediana Industria Valenciana (Impiva), los institutos tecnológicos, la red de incubadoras de empresas y el parque tecnológico de Valencia. Hoy asegura que esto ya no es suficiente; que más que obsesionarse con la inversión en I+D, se impone la necesidad de impulsar la innovación organizativa.

Texto: Hugo Cerdà. Fotos: Mònica Torres

A estas alturas no se entendería una entrevista a un economista sin empezar hablando de la crisis. Usted ha hecho públicos los principios elementales de la ciencia económica que cree que se deberían tener en cuenta en la toma de decisiones para salir de la crisis, y que, sin embargo, son ignorados de una manera obstinada. Si le parece, vamos a repasarlos con detenimiento. Adelante.

Usted afirma que en épocas de crisis el Estado debe comportarse de manera totalmente opuesta a como lo haría un buen padre de familia, o sea, gastándose hasta lo que no tiene. Lo que quiero decir es que en un momento de crisis coyuntural se produce una caída generalizada de la demanda global agregada. Los productos no se venden, la producción tiene que caer

y el empleo también. Eso ocurre en todas las crisis coyunturales, con mayor o menor intensidad dependiendo de la profundidad de la crisis. Ésta es profunda. Las hay que son menos profundas, pero el mecanismo es el mismo. Cuando todos los componentes de la demanda agregada (que son la inversión, la demanda de consumo y el sector exterior) están cayendo, naturalmente el único que puede gastar sin necesidad de excusa, sin justificación de otro tipo, es el Estado. ¿Gastar para qué? Por el mero hecho de introducir demanda para paliar los efectos de la caída tan fuerte que se está produciendo en otros componentes de la demanda agregada. Cuando la crisis no es muy profunda y es corta en el tiempo, eso te puede servir para solucionar el problema. De hecho, muchas de estas crisis las solucionan los llamados estabilizadores automáticos por sí mismos.

Algunos dicen que en épocas de crisis el Estado debe ahorrar ante la incertidumbre del futuro. Yo lo que digo es que en una situación de incertidumbre, el único factor de certidumbre que tenemos es el Estado, que puede gastar cuando los demás no lo hacen.

El problema es que ese gasto estatal tampoco se puede extender mucho en el tiempo si la crisis se alarga. Si la

crisis es muy profunda y dura mucho tiempo, naturalmente eso comporta los problemas que estamos teniendo ahora, que es que se crea demasiado déficit público. Pero, en términos generales, los que dicen que en la crisis el Estado debe comportarse igual que un buen padre de familia están equivocados. Dicho lo cual, si lo que se quiere decir es que es importante que haya una cierta austeridad en el gasto público en lo que se refiere a los gastos corrientes, superfluos, etcétera (que existen, por cierto) con el fin de que el gasto que se realice se dirija más bien a aquellos otros gastos más productivos, más eficaces a la hora de recuperar el ciclo del alza, entonces estoy de acuerdo.

Otro de los principios fundamentales que defiende es que las reducciones de impuestos no se traducen nunca en más demanda mientras dura la recesión, sino en más ahorro, y que, por tanto, no sirven para salir de la crisis. Hay dos

alternativas en época de crisis coyuntural: se puede aumentar el gasto y generar un déficit o se pueden reducir los impuestos, que es otra forma de decirlo. Ambas cosas se pueden hacer. El problema es que la vía de reducir impuestos en época de crisis para reactivar la economía es mucho más incierta que la del aumento del gasto. ¿Por qué? Porque el aumento del gasto es directamente demanda, mientras que la rebaja de impuestos puede o no producir un aumento de la demanda. No hay ninguna seguridad de que reducir impuestos signifique más demanda agregada. La vía más clara, más directa, más efectiva para aumentar la demanda agregada cuando hay una crisis de cierta magnitud es más gasto, no menos impuestos. Una vez rebasada la situación de crisis, se puede discutir si es mejor rebajar los impuestos o aumentar gastos. Eso es otra discusión. Pero en época de crisis profunda la historia ha demostrado que hay que gastar más, y el problema que tenemos a estas alturas es que el gasto ya ha aumentado demasiado y el déficit se dispara.

Otro de sus principios: que un mercado de trabajo más flexible no implica en modo alguno que el desempleo real sea menor mientras la demanda global siga cayendo. Los

problemas del mercado de trabajo existen. Su primer problema es que nosotros tenemos unas tasas de paro estructural que rondan el 8%. En nuestra época de mayor crecimiento nos resulta difícil bajar ese porcentaje de paro por término medio en España. Y eso quiere decir que por mucho que crezcamos, hay algo ahí que impide que podamos llegar al pleno empleo en el sentido clásico del término. Digamos que el pleno empleo, según parámetros internacionales, podría estar en torno al 4%; bueno, pues el 8% no es normal, está fallando algo. Es decir, hay una inflexibilidad del mercado de trabajo, sin ninguna duda, pero esa inflexibilidad es la podemos llamar estructural. Quiero decir que eso, aunque haya mucha demanda y aunque se crezca mucho, no hay forma de bajarlo. ¿Por qué? Pues porque las cualificaciones de los trabajadores no son las que las empresas

“EN UNA SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE,
EL ÚNICO FACTOR DE CERTIDUMBRE
QUE TENEMOS ES EL ESTADO, QUE PUEDE
GASTAR CUANDO LOS DEMÁS NO LO
HACEN”

requieren, porque los trabajadores y las familias no desean moverse mucho geográficamente por el territorio o por razones de escasa flexibilidad funcional: las empresas tienen poco margen de maniobra para cambiar a un trabajador de función, para poder incluso llegar a acuerdos sobre las horas que se trabajan. No hay flexibilidad interna en las empresas, y hay rigideces de otro tipo. Eso hace que el mercado de trabajo sea un problema que hay que abordar necesariamente, para reducir esa tasa tan alta de paro estructural que tenemos. No hay que ser economista para entender que la principal causa del paro que llamamos coyuntural ¿este que ha aparecido ahora como consecuencia de la caída tan fuerte de la demanda? es que las empresas no venden, y como no venden, dejan de producir, y como no producen, no necesitan trabajadores. Es muy sencillo. El problema está en el mercado de bienes y servicios, no en el mercado de trabajo.

¿Son los salarios un lastre en el desarrollo económico español? De nuevo, conviene distinguir entre lo coyuntural y lo

estructural. En época de crisis es natural que los empresarios pidan una rebaja salarial. Pero en el desarrollo económico del país, discutir permanentemente sobre los salarios, sobre el coste del trabajo, es un asunto mucho menos relevante que en estas circunstancias coyunturales. Porque el coste laboral no es asunto sólo de los salarios, es un asunto de los salarios y de la productividad.

Explíquese. El coste de trabajo que lleva cada unidad de producto no depende sólo del salario que pago a mis trabajadores, sino que depende de la productividad que cada uno de esos trabajadores tenga. Es decir, en la medida que cada trabajador tenga una productividad elevada podré pagar salarios más elevados sin que el coste del trabajo aumente. Por ejemplo, si la productividad media de un trabajador de Microsoft son 120.000 euros y una empresa española en el sector del mueble produce 30.000 por empleado, es fácil entender que ésta nunca podrá pagar más de 30.000 euros a un trabajador, mientras que Microsoft puede pagar hasta 120.000 euros por empleado. O dicho de otra manera, se pueden pagar mejores salarios y tener un coste laboral menor, y se pueden pagar menores salarios y tener un coste laboral mayor. Es decir, usted podrá pagar mayores salarios siempre que lo que produzca tenga mayor valor añadido. Si consiguiéramos aumentar el valor añadido nos podríamos despreocupar más del problema de los salarios. Pero si lo que producimos tiene muy bajo valor añadido, nos tenemos que preocupar mucho de los salarios, porque es la mayor parte del coste.

¿Y cómo se aumenta el valor añadido de lo que se produce?

De muchas maneras. Una de ellas es aumentar la productividad física, para lo cual es necesario que las empresas ganen tamaño. En una empresa pequeña la productividad física es baja. Porque la posibilidad de mecanizar, dividir las tareas, de organizar de una determinada manera la empresa no es posible. Las empresas más grandes tienen mayor posibilidad de mecanización y, por tanto, tienen unas economías de escala. En las actuales circunstancias ocurre que nosotros tenemos empresas muy pequeñas y, por tanto, muy incapacitadas para conseguir alguna economía de escala; y luego tenemos algún tipo de especialización sectorial que fabrica productos de escaso valor añadido, desde el turismo hasta los sectores industriales básicos. Cuando tú tienes una base industrial de muy pequeñas empresas en la que, además, el producto que haces es de escaso valor añadido, tu productividad es baja.

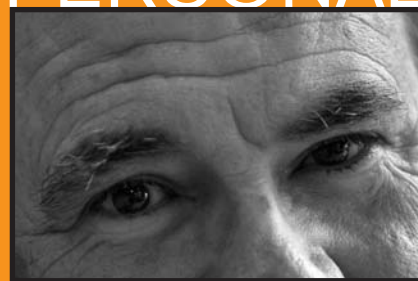
¿Cómo se puede cambiar esa situación? La única forma es intentar innovar de otra manera: hacer que lo que produces y cómo lo produces cambie. Es lo que yo llamo innovación organizativa. Estamos en la era de la innovación organizativa. Las empresas tienen que hacerse más grandes, no necesariamente de forma individual, sino también en cooperación con otras, y el caso es competir en un mercado global con un tamaño global. Eso quiere decir controlar toda la cadena de valor.

¿A qué se refiere? A que la empresa ya no puede trabajar de manera aislada, sino que debe tener capacidad para ese control integrado de la cadena de valor, desde los proveedores hasta el cliente final. Y es algo que puede hacer ahora por el uso de las tecnologías de la información, que se han desarrollado mucho y son muy accesibles y, sobre todo, por el uso intensivo de la logística.

Y en ese sentido, parece que en España no hemos pasado del fordismo. Bueno del fordismo no, del toyotismo, que sería la siguiente fase en el último cuarto del siglo XX. Yo creo que hay una gran parte de nuestras empresas en los sectores tradicionales que no han hecho a tiempo los deberes en la globalización. Y eso quiere decir que ahora estamos en una situación de dificultad estructural. El asunto es que un mundo global requiere de una empresa organizada de otra manera a como la tenemos. Y para que esa empresa se organice de otra manera necesitamos que esa empresa tenga un mayor tamaño y una estructura organizativa muy diferente. La empresa industrial debe entender que el consumidor se rige por pautas de consumo muy distintas.

¿Cuáles son ahora esas pautas de consumo? Antiguamente, teníamos dos grandes tipos de líderes empresariales: aquellos que tenían un marca potente y estaban diferenciados en el mercado y, por lo tanto, sus productos se vendían a mayor precio porque la gente los buscaba por calidad, marca, diseño o lo que fuera. Después, teníamos las empresas que eran líderes en costes y que decían: yo voy a producir barato pero no me voy a preocupar demasiado de la diferenciación del producto. Ese esquema se ha roto ya desde hace más de 10 años. Ahora lo que se da es un proceso en el cual el consumidor está demandando bajo precio y mucha innovación. Con la llegada de la globalización genuina (mercados comunes, movimiento de capital en tiempo real, desarrollo de las TIC, logística, mejora del transporte) nos

MUY PERSONAL



¿Cómo resistió la tentación de hacer una profesión de la política?

Soy un caso atípico porque fui contratado, entre comillas, por la política en 1983 como director general de Industria (DGI), y luego pasé a consejero de Industria, Comercio y Turismo. De 1983 a 1993 hice un paréntesis y me dediqué a intentar poner en práctica lo que habíamos estudiado y ver si podíamos incidir en la mejora de nuestro modelo productivo. Cuando acabó ese proceso, volví a la facultad.

¿Que era la vocación real?

Sí, porque no me interesa mucho la política no ejecutiva y separada de mi ámbito profesional. No digo que si me lo hubieran ofrecido no habría aceptado. Fue una experiencia muy interesante desde el punto de vista profesional.

¿Cómo ve la polémica entre la SGAE y los internautas?

He escrito algún artículo a favor de la SGAE. Pero creo que se pasan en muchas cosas. Ya empiezan a ser un poco patéticos, pero en términos generales estoy de acuerdo con la filosofía. Es decir, estoy de acuerdo con que en España se retribuya a los que crean algo, a los innovadores, a los que proponen algo a la sociedad. Dicho lo cual, hay un límite.

¿Tiene alguna afición además de la economía?

Sólo juego al golf. Lo siento mucho, sé que tiene mala imagen, pero así es la vida.

Usted ha dicho que la verdad ha dejado de ser el negocio central de los medios de comunicación. ¿Estamos perdiendo calidad democrática?

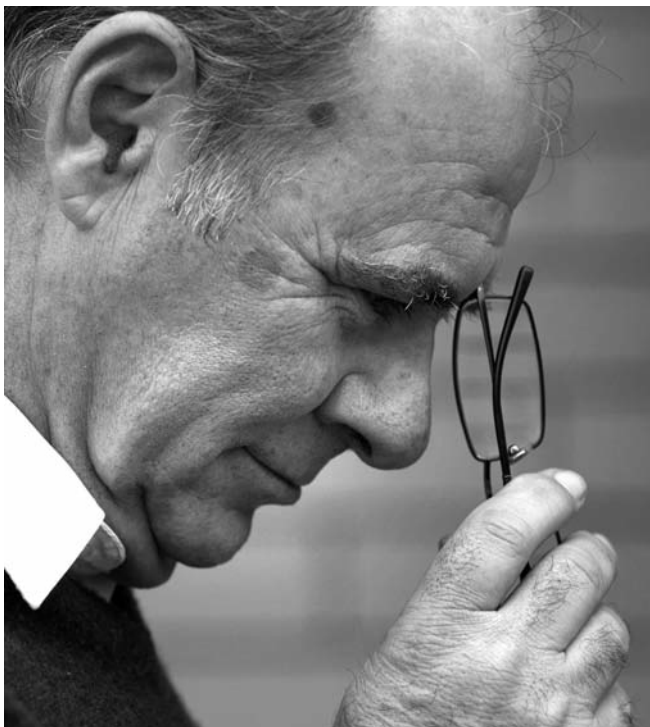
La hemos perdido toda, en todo. En España es peor que nuestra productividad. La sociedad, el nivel de la política, de los medios de comunicación, de la judicatura, en fin, de todo, es tan bajo, está tan alejado de la democracia en el sentido real, que ya me aburre. No es un problema de los medios, aunque en su caso es pavoroso: la exageración de la opinión frente a la investigación y la información, los criterios ideológicos, las opiniones infundadas. ¿Y las televisiones públicas? Este país está enloquecido. Hay muy pocos demócratas.

¿Es usted pesimista u optimista respecto al futuro?

Cuando uno está muy mal, sólo puede mejorar.

¿Tan mal estamos?

Yo creo que estamos peor de lo que pensamos incluso. La estructura de la democracia española es una estructura muy débil, muy de bajo nivel, muy poco sólida. La desconfianza que hay hacia la política es algo que nadie se está tomando en serio. La gente está necesitando una regeneración democrática, no un partido u otro en el poder.



“HAY UNA GRAN PARTE DE NUESTRAS EMPRESAS EN LOS SECTORES TRADICIONALES QUE NO HAN HECHO A TIEMPO LOS DEBERES EN LA GLOBALIZACIÓN”

damos cuenta de que las ventajas competitivas que las empresas industriales tenían antes, que básicamente consistían en mejorar el producto y los procesos productivos, ya no son suficientes.

¿Qué hay que hacer ahora? Dejar atrás el toyotismo e integrarse en la era del ikeaísmo o zaraísmo. Lo que hacen estas empresas es generar una organización global diferente, se sitúan en red en el mundo, y controlan la distribución comercial. Es decir, se organizan de tal manera que el consumidor habla con ellos directamente y eso es importante, muy importante. Porque si el consumidor se relaciona contigo directamente y tú tienes tecnologías de la información bien asimiladas, y tienes una logística bien montada, estás viendo en tiempo real lo que quiere el mercado, y puedes hacerle propuestas y recibir sugerencias continuamente. Y no dependes de lo que diga el distribuidor, el mayorista, el minorista... Eso se ha acabado ya. Entonces, te conviertes en una empresa muy flexible en la que lo que importa es cómo va evolucionando el mercado en conjunción con tu propia organización. Pero no dependes de otros para ello. Y, además, ahora puedes reducir costes no sólo de la actividad directamente productiva, que era la clave del viejo esquema: yo quiero reducir costes y me llevo la planta a China o a Polonia. Ahora ya no es eso únicamente. Sigue siendo cierto, pero lo importante ya no es sólo que puedes reducir los costes directamente producti-

vos, es que puedes reducir los costes en toda la cadena de valor. Una buena logística te reduce los costes de almacenamiento, por ejemplo. Entonces ese tipo de empresas manejan toda la cadena de valor.

Lo curioso es que tanto Ikea como Zara pertenecen a sectores tradicionales, el mueble y el textil-confección. Son sectores tradicionales que, sin embargo, ganan cuota de mercado. Están en contacto directo con el consumidor final, siguen la evolución del mercado y le proponen continuas alternativas, sin intermediarios. Y, además, luego pueden ofrecer productos de precio razonable y con mucha innovación. Es decir, rompen con la vieja dinámica tradicional de empresas líderes en precio, por un lado, y líderes en diferenciación, por otro. Estos son líderes en diferenciación y en precio. Es un elemento nuevo; esto no se encontraba con esta extensión en los años noventa. Esta nueva estrategia competitiva sólo puede producirse si uno está organizado de otra manera. Por eso mantengo que la innovación organizativa ha sido el elemento clave de la globalización en las empresas industriales. Las innovaciones organizativas y mercadotécnicas son las ventajas que han liderado la industrialización en estos años 2000.

¿Por encima de la innovación tecnológica? Sí. Planteo que el problema de España no está solamente en el bajo gasto en I+D, está también en que el llamado sistema de innovación no funciona bien. Es decir, el conocimiento, sea el que sea, no llega bien al sistema productivo. Los inventos están muy bien, pero si usted no tiene una organización que sea capaz de llevar ese invento al mercado de forma correcta, no sirve para mucho. Son las organizaciones las que deben innovar permanentemente. Una empresa del textil que se organice de una manera determinada, modelo Inditex o modelo Ikea, es una innovación organizativa, aunque no es lo que se suele entender como I+D. Sin embargo, eso puede generar un aumento de la competitividad muy importante, como estamos viendo.

¿Qué políticas públicas se pueden poner en marcha para fomentar ese modelo? Hay que ampliar las redes de distribución y logística. Hay que diseñar políticas de apoyo a eso. Hay que buscar acuerdos de acceso directo a los mercados. Las empresas tienen que sentirse apoyadas en una nueva forma de organizarse. Hay que controlar la cadena de valor en su totalidad. Internacionalizarse no sólo es exportar, que es un error que muy frecuentemente se oye por ahí. Además, significa tener una visión del mercado no desde el sector, es decir, no podemos seguir pensando desde el producto. “Esto es lo que producimos, vamos a intentar venderlo”; eso no funciona. Hay que pensar desde el mercado: qué es lo que la gente quiere, vamos a producirlo y vamos a distribuirlo. Es un problema de manual de marketing. Si usted entra en cualquier gran superficie especializada relacionada con el hogar, tipo Ikea, no quiere comprar sólo muebles, quiere acondicionarse el hogar. El concepto es hábitat, no mueble. Si usted sigue aferrado al concepto de mueble y produce muebles, inténtelo, pero se va a dar de bruces con el mercado. Por tanto, seguir aferrado a un producto tiene sus dificultades.