

“En política industrial, hem perdut deu anys”

Andrés García-Reche (Cúllar, Granada, 1950) va ser director general d'Indústria i conseller d'Indústria, Comerç i Turisme entre el 1983 i el 1993. En aquesta entrevista lamenta la falta de visió per a adaptar la indústria valenciana a la globalització i emplaça les empreses a adoptar “models organitzatius innovadors”.

Des del 2003 al 2009, la indústria ha passat de representar el 19% del PIB al 13,6%. La disminució respon només a la terciarització de l'economia?

—En absolut. Aquests darrers anys hem assistit a la pèrdua de capacitat competitiva de la indústria tradicional. Amb l'arribada de la globalització, la indústria tradicional tenia dues alternatives: l'una era resistir, tot millorant el producte i introduint millores en els processos de fabricació; l'altra era buscar innovacions de caràcter organitzatiu, és a dir, canviar el paradigma competitiu de les empreses. Però açò no s'ha fet com tocava. A final dels anys 90, molt poques empreses de sectors tradicionals van decantar-se per aquesta via. Estructures organitzatives com Inditex o Mercadona són estructures noves que miren de competir en un mercat global amb estratègies globals. Això significa que hem perdut no pas tres o quatre anys, sinó deu. La indústria tradicional necessitava empreses més grans des de final dels 90 i que aquestes foren capaces d'incorporar innovacions de caràcter organitzatiu. No hem sabut incorporar un paradigma en substitució del fordisme i el toyotisme. Hem tardat massa a adonar-nos que el món havia canviat i que les nostres empreses tradicionals també havien de canviar. El gran canvi demanava innovacions de

caràcter organitzatiu, però ningú no hi ha prestat atenció.

—Aquestes transformacions eren responsabilitat només de les empreses i qui les dirigeixen?

—A final dels 80 i dels 90 va existir una política industrial que va donar resposta a les necessitats que aleshores tenien les empreses. En aquell moment calia passar d'una empresa basada en la mà d'obra barata a una empresa que incorporara innovacions, que es diferenciara en el mercat... La transformació es va fer i va servir per a resituar les empreses en un món que vivia un canvi, de manera que l'estructura de pimes es va desenvolupar de manera raonable. Però quan van irrompre les noves tecnologies i la globalització, aquella política va quedar obsoleta. A final dels 90 es tractava de convertir les empreses en companyies competitives en un mercat global. I això no es va fer.

—Contra la globalització que tot ho pot, quins instruments es podrien haver articulats des de les institucions públiques autonòmiques?

—Primer de tot calen recursos econòmics, perquè és la prioritat per a fer política industrial. Ara hi ha en vigor l'estratègia de política industrial, però presenta dos problemes: falta de recursos i una execució deficient. L'estratègia de política industrial és un diagnòstic sensat però arriba deu anys



tard i això implica una gran dificultat. No oblidem, d'una altra banda, que aquesta innovació organitzativa té data de caducitat. Ara hem passat a l'etapa de la *sostenibilitat*, que ha deixat de ser una paraula per a convertir-se en una estratègia empresarial. Tenim davant un nou canvi de paradigma competitiu i si no ens espavilem tornarem a fer tard.

—El 2011, es pot adobar l'estropell de deu anys sense política industrial?

—No, però es pot pal·liar. Podem fer que algunes empreses dels sectors tradicionals consoliden estratègies sòlides de creixement, que no és poca cosa. Cal que hi haja empreses tractores. No cal que totes siguin capdavanteres: importa que hi haja empreses líders que marquen el camí per on cal avançar. Mercadona n'és el paradigma: comença amb la distribució, però després tota la cadena de valor entra en aquest model organitzatiu



innovador. Mercadona ha assimilat la innovació en tots els esglaons de la cadena de valor.

—Parleu de noves tecnologies, d'estratègies d'innovació... Però com s'ha de fer això si tenim una inversió en R+D+i que és a la cua d'Europa?

—Amb programes de suport públic i una nova política d'innovació. Des del meu punt de vista, més que de política industrial, cal parlar de política d'innovació industrial, perquè la innovació és la clau de tot. I cal un sistema eficaç per a arribar a les empreses.

—Alguna volta heu dit que cal una agència de la innovació.

—És totalment necessària, perquè el vell sistema de ministeris i conselleries és obsolet. Cal una política transversal i d'alt nivell, canalitzada a través d'una agència de la innovació dependent de Presidència, perquè siga la innovació la que s'impose en tots els processos productius, tant si és de serveis com si és d'indústria. Cal fer innovació

institucional, perquè, si no, no hi ha innovació empresarial.

—Continua tenint sentit la Xarxa d'Instituts Tecnològics, que vós mateix va impulsar?

—És clar, els productes han de continuar millorant-se avui i sempre. Qualsevol empresa que no tinga prou dimensió per a disposar d'un departament d'investigació —és a dir, la majoria— necessita un institut tecnològic per a fer les seues millores. Això és fonamental. Això ja existeix i funciona. El problema és que cal una nova política

“Les caixes només han servit per a fer activitats culturals i col·locar els expulsats de llistes electorals”

per a afegir a aquesta política, que no té cap problema.

—Es pot continuar parlant de sectors tradicionals?

—La qüestió no és si és tradicional o no, sinó si els sectors tradicionals són capaços de ser l'avantguarda de la innovació. Mercadona és un sector tradicional i és alhora avantguarda i innovació, perquè ha generat un nou model d'organització empresarial. Els sectors tradicionals, *per se*, no estan menys capacitats per a sobreviure, en absolut. Innovació i tradició poden fer un bon tàndem.

—En aquests deu anys, quina responsabilitat caldria atribuir als empresaris de tots els problemes de què hem parlat?

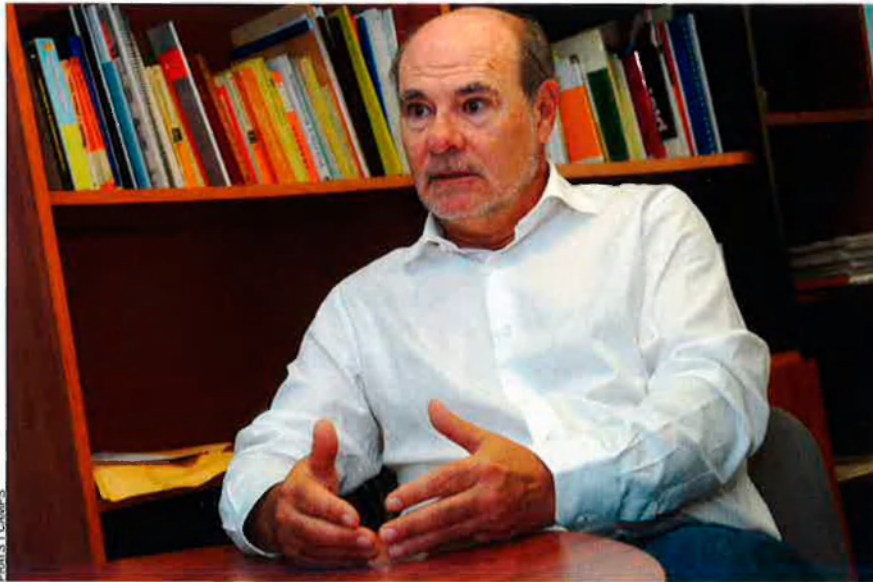
—No crec que els empresaris tinguen responsabilitat en res, si bé hom els podria retraure que no s'han assabentat de què passa al món. Sempre hi ha hagut empresaris més avançats al futur i uns altres que ho han estat menys. Els empresaris han de tenir clar que en un mercat global totes les empreses són competidores meues. Aquest és un canvi molt radical.

—Hem parlat de dues branques, les institucions i els empresaris, però ens falta parlar de la tercera, els treballadors. La situació és molt delicada, amb uns índexs del 25% de desocupació. Què es pot fer per ells?

—Aquí ens la juguem tots alhora. No pot ser que es diga que el problema de la desocupació recau en el mercat de treball. Naturalment que una gran part de la desocupació es deu al mal funcionament del mercat laboral, però hi ha molts més aspectes que cal tenir en compte, com ara el de la productivitat. El nostre problema és què produïm i com ho produïm. Els nostres productes tenen poc valor afegit al mercat. Alhora, la nostra balança de talent és clarament deficitària: exportem talent arreu perquè el nostre sistema productiu és incapaç d'assumir aqueixa mà d'obra.

—Compartiu, doncs, l'opinió dels sindicats que la reforma laboral no ha estat sinó un emplastre per a ajornar la solució de problemes molt més greus?

—No, no estic d'acord en absolut amb els sindicats ni amb els qui diuen que la simple reforma ja genera ocupació. Calia una reforma laboral



per a solucionar els problemes que arrossega el mercat de treball, però cal abordar molts més problemes. N'és un, per exemple, com és de complicat crear una empresa aquí, en comparació amb la resta de països. És tan simple de solucionar que si no ho fan és per incompetència.

—La crisi pot servir perquè canviem coses com aquesta?

—La crisi ha estat molt útil per a posar-nos a parlar d'aquestes coses. El terrabastall econòmic ha obligat a alçar les catifes i a demanar-nos què dimonis fèiem. El problema, ara per ara, és esbrinar com ens n'hem

“La crisi és molt útil perquè ens obliga a parlar de les coses que no fèiem bé”

d'eixir, perquè ens hem deixat molts deures sense fer.

—Com creieu que eixirem de la crisi?

—No ens podem conformar simplement que Alemanya faça de loco-

motora. Caldria que les empreses ho aprofitaren per a internacionalitzar-se i que sorgira una estratègia competitiva global. Conjunturalment, crec que les coses no podrien anar pitjor, però sempre dependrem, en darrera instància, del sistema financer. Això del sistema financer és vergonyós, lamentable... Això que ha passat amb les nostres caixes d'estalvis és una vergonya total.

—Creieu que ens passarà factura no disposar de caixes d'estalvis pròpies?

—No, perquè la gestió de les caixes d'estalvis sempre ha estat desencertada. En vista dels esdeveniments, m'atreiria a dir que els interessos valencians potser són més ben defensats si les caixes depenen d'uns altres. Quina aposta han fet les caixes d'aquí pel desenvolupament econòmic? Cap ni una, no han defensat una economia que no fora la del totxo. Ara no s'hi val a brandar banderes patriòtiques, perquè les nostres caixes eren mal gestionades i la seua estratègia ha consistit a construir i construir. Les caixes podrien haver creat societats de capital risc sòlides perquè els nous emprenedors tingueren capital, però en lloc d'això van preferir d'invertir en totxo. Les caixes només han servit per a mantenir activitats culturals i ser un focus d'ocupació d'expulsats de llistes electorals.

Violeta Tena

Breus

Telefónica acomiada 8.500 treballadors

Les grans retallades en mà d'obra no afluixen malgrat l'estabilització de la crisi. La setmana passada Telefónica anuncià que faria fora 8.500 treballadors de la filial espanyola durant els cinc anys vinents, de manera que als 6.000 acomiadaments previstos inicialment se n'hi afegiran 2.500. La retallada implica fer fora el 24% de la plantilla actual i el 6,6% del total del grup.

En vista de l'allargament de l'edat de jubilació aprovada a principi d'any, el Ministeri de Treball espanyol pressiona la multinacional de telefonia per tal



Seu de Telefónica.

d'apujar l'edat mínima a què els treballadors es puguin acollir a la prejubilació. Finalment, l'expedient de regulació d'ocupació presentat la setmana passada preveu que l'edat mínima dels afectats siga entre 53 i 54 anys.

Grècia, a les portes de la fallida si no rep ajuda externa

Grècia és a les portes de la fallida. El govern d'aquest país ha reconegut que si no pot desbloquejar els 12.000 milions d'euros d'ajuda externa, el mes entrant la caixa serà buida i no es podran pagar ni sous ni pensions. Brussel·les veu positives les retallades d'Atenes, però adverteix que abans de l'ajut cal una anàlisi tècnica dels comptes i que els ministres de Finances de l'eurozona ho aprovin. La UE també exigeix consens polític, però l'oposició es nega en rodó a donar suport a les mesures d'austeritat impulsades per l'executiu grec.