

# El cambio de modelo productivo: ¿realidad o ficción?

Andrés García Reche

## ¿QUÉ ES UN MODELO PRODUCTIVO?

Definir un modelo productivo no es tarea fácil. Ni siquiera para los economistas, a quienes, sin duda, les resultaría muy difícil llegar a un acuerdo razonable sobre este asunto. Pero es más que evidente que, de no hacerlo, el concepto mismo de «cambio de modelo», o, en su versión mas *soft*, de «reforma del modelo» perdería todo su sentido teórico (y práctico). De manera que, en lo que sigue, asumiré el riesgo, con la esperanza de que el intento pueda resultar útil, al menos en parte.

Un modelo productivo en un territorio determinado –país o región– puede definirse, en términos generales, por tres rasgos básicos. El primero se relaciona con el tipo de productos y servicios obtenidos por las empresas allí ubicadas (su especialización productiva). El segundo, con el modo en que las empresas producen y distribuyen dichos bienes y servicios (la tecnología utilizada y el carácter de sus ventajas competitivas). Y el tercero, con la capacidad que aquellas tengan para adaptar sus estrategias competitivas a los cambios producidos en el entorno (flexibilidad dinámica). Estos tres factores son esenciales porque de ellos depende, en última instancia, «todo lo demás». En particular, la renta *per capita* del país o región de que se trate, así como los niveles y calidad de su empleo presente y futuro.

En principio, podría afirmarse que un territorio cuyas empresas, de manera mayoritaria, están especializadas en productos y servicios de carácter tradicional, con escaso valor añadido, tecnologías más o menos estandarizadas, y orientados a una demanda que, en términos generales, tiende al estancamiento, dispone de un modelo productivo débil, en la medida en que éste es excesivamente dependiente de unas ventajas competitivas fáciles de reproducir en cualquier parte del mundo, debido al uso de técnicas poco intensivas en conocimiento especializado. En consecuencia, su renta *per capita* será relativamente baja, y su empleo, incierto, y de baja calidad. No debe olvidarse, aunque se haga a menudo, que el nivel de vida de un territorio depende de manera indisoluble del nivel de valor añadido por trabajador que sus empresas sean capaz de obtener (productividad) para un volumen de población dado.

Sin embargo, si el territorio considerado dispone de una elevada proporción de sectores tecnológicamente avanzados, con alta productividad y una demanda sujeta a fuerte crecimiento, podría afirmarse que estamos ante un sistema productivo mucho más robusto. También en términos de renta y empleo. Y desde luego, mejor pertrechado para resistir la competencia internacional, en la medida en que las ventajas competitivas de buena parte de sus empresas se sustentan en el conocimiento altamente especializado, difícil de ser reproducido a voluntad en otros territorios.

Lo que diferenciaría a California, en EEUU, por ejemplo, de la Comunidad Valenciana, en España, es que la proporción de sectores intensivos en conocimiento y, por tanto, de alto valor añadido, es significativamente mayor en aquella que en ésta, lo que se acaba reflejando de manera precisa en sus niveles relativos de renta *per capita*.

## EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA INNOVACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

Ahora bien, planteado el asunto en estos términos, podría llegarse a la conclusión de que el nudo gordiano de las políticas dirigidas al desarrollo económico estriba, casi exclusivamente, en el abandono de los sectores tradicionales, considerados de bajo contenido tecnológico, para concentrarse en aquellos cuyo componente estructural tecnológico es significativamente mayor, al coste que sea. Lo cual, no solo sería prácticamente imposible, sino que, además, resultaría radicalmente erróneo.

Y lo sería porque, en rigor, lo que constituye la esencia de un modelo productivo suficientemente sólido no es únicamente el «tipo» de sectores más o menos avanzados de que se disponga en un determinado periodo histórico (que también), sino *la capacidad que sus empresas, en cualquier sector de actividad al que pertenezcan, tengan para incorporar ágilmente tecnologías e innovaciones de todo tipo en un entorno complejo y rápidamente cambiante*, «actualizando» de este modo sus ventajas competitivas, y diferenciándose así de otras empresas de su mismo sector de actividad cuya productividad se estanca.

Dos razones de peso justifican esta afirmación. La primera es que el proceso de desarrollo económico, tiene, en gran medida, un carácter aleatorio (y por tanto, imprevisible), no existiendo garantía alguna de que determinadas actividades, por muy avanzadas que éstas ahora nos parezcan, seguirán siendo las más dinámicas en el medio y largo plazo. Basta comparar el contenido actual de nuestra «cesta de la compra» con el que era hace tan solo 30 años para darnos cuenta que una buena parte de los productos y servicios que ahora forman parte de ella, no solo no existían entonces, sino que ni siquiera eran concebibles en un horizonte alcanzable.

La segunda, es que en el ámbito de las actividades consideradas *grosso modo* como «tradicionales» existe mucho margen para la incorporación de innovaciones de todo tipo (muebles ergonómicos, alimentos biosaludables, juguetes electrónicos, productos turísticos especializados, nuevos sistemas de distribución comercial, textiles técnicos y biológicos, trenes de alta velocidad, etc.), capaces de generar valor añadido y ventajas competitivas difíciles de reproducir, asimismo, en otros territorios emergentes, aun cuando estos últimos dispongan de «sectores» equivalentes.

La conclusión relevante, por tanto, es que la fortaleza de un sistema productivo guarda relación directa con el nivel de conocimiento incorporado a sus productos y servicios, así como con su capacidad para asimilar la innovación, de manera dinámica y sostenida en el tiempo. La competitividad de las empresas, en consecuencia, no puede ser un término ligado exclusivamente a precios y salarios bajos (si exceptuamos el corto plazo), sino también a variables como el valor añadido, la productividad, o la capacidad para satisfacer de la mejor manera posible las necesidades de la población. Y desde luego, no es la primera de estas vías la más adecuada para las empresas situadas en la órbita de los países más desarrollados.

## TIPOS DE INNOVACIÓN Y VENTAJAS COMPETITIVAS

De acuerdo con el *Manual de Oslo*, referencia indiscutible en este campo, las innovaciones pueden clasificarse en cuatro grandes apartados: de producto, de proceso, organizativas y mercadotécnicas. Tal como se refleja en dicho Manual, *la Innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas.*

Por tanto, en contra de lo que suele pensarse, la innovación no es un asunto que tenga que ver únicamente con la mejora de un producto o con un nuevo proceso productivo (que son los habitualmente contabilizados en el apartado de I+D), sino también con cambios cualitativos en el despliegue de las empresas en el mercado (innovación mercadotécnica) o en la propia organización y sistemas de gestión de éstas (innovaciones organizativas). Y sin perjuicio de las múltiples dificultades que pueden surgir a la hora de diferenciar, en la práctica, unas de otras, de manera precisa, el rasgo común de todas estas formas de innovación es que suministran a las empresas una variada gama de nuevas ventajas competitivas que pueden ayudar a aquéllas a mejorar significativamente su posicionamiento en el mercado.

Ahora bien, aceptando que todas las innovaciones citadas anteriormente tienen enorme importancia, el orden que éstas alcancen en el *ranking* de la competitividad empresarial puede ir cambiando de manera significativa en cada periodo histórico,

de acuerdo con las condiciones impuestas por el marco económico de referencia, la evolución de las pautas de demanda o las nuevas necesidades sociales.

Así, las innovaciones organizativas en las empresas, siempre han estado presentes en los grandes cambios económicos acaecidos a lo largo del siglo XX y comienzos del XXI, señalando la línea de salida de una nueva era en la forma de competir y desplegarse en los mercados. Puede decirse (extrapolando la teoría de T. S. Kuhn sobre las Revoluciones Científicas) que las innovaciones organizativas definen, en gran medida, el «paradigma competitivo» empresarial sobre el que se desarrollarán el resto de las innovaciones durante algún tiempo. De este modo, el *fordismo* que reinó hasta la primera gran crisis del petróleo de 1973, habría sido sustituido por el *toyotismo*, hasta la llegada de la globalización genuina, a finales de los años 90; y éste, a su vez, por el *zaraísmo*, desde principios del siglo XXI, no siendo muy difícil pronosticar que el próximo paradigma organizativo pivotará inevitablemente en torno al concepto de sostenibilidad.

Hablamos, naturalmente, de paradigmas organizativos empresariales que, en ciertos periodos históricos, se convierten en dominantes, lo que no impide en modo alguno que todos ellos puedan coexistir en el tiempo, en mayor o menor grado, como de hecho ocurre.

En algunas ocasiones, la necesidad del cambio organizativo, puede obedecer a un avance tecnológico de gran calado que posibilita el replanteamiento de las pautas de gestión empresarial en su conjunto (por ejemplo, la irrupción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TIC, y su elevada accesibilidad para las empresas en las postrimerías de los años 90). En otras ocasiones aquél viene obligado por el cambio en el marco económico internacional en el que las empresas compiten (globalización e integración de mercados). Y en otras, en fin, puede estar motivado por un cambio sustancial en las pautas de la demanda (exigencias sobre los productos y servicios) o el surgimiento de nuevos objetivos sociales (necesidad de crecimiento sostenible).

En cualquier caso, una vez asentado el nuevo paradigma organizativo dominante, las innovaciones de proceso y de producto tienden de nuevo a convertirse en las principales suministradoras de ventajas competitivas para las empresas, hasta la llegada del próximo.

## EL NUEVO PARADIGMA ORGANIZATIVO Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA «TRADICIONAL»

Pues bien, puede afirmarse que en el actual contexto de globalización, que sirve de marco a la competencia internacional desde finales de los años 90, las innovaciones que han resultado estratégicas en aquellas industrias de bienes de consumo de carácter tradicional (sin excesivas pretensiones de diferenciación a través

de la marca) han sido, sin duda alguna, las innovaciones de carácter organizativo y mercadotécnico, mucho más que las de producto y proceso.

Lo que diferencia a la mayoría de nuestras empresas de confección textil, muebles, cerámica, o alimentación, de otros exitosos complejos industriales-comerciales, pertenecientes a los mismos «sectores» de actividad (como Inditex, Ikea, Porcelanosa o Mercadona) es, sobre todo, la escasa capacidad de aquellas para incorporarse rápidamente al nuevo paradigma organizativo que estaba emergiendo, forzado por el avance imparable de la globalización y la unificación de los mercados mundiales, e impulsado por el espectacular desarrollo de las TIC y el transporte (logística).

La innovación organizativa dominante en estos sectores de actividad (que podríamos caracterizar como «zaraísmo») se concreta en la gestión integral de toda la cadena del valor del producto, el despliegue en red de las empresas en el mercado, la ampliación de la gama de productos más allá de los límites «sectoriales», y la garantía del contacto directo y permanente con el consumidor final a través de la asunción directa de la función comercial. Todo lo cual significa una nueva forma de competir basada en estrategias mixtas, capaces de combinar diferenciación del producto, precios bajos y amplitud de gama. Una estrategia mixta que ahora se añadiría a las tres estrategias competitivas clásicas descritas en los años ochenta por M. Porter: diferenciación, liderazgo en costes, y nicho.

Pues bien, ha sido en gran medida la relativa incapacidad que nuestras empresas industriales de los sectores tradicionales han mostrado en este último decenio (con muy honrosas excepciones) para incorporar este último tipo de innovaciones como principal fuente de sus ventajas competitivas, lo que permite defender la necesidad de un cambio «de» modelo productivo. O si se prefiere, de un cambio «en» el modelo productivo.

El asunto se complica, además, porque este nuevo paradigma organizativo exige un cierto tamaño de las empresas industriales, suficiente en todo caso para gestionar el conjunto de su cadena del valor en un mundo global, y hacer así viable la nueva estrategia competitiva. Algo que resulta muy difícil de conseguir, partiendo de una estructura industrial, como la valenciana, por ejemplo, en donde un mayoría abrumadora de nuestras empresas industriales no alcanzaba la cifra de 50 trabajadores a mediados de la primera década del siglo XXI (apenas 917, de un total de 27.000).

Naturalmente, el problema sería mucho menor, si la estructura industrial tuviera un elevado grado de diversificación en el territorio, bien por disponer de porcentajes significativos de «sectores» de alto contenido tecnológico, bien por disponer de industrias de bienes de consumo con marca reconocida en el mercado, o bien por disponer de gran número de empresas proveedoras de bienes industriales (maquinaria, componentes, productos semielaborados, etc.) en los que la necesidad de adoptar estrategias organizativas como la anteriormente detallada para enfrentar la competencia, es significativamente menor, y en los

cuales las innovaciones de producto y de proceso priman sobre las organizativas (sin que deba restárseles a éstas un ápice de importancia). También con todo ello tiene que ver la fortaleza potencial de un modelo productivo.

En todo caso, es un hecho que, independientemente del campo de actividad que consideremos (incluyendo los servicios y la agricultura), la variable clave que explica la competitividad de las empresas ubicadas en espacios como el europeo, considerados como desarrollados, es la innovación, en cualquiera de las formas citadas hasta aquí. Es la innovación la que permite diferenciar los productos y servicios existentes en el mercado, u obtener nuevos. Es la innovación la que posibilita la existencia de bienes de alto contenido tecnológico. Es la innovación la que facilita las nuevas estrategias competitivas de las empresas industriales en la era global. Y es la innovación, en fin, la que explica la capacidad, y la velocidad, de adaptación de las empresas al entorno competitivo cambiante. Y puesto que innovación significa valor añadido, es decir, productividad, puede afirmarse que el gran objetivo de un nuevo modelo productivo es lograr que la competitividad de las empresas se fundamente más en la productividad, y menos en los bajos costes salariales y en los precios como únicas variables de referencia.

La conclusión es obvia, el futuro del desarrollo económico en un territorio depende en gran medida de la fortaleza y eficiencia de su Sistema de Innovación, lo que significa que es éste fundamentalmente el que debe situarse como referencia ineludible de las estrategias y políticas públicas orientadas a aquél. Y esto es válido tanto para el «sector» industrial como para cualquier otro campo de actividad económica.

Y es aquí, precisamente, donde radica la principal dificultad, tanto en el caso de España, como en el de la Comunidad Valenciana. La debilidad y escasa entidad de diversos componentes del Sistema de Innovación (particularmente, la reducida inversión en I+D), pero también su deficiente conexión con el entorno productivo, explica una parte sustancial del problema. La otra parte se debe a la ausencia de un diagnóstico correcto por parte de los responsables de las políticas públicas orientadas al desarrollo, y una visión excesivamente parcial, como consecuencia de ello, del papel estratégico que *todas* las formas de innovación tienen para fortalecer el sistema productivo de un territorio dado.

## CONCLUSIONES Y ALGUNAS PROPUESTAS

Las carencias del actual modelo productivo son de carácter estructural, y se explican en gran medida no solo por la debilidad intrínseca de los principales componentes del Sistema de Innovación (entorno científico, educativo, tecnológico, financiero, y productivo), sino también por la escasa eficacia de los mecanismos de conexión (interfaz) entre todos ellos, y la desorientación, o insuficiencia manifiesta, en el mejor de los casos, de las políticas públicas orientadas a su fortalecimiento.

Lo que es cierto, en todo caso, es que el problema es de carácter sistémico y que, por tanto, requiere de soluciones asimismo sistémicas, siendo muy difícil abordar el asunto con actuaciones de carácter parcial. La necesidad, por tanto, de una estrategia global que incida simultáneamente en los principales factores críticos que lastran el Sistema de Innovación es ya una tarea inaplazable.

Sin restar importancia a otros factores «externos», como la idoneidad de las infraestructuras (físicas y tecnológicas) o la calidad del marco institucional, jurídico, laboral y fiscal, que son siempre condiciones necesarias para enmarcar el normal desarrollo de un modelo productivo dado, el cambio (o la reforma) de éste último solo puede garantizarse si se instrumenta una estrategia global que apunte al núcleo duro del problema: convertir la innovación en la variable principal sobre la que giren las estrategias competitivas de nuestras empresas, propiciando asimismo su adaptación permanente a las nuevas condiciones de los mercados y las exigencias sociales.

Sin ánimo de ser exhaustivo, algunos de los ejes prioritarios de dicha estrategia, debieran ser los siguientes:

- Realización de un mapa detallado del Sistema de Innovación, con el fin de detectar las deficiencias estructurales de sus diversos componentes, así como los múltiples y variados obstáculos que el conocimiento generado encuentra en su camino hacia el subsistema productivo (diversidad y calidad de los mecanismos de interfaz).
- Aumentar de la Inversión en I+D hasta alcanzar, al menos, la cifra media de los países que conforman la OCDE (actualmente en el 2,3% del PIB).
- Impulso a la generación de instrumentos financieros específicos (Capital riesgo semilla y arranque) para facilitar la diversificación productiva, el acceso de los nuevos emprendedores al mercado y el aprovechamiento de actividades emergentes.
- Propiciar el aumento de la dimensión empresarial con el fin de posibilitar la incorporación efectiva del conocimiento especializado, así como las distintas innovaciones que de él se derivan, convirtiendo a éstas en la principal fuente de ventajas competitivas.
- Inclusión de las innovaciones organizativas y mercadotécnicas en la agenda de las políticas públicas de apoyo a las empresas.
- Eliminación efectiva de obstáculos burocráticos y administrativos al acceso a la profesión de empresario.
- Estímulo a la incorporación de criterios de sostenibilidad en la cadena del valor de las empresas, y, por tanto, en el comportamiento de todos los actores implicados en el sistema. Objetivo: anticipar un nuevo paradigma organizativo «sostenible», propiciando estrategias competitivas basadas en la generación de innovaciones capaces de proporcionar respuestas a los nuevos problemas de carácter económico, social o medioambiental.

- Coordinación efectiva entre las diversas administraciones que tienen distribuidas las competencias en la mayoría de estos asuntos. Ni el problema del tamaño, ni los requerimientos de sostenibilidad, ni la articulación del Sistema de Innovación pueden ser abordados, exclusivamente, por una de ellas.
- Y por último, convertir todos estos objetivos estratégicos y a largo plazo en verdaderos asuntos de estado, avalado por un gran acuerdo nacional con las organizaciones políticas, empresariales y sindicales que obligue a trabajar a todos, de manera responsable, en la misma dirección.

### BIBLIOGRAFÍA:

- CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL VALENCIANA, CEV (2009): *Objetivo competitividad. Reforma del modelo económico valenciano*. www.cev.es
- FUNDACIÓN COTEC (2011, 2012): *Informe de tecnología e innovación en España*. www.cotec.es
- GARCÍA RECHE, A (2010): *Política de Innovación y mejora de la competitividad: la industria*. En GARCÍA RECHE, A. y SANCHEZ ANDRÉS, A., *Política Económica estructural y de competitividad*, Valencia, Tirant lo Blanch.
- GARCÍA RECHE, A. (2010): *El papel de la I+D+i en la mejora del modelo productivo español*. En ZUFIAUR, J. M<sup>a</sup> (coord.): *Hacia un cambio de modelo productivo*, Madrid, Fundación Largo Caballero y Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- KUHN, Thomas S. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press.
- OCDE Y EUROSTAT (2005): *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, The Free Press.
- ROMÁN DEL RÍO, C. (2006): *La nueva economía: del «fordismo» al «zaraísmo»*, Ed. Milenio.

.....  
**ANDRÉS GARCÍA RECHE** es profesor de Economía Aplicada en la Universitat de València. Fue conseller de Industria de la Generalitat Valenciana en los gobiernos de Joan Lerma, en la década de 1980, y fue el artífice de una ambiciosa política industrial en el País Valenciano (IMPIVA, IVEX, Parc Tecnològic, etc.). Ha publicado numerosos artículos sobre política industrial en revistas especializadas, así como literatura de creación. Colabora habitualmente en la edición valenciana del diario *El País*.