



Miniescenarios del reto Sistema Productivo

Coordinador-Redactor: Antonio Cancelo



DESCRIPCIÓN DE LOS MINIESCENARIO DEL RETO: SISTEMA PRODUCTIVO

Introducción

A partir de un amplio listado inicial de factores y actores, que se consideran claves para el análisis y la determinación de hipótesis configuradoras de posibles escenarios para la Gipuzkoa del 2020, y tras la enriquecedora reflexión del grupo de trabajo, acabaron seleccionándose las siguientes variables:

1. Globalización, Internacionalización.
2. Cultura empresarial, management, valores.
3. Innovación tecnológica. Nuevas tecnologías.
4. Formación, conocimiento.
5. Entorno empresarial.
6. Dimensión de la empresa guipuzcoana.
7. Incorporación de la mujer al sistema productivo.

Del diferente comportamiento de estas siete variables y de la combinación entre ellas, surgen los seis miniescenarios que se describen a continuación:



Gipuzkoa atascada en un mundo globalizado - (Miniescenario 1)

Las señas de identidad que han caracterizado el desarrollo económico de los últimos años se han acentuado dando lugar a fortísimo desarrollo de la globalización que ha triunfado hasta el punto de que los antiguos mercados locales han dejado de existir, si no es como integrantes de un mercado global.

Mercados y competencia, libres de cualquier tipo de barreras, dan lugar a una economía absolutamente internacionalizada que permite un crecimiento generalizado de la riqueza y del empleo.

En este entorno global favorable, donde todo parece apoyar al desarrollo, Gipuzkoa no acaba de encontrar su hueco, pierde presencia y, lo que es más grave, capacidad de decisión. La fragmentación histórica del tejido empresarial, incapaz de hacer frente a las nuevas exigencias de la demanda, hace que muchas empresas de éxito en el pasado acaben en manos foráneas, con el desplazamiento inevitable de los centros de decisión.

Los empresarios guipuzcoanos hacen un esfuerzo por adaptarse y plantear nuevos modelos de organización empresarial más ajustados a las circunstancias del entorno, pero no encuentran un eco favorable en los trabajadores. Las organizaciones sindicales mantienen una posición activa contraria a los cambios, paralizando la cultura emprendedora y la creación de nuevas empresas.

Tampoco la visión que la sociedad en general mantiene de la empresa resulta favorable, sin acabar de entender la aportación que realiza a la creación de empleo, a la generación de riqueza y a la cohesión social. Administración y empresas llevan vidas paralelas, sin que se pongan en marcha planes de cooperación público-privada que contribuyan al desarrollo de proyectos empresariales de la envergadura necesaria para competir en la economía global.

A pesar de todos los esfuerzos realizados y los cambios que se han producido en el mundo, persiste desde hace más de medio siglo el terrorismo, factor de desánimo para las iniciativas empresariales, sin que se vislumbre una salida final.

La formación mantiene un esquema tradicional y aún no se ha asumido la para entonces ya vieja concepción de la formación a lo largo de toda la vida. En el interior de las empresas, al no evolucionar hacia nuevos modelos empresariales, el conocimiento permanece estanco, no fluye, considerando cada persona y cada grupo que lo que saben es patrimonio individual que se pierde si se comparte.



El posicionamiento tecnológico guipuzcoano es medio-bajo, en el contexto mundial, por lo que la competitividad se basa en el precio, haciendo difícil, si no imposible, competir con nuevas áreas geográficas que se incorporan al mercado apoyadas en el bajo costo de su mano de obra.

El tejido productivo guipuzcoano, dado su escaso desarrollo tecnológico, es prácticamente incapaz de producir innovaciones y patentes y la sociedad, sus empresas, sus universidades, sin relación entre sí, se caracterizan por su escasa apertura a la innovación.

Finalmente, las mujeres se incorporan con muchos obstáculos al mundo del trabajo, persistiendo las dificultades seculares para acercar su tasa de actividad a la de los varones.

Como consecuencia de lo descrito, Gipuzkoa pierde posiciones en la economía mundial, con las repercusiones inevitables en el nivel de bienestar, lo que se ve agravado por la conciencia de la incapacidad para seguir el ritmo de los más eficientes.

Aunque el miniescenario así descrito pudiera parecer un tanto inverosímil, la historia nos muestra suficientes casos de regiones que rodeadas de riqueza son incapaces de asumir los cambios necesarios para aprovechar ese entorno positivo. Los ejemplos se producen lo mismo dentro de cada Estado que en el concierto de las naciones.



Gipuzkoa atascada en una economía global atascada - (Miniescenario 2)

Lo que diferencia básicamente a este miniescenario del anterior es la transformación profunda del entorno que sustituye la apertura por el cierre, volviendo a estadios que parecían superados para siempre y retornando a un funcionamiento autárquico de los mercados.

La pérdida de poder de los Estados, en las etapas anteriores de triunfo de la globalización, por la falta de adecuación de las estructuras políticas a las económicas, provoca una desconfianza de la clase política, que pierde autonomía en la toma de decisiones a favor de los grandes conglomerados empresariales de ámbito mundial.

A la insatisfacción del mundo político se une la conciencia de una sociedad, cada vez más vieja, que achaca los problemas que padece a fenómenos incardinados todos ellos en el eje de la globalización, tales como la inseguridad ciudadana, el cambio de cultura que provoca una inmigración creciente, la pérdida de señas de identidad, etc.

El retorno a un pasado idealizado acaba constituyendo una consigna compartida, dando lugar al cierre de fronteras, la reimplantación de trabas a los intercambios económicos y financieros y la vuelta, en definitiva, a los estados nación.

En este marco, la economía guipuzcoana se cierra sobre sí misma, circunscribiendo su ámbito de actuación al mercado español y esporádicas y, cada vez más difíciles, exportaciones.

A todo ello se une la cada vez más escasa disponibilidad de personas con la necesaria formación técnica para atender las necesidades del sistema productivo, influenciada a la vez por la evolución demográfica y por un sistema de enseñanza anclado en viejos modelos y cerrado sobre sí mismo, sin mejorar su relación con el mundo empresarial.

En este tono de negatividad generalizada, se consolidan en el mundo empresarial algunas de las estructuras intermedias de cooperación iniciadas treinta años antes, tales como los clusters o los consorcios de empresas.

Paradójicamente, en este retorno al pasado la posición relativa de Gipuzkoa no se deteriora, al desaparecer la presión de la competencia externa y mantener algunas de las virtudes tradicionales del empresariado guipuzcoano.



Escenario tendencial positivo para Gipuzkoa - (Miniescenario 3)

El marco en el que se inserta Gipuzkoa viene caracterizado por el constante pero atemperado crecimiento de la globalización que, influenciada por la actuación de fuertes y globalizados grupos críticos, ha acabado asumiendo correcciones que la dotan de un sentido más humano y solidario.

La economía mundial mantiene un carácter abierto, pero menos excluyente que en el pasado y amplias áreas regionales que a principios de siglo reclamaban un puesto en el concierto económico internacional se han consolidado, aportando un plus de competitividad y dando nuevas opciones de vida a los ciudadanos de los países del Este, Magreb, Asia, Latinoamérica, etc.

Aprovechando el buen clima existente, el tejido empresarial guipuzcoano progresa, adaptándose a los nuevos espacios que la especialización de las distintas regiones le ofrece, lo que da lugar a una pérdida de espacio del tejido industrial histórico a favor de las actividades con mayor nivel tecnológico, lo que hace incrementar el valor añadido.

A este reajuste ha contribuido la falta de espacio, dada la orografía del territorio, así como nuevas exigencias de carácter medioambiental, lo que ha empujado al desplazamiento de la actividad productiva a buscar otros emplazamientos fuera del territorio histórico.

Apoyándose en las opciones que el uso generalizado de las evolucionadas tecnologías de la información y de la comunicación ofrecen, se ha extendido el trabajo en red, lo que da lugar a importantes cambios en la organización del trabajo, facilitando la movilidad y cuestionando el modelo tradicional de empresa.

La evolución de la mentalidad del empresario ha permitido superar el estadio de individualismo y parcelación que reinó en épocas anteriores y se multiplica la concentración de empresas mediante fusiones u otro tipo de figuras.

Tanto la sociedad guipuzcoana como el mundo empresarial han entendido el papel clave que en el desarrollo juega el conocimiento, por lo que los recursos destinados a la formación crecen de manera continuada año tras año. Esta formación desborda el campo de las competencias profesionales, profundizando en comportamientos, actitudes y valores, convencidos de que no basta con saber sino que es preciso querer y de que la vida en general, pero también en el trabajo, debe estar presidida por una ética compartida.



Aunque no se producen cambios drásticos en los modelos empresariales, sí se ha aceptado que el conocimiento que proviene de la formación, la reflexión, la lectura, etc., tiene que ser compartida, de ahí que las empresas se han organizado para que el conocimiento que se genera en su interior se transmita, fluya, pero que además se aplique, dando frutos prácticos capaces de transformar, mejorando lo que se hace.

La incorporación de la mujer al trabajo es un hecho, lo que ha posibilitado introducir en las empresas nuevos enfoques, modos diferentes de ver las cosas, generando una cultura más rica, más cargada de matices y con nuevos valores. Este proceso se ha visto facilitado por el esfuerzo de la sociedad guipuzcoana, administraciones y ciudadanos, para crear instrumentos de apoyo y generar cambios actitudinales que permitan conciliar las exigencias de la vida familiar y laboral desde una visión compartida de igualdad de derechos y deberes.

Podríamos resumir diciendo que en este miniescenario se conjugan una economía abierta y mundializada, competitiva, sensible a las preocupaciones sociales, con una respuesta del mismo tenor en la economía guipuzcoana, que consigue mejorar su posición relativa de bienestar en el mundo.



Escenario tendencial de carácter negativo para Gipuzkoa - (Miniescenario 4)

Las grandes áreas regionales se convierten en protagonistas del desarrollo económico, debilitándose las conexiones interregionales y concentrándose los diferentes países en fortalecer los lazos con los próximos en detrimento de los más alejados. El avance en la construcción europea ha proseguido imparable y la incorporación de la Federación rusa ha requerido esfuerzos considerables, no sólo en el terreno económico sino en la búsqueda de nuevos modelos políticos y sociales.

El enorme mercado europeo genera posibilidades insospechadas, pero Gipuzkoa no acaba de encontrar su espacio, si bien sigue la tendencia generalizada al incrementar sus inversiones en Europa, particularmente en el Este, produciéndose al mismo tiempo el movimiento inverso con la entrada en el territorio histórico de capital procedente del este europeo.

Se reproducen las situaciones negativas ya explicitadas en los miniescenarios 1 y 2 relativas al posicionamiento tecnológico, la incapacidad para dar a luz innovaciones y patentes, la valoración social de la empresa y el ostracismo en el que se mantiene el enfoque educacional y formativo.

Como signo alentador aparece la toma de conciencia de los trabajadores que les lleva a propugnar nuevos modelos empresariales con grados de participación crecientes, lo que permite augurar un mayor compromiso de todos los agentes en el éxito de las empresas. No obstante, estas propuestas no son aceptadas por los empresarios y hasta las organizaciones sindicales dudan todavía sobre la conveniencia de prestarles su apoyo.

La mujer se ha incorporado al mercado de trabajo consiguiendo incluso alcanzar las tasas tradicionales de los países del Norte de Europa, pero se ha logrado merced a un enorme esfuerzo individual, a falta de apoyos institucionales y sociales, que ha ocasionado desequilibrios en la conciliación de la vida familiar y laboral, con repercusiones evidentes en el funcionamiento de la sociedad guipuzcoana.

La capacidad de respuesta global del sistema productivo muestra claras debilidades, al lado de algunos signos esperanzadores, en la búsqueda de una respuesta eficiente a un mercado europeo expandido y consolidado.



Gipuzkoa avanza en una economía mundial relativamente estancada y localizada - (Miniescenario 5)

Como se describió en el miniescenario 2, la globalización no sólo se ha estancado sino que prácticamente ha desaparecido, retornando a los modelos autárquicos, con una disminución drástica del comercio mundial.

Los problemas derivados de la incorporación a Europa de veinte nuevos países hace que la presión de los ciudadanos de los Estados más ricos se incremente, hasta el punto de que se destruya lo andado y vuelvan a aparecer las fronteras como instrumento teórico de protección, yugulador de los intercambios comerciales.

En este entorno agresivo surgen con fuerza los valores tradicionales de la sociedad guipuzcoana que, apoyados por los modernos instrumentos, tienen la capacidad de construir una Gipuzkoa pujante, que mejora su posición relativa al utilizar eficientemente todos sus resortes.

Empresarios y trabajadores, esta vez de la mano, elaboran nuevos modelos empresariales, con sistemas participativos que sustituyen la confrontación por la cooperación. La generalización de estos modelos da lugar a una superación de las organizaciones sindicales, con el corolario de su evidente pérdida de influencia.

La conexión y cohesión entre sociedad, empresa y universidad, es el origen de una dinámica desconocida en el pasado, que genera un todo movilizado y abierto, convirtiendo a la innovación en el eje vertebrador del desarrollo empresarial. Ello conduce a alcanzar un posicionamiento tecnológico medio-alto en el contexto mundial.

Se valora a la empresa como elemento de cohesión social, reconociéndole el papel positivo que juega en la creación de riqueza y de empleo. Existen mecanismos de confluencia entre lo público y lo privado que, manteniendo la autonomía de cada parte, optimizan a través de la colaboración el logro de proyectos empresariales y de investigación de gran alcance.

Las infraestructuras se desarrollan como soporte que facilita la creación de nuevas empresas y la mejora de las existentes, alcanzando tanto al terreno de lo material como al de la información y el conocimiento.

El terrorismo en Gipuzkoa ha desaparecido, lo que libera muchas energías hasta entonces encorsetadas, impide la salida de conocimiento e incluso permite recuperar



cerebros exiliados, que ahora encuentran el clima adecuado para retomar su lugar de origen.

Los empresarios entienden que la cooperación interempresarial constituye una fórmula de superación de las debilidades individuales, lo que permite la proliferación de grupos empresariales que dotan a las empresas de nuevas capacidades y mejores opciones para progresar en su desarrollo.

Este miniescenario muestra la capacidad de respuesta de una sociedad concreta en entornos desfavorables, si se moviliza para extraer todo el potencial y lo deja fluir en un clima de libertad.



Gipuzkoa avanza en una economía globalizada - (Miniescenario 6)

En realidad este miniescenario es idéntico al número 5, salvo por el entorno en que se produce. Se está de nuevo en una economía abierta y global, sin restricciones en los intercambios, lo que produce mayor crecimiento mundial y un intercambio de mercados y competencia.

El tejido empresarial guipuzcoano pone en marcha todas sus energías para encontrar un buen espacio en estos macromercados, dando lugar a una evolución favorable que apoya el éxito del devenir de la sociedad del territorio histórico en su conjunto.

El juego de proponer miniescenarios positivos y negativos ante comportamientos globales opuestos quiere destacar el hecho de que si la evolución mundial camina en una dirección determinada, ello condiciona la respuesta guipuzcoana, pero no la determina.

Gipuzkoa, en definitiva, podrá labrar su propio futuro, para bien o para mal, y los elementos externos serán sólo una referencia, eso sí, de gran calado, para actuar en consecuencia.



Reto: Sistema Productivo

Equipo de reflexión

- **Antonio Cancelo** (Coordinador)
- **Alberto Ortueta**. AFM
- **Ana Isabel Yoldi Saralegui**. ASLE Donostia
- **Ángel Amigo**. Igeldo Producción
- **Ángel Martín**. Dpto. de Economía y Turismo de la DFG
- **Felix Iraola**. Cámara de Comercio
- **Fernando Villanueva**. Bankoa
- **Iñaki Ormaza**. Eroski
- **Javier Larraya**. Ikei
- **Jon Iriarte**. Caja Laboral
- **José M^a Ruiz Urtxegi**. Adegí
- **José Ramón Beloki**. Diputado de Economía y Turismo de la DFG
- **Juan Romero**. Dpto. de Hacienda de la DFG
- **Marisa Arriola**. BIC - Miramón Digital
- **Miguel Ayerbe**. Universidad de Deusto SS
- **Miguel Ibañez**. Dpto. de Economía y Turismo de la DFG
- **Paco Aspiazú**. MCC
- **Patxi Leturia**. Matia Fundazioa
- **William Gisbert**. Cámara de Comercio
- **Xabier Ortueta**. AFM
- **Eneko Astigarraga** (Secretaria Técnica G2020)