

El día después*

Vicente Salas Fumás

I. ¿Economía de guerra?

El lenguaje bélico se ha apoderado de la comunicación alrededor de la pandemia sanitaria por la propagación del virus Covid-19. Frases como “estamos en guerra”, “esta guerra la vamos a ganar” dominan los discursos, las tribunas y los noticieros. La entrada “guerra contra el coronavirus” en Google devuelve 198 millones de resultados. Hace unos pocos días, un editorial de la revista *Science* utilizaba el proyecto Manhattan, que aunó los esfuerzos de científicos e industriales para el desarrollo de la bomba atómica en Estados Unidos durante la II Guerra Mundial, como el modelo a seguir en la coordinación de esfuerzos a nivel mundial para conseguir una vacuna segura y rápida contra el coronavirus (titular en prensa digital: “Una bomba contra la pandemia”). Con la mirada puesta en “el final de la guerra contra el coronavirus”, el símil repetido en ambientes políticos y económicos es el Plan Marshall, que canalizó las ayudas, principalmente desde Estados Unidos, para la reconstrucción de Europa después de la II Guerra Mundial. Imagino que la utilización del lenguaje bélico tendrá algún propósito, quizá concienciarnos de la gravedad de la situación y así aceptar de mejor grado los sacrificios individuales que se nos piden, para el beneficio de todos. En todo caso, calificar la situación creada por la pandemia del coronavirus como “estado de guerra” es erróneo y, además, contraproducente porque crea una conciencia colectiva de que tenemos por delante un esfuerzo de reconstrucción cuando, realmente, los esfuerzos deberían concentrarse en la coordinación.

En una guerra unas personas luchan contra otras. El enfrentamiento es el resultado de la voluntad humana. El heroísmo se mide por las bajas que se causan en el enemigo. La guerra lo destruye todo y de todos. El virus, en cambio, moviliza a profesionales de la salud y de áreas afines, no a soldados ni a estrategias militares. La aparición del virus, mientras no se demuestre lo contrario, surge de la naturaleza, sin influencia humana directa. El objetivo es salvar vidas, no destruirlas. El civismo, la solidaridad, el aplauso, el esfuerzo refuerzan el capital social que facilita la vida en común. La actividad económica se ha detenido, pero no toda. La que lo ha hecho no ha sido porque una bomba ha destruido la fábrica o porque los trabajadores se han ido a la guerra, sino porque así lo recomiendan los manuales de salud pública. Han cerrado empresas pero relativamente pocas y las que lo han hecho podrían volver a crearse inmediatamente. En realidad, ahora y durante unos meses más, tenemos a nuestra disposición el mismo capital humano, físico, tecnológico, financiero, comercial, organizacional, emprendedor, público, social, que hace unos pocos días. Si estuviéramos en guerra no tendríamos nada porque se habría destruido. Hace escasos días, españoles y europeos estábamos pensando en disfrutar de las vacaciones de Semana Santa, lejos de cualquier ambiente prebélico.

Terminada la guerra el objetivo es reconstruir. Cuando la pandemia esté bajo control y haya garantías para la seguridad de las personas, si ocurre en un tiempo razonable como todo hace pensar en estos momentos, no habrá nada que reconstruir. El objetivo debe ser preservar el valor económico de lo que tenemos, movilizar los recursos y capacidades

* Texto elaborado para su discusión dentro de las sesiones de trabajo del Laboratorio Aragonés de Innovación y Mejora en la Gestión Empresarial.

disponibles cuanto antes, y retomar la senda de actividad por la que se transitaba. Obviamente, en la actividad que detuvo la crisis sanitaria había una dinámica de evolución y cambio afectando de forma desigual a unos sectores y otros. Esas dinámicas van a seguir. Volver al punto de partida no es sinónimo de inmovilismo sino de recuperar la dinámica de cambio por la que ya transitábamos y replantearnos posibles cambios de dirección y velocidad desde la misma, no desde la discontinuidad. Este planteamiento de vuelta a la situación de partida está implícito en el recurso a los ERTE como el mecanismo más adecuado para proteger los puestos de trabajo durante la pandemia. La reconstrucción o la revolución económica significan reconocer implícita o explícitamente la obsolescencia tecnológica y económica de los recursos disponibles y por tanto la inviabilidad de seguir utilizándose como se venía haciendo hasta ahora.

La comparación con la crisis de 2008 puede ser ilustrativa de lo que significa la continuidad ahora y entonces. La crisis del 2008 demostró que el sistema económico montado sobre una burbuja de crédito que había inflado artificialmente los precios de los activos inmobiliarios era inviable. Tomar como punto focal de la recuperación la vuelta a la situación de 2008 no tenía sentido porque sabíamos que ese punto focal no era un punto factible. La economía y las empresas españolas reaccionan a la necesidad de cambio que provoca la crisis financiera, reforzando su presencia internacional y asentando modelos de negocio más sostenibles. La actividad productiva y comercial de las empresas se detiene por el *shock* sanitario, no por la demostrada inviabilidad de un modelo de crecimiento. Es verdad que los costes colectivos por actuar contra la pandemia sanitaria y sus daños directos e indirectos, para proteger el valor de los activos, incluido el capital organizacional de las empresa necesario para la rápida recuperación de la actividad, así como el gasto público necesario para asegurar ingresos mínimos a todas las personas, van a ser importantes y habrá que encajarlos en la ecuación de vuelta al trabajo. Pero lo que nos debemos preguntar en ese sentido es si, a corto plazo, la economía española está en condiciones para asumir los costes adicionales por el endeudamiento público que se necesitaría para construir un modelo económico reconvertido.

No hay precedentes en periodos de paz en los que el mundo se detiene para atender una emergencia sanitaria y, una vez controlada la emergencia, el sistema productivo, de forma coordinada, se pone en marcha otra vez. Sí hay experiencias de lo que ocurre cuando la actividad económica se reactiva después de una guerra. Economistas e historiadores que han estudiado la recuperación económica después de la II Guerra Mundial en Estados Unidos, señalan las dificultades que encuentran los mercados para coordinar las decisiones descentralizadas de empresas y familias para activar la producción, y atender las demandas y necesidades de las personas. Ante esa situación, es el Estado quien toma la iniciativa utilizando la planificación centralizada para coordinar la actividad, decidir qué producir y quién tiene que producirlo. Las empresas públicas, y privadas dirigidas por el Estado, lideran la producción en muchos sectores y el resto de empresas actúan de seguidoras. Reactivada la economía, el Estado privatiza las empresas públicas y es el mercado y el sistema de precios quien toma el relevo en la coordinación. No debe sorprender que algunos economistas que califican la situación creada por el virus como estado de guerra, en Estados Unidos y en otros países, auguran un papel determinante del Estado en la reactivación de la actividad económica cuando se controle la pandemia.

Y si no estamos en una economía de guerra, ¿hay solución de mercado al problema de coordinación que plantea recuperar la actividad económica o el escenario inevitable para Europa y para España es el de Estados Unidos después de la II Guerra Mundial? Considero que la alternativa de una coordinación descentralizada se debe, al menos, considerar. Primero, porque se cuenta con los mismos recursos y capacidades que cuando la economía se para; sincronizar la recuperación de la actividad alrededor del punto de parada es una opción que haría algo más fácil la coordinación y permite el mejor aprovechamiento

posible de las inversiones en curso. La alternativa de la reconstrucción deja en el aire el valor de los recursos disponibles, porque puede marcar una senda de crecimiento nueva y distante a la que se seguía antes de la pandemia. La información necesaria para las decisiones alrededor del status quo está cerca de los puntos de decisión; una coordinación centralizada haría imposible utilizar la información disponible y esta sería otra pérdida importante. Las economías son más complejas, más globales y más interdependientes que hace setenta años, pero esos condicionantes aplican igual a la coordinación centralizada y a la descentralizada. Además, contamos con tecnologías para crear, comunicar y procesar información que entonces no se tenían. No se trata de minusvalorar la complejidad del problema, sino de reconocer que su solución dependerá, primero, de ponerse de acuerdo sobre su naturaleza (reconstruir o coordinar) y, después, de la estrategia consensuada de solución (centralizada o descentralizada).

El supuesto de que es posible retomar la senda de actividad económica en un tiempo prudente podría no cumplirse porque la inseguridad sanitaria creada por la pandemia se prolonga durante un largo periodo de tiempo, suficiente para destruir el valor económico de una parte sustancial del capital público y privado. La situación se agrava hasta el punto de que tenemos playas pero no hay bañistas; tenemos trenes pero nadie viaja en ellos; los restaurantes y hoteles están vacíos de comensales y de turistas; jóvenes formados no encuentran dónde emplearse. Si la pandemia paraliza al mundo durante mucho tiempo los recursos tangibles e intangibles siguen intactos pero su valor económico es nulo porque no hay demanda de sus servicios y no se pueden reconvertir. En ese escenario el punto de pausa económica no es factible y deberá sustituirse por el de una gran catástrofe económica y social. En estos momentos hay incertidumbre sobre la evolución de la crisis sanitaria y cómo condicionará la recuperación de la actividad económica. Ningún escenario debe descartarse y es prudente tener planes contingentes para cada uno. Pero mientras el escenario central sea el de una relativamente pronta vuelta a la normalidad, en mi opinión la estrategia dominante es coordinar la movilización de los recursos alrededor del punto en el que la crisis sanitaria interrumpe la actividad económica.

II. Reflexiones desde el supuesto de que el *status quo* es un escenario factible

Aceptar que estamos en una economía de guerra dibuja un escenario de recuperación con una importante implicación directa del Estado en la economía y un sector privado actuando bajo la dirección del Gobierno. También rechazamos la premisa de que estamos en un estado de guerra y estamos a favor de explorar soluciones descentralizadas al problema de coordinación que plantea movilizar otra vez los recursos disponibles. Aunque reconozco de antemano mis limitaciones intelectuales para aportar soluciones concretas a cómo activar con cierta probabilidad de éxito la vía descentralizada, me permito exponer algunas consideraciones.

La primera condición para la recuperación descentralizada de la actividad económica es disponer de información y compartirla para generar expectativas convergentes (que lo que espera una persona sobre la conducta de los demás se cumpla). En este sentido, las empresas necesitan estar en permanente comunicación con clientes y proveedores a lo largo de toda la cadena de valor, incluidos los clientes finales. Hay que tener seguridad de que los eslabones están todos en plena disposición para funcionar y si alguno falla demostrar capacidad colectiva para reponerlo. Es el momento de sacar el máximo provecho de las posibilidades de intercambio de información y comunicación que permiten las infraestructuras tecnológicas disponibles. En algunos mercados con excesos de capacidad, la coordinación y concertación entre empresas competidores puede ser preferible a la competencia destructiva, siempre que sea temporal y transparente para evitar abusos. Las reservas en restaurantes con pago anticipado del menú para consumir

cuando terminen los confinamientos son innovaciones imaginativas, en forma de modalidad de *crowdfunding*, que afianzan expectativas y dan confianza a las empresas de que merece la pena esperar hasta terminar con la pandemia. Son tiempos de *benchmarking*, de aprender de lo que hacen otros, de que las empresas encuentren puntos de interés comunes y que colaboren alrededor de ellos como fórmula para mantenerse activas.

El sector público tendrá también un papel importante en el tránsito a la recuperación y, de hecho, ya lo tiene movilizando recursos para atender necesidades sanitarias y proporcionando garantías, liquidez y una renta básicas a las personas que las necesitan. Puede y debe hacer más. Para no crear confusión y asegurar la eficacia de las actuaciones, en la concertación explícita o implícita con el sector privado convendrá deslindar las actuaciones del sector público que responden al propósito de reconstruir de aquellas cuyo propósito es ayudar en la coordinación. La eficiencia económica recomienda aprovechar al máximo todos los recursos y capacidades de la economía que hace solo treinta días tenían un claro valor económico. La deuda pública inevitablemente aumentará por los costes directos e indirectos de la crisis sanitaria, con un punto de partida ya moderadamente alto. Las compras y las inversiones públicas deben realizarse pensando en cómo van a influir en la coordinación de las decisiones de los agentes privados. Es de esperar que los Estados, G7, G20, UE concierten y coordinen las iniciativas y proyectos de estímulo que garanticen la suficiente demanda agregada y con ello reforzar la confianza desde la oferta para que no se destruya capacidad.

Los proyectos públicos, por su magnitud y visibilidad, actuarán de puntos focales orientando las decisiones descentralizadas de los agentes económicos en una dirección u otra. Se escuchan propuestas, entendemos que bien intencionadas, de aprovechar la inevitable inversión pública a nivel global después de la crisis para cambiar el modelo productivo, concretamente des-carbonizar y digitalizar la economía. Ahora bien, se debe tomar conciencia de que con estas decisiones el punto focal que sirve de guía a las decisiones descentralizadas ya no es el punto en el que la pandemia para a la economía, sino otro distinto. Señales claras por los estados de movilización de recursos públicos hacia la descarbonización y la digitalización acelerada tendrían efectos inmediatos sobre el valor económico de los activos de la “vieja” economía, perdiendo buena parte de su valor; por ello la transición al nuevo modelo pudiera ser más disruptiva de lo deseable. La descarbonización y la digitalización son inevitables y hay que tenerlas muy presentes en las decisiones públicas y privadas. Lo que se debe sopesar es si los esfuerzos en esa dirección se deben reforzar ahora, en el tránsito hacia la normalidad, o si debe esperar a recuperar antes la senda interrumpida.

Las reflexiones sobre el reto de la coordinación de decisiones descentralizadas en la vuelta a la normalidad se ha hecho desde la premisa que las conductas de los agentes económicos estarán guiadas por la buena fe y por la cooperación de todos en el objetivo del bien común. Por supuesto no pueden excluirse conductas aprovechadas que intentan pescar en el río revuelto. Es obvio por otra parte que en un ambiente de “sálvese quien pueda”, la coordinación no dará ningún fruto. Primero porque se destruye el preciado capital social que sostiene el propósito colectivo; y segundo porque son la excusa fácil para actuaciones autoritarias que aún debilitarían más el tejido social. La coordinación debe hacerse desde la inclusión, evitando que haya ganadores y perdedores a expensas de injusticias y conductas oportunistas. La forma de abordar el problema de coordinación debe ser sensible a fomentar la honestidad y dejar pocos resquicios al oportunismo. La ejemplaridad y honestidad de las conductas que aplaudimos todos los días debe ser norma de conducta general, no flor de un día. Y, por supuesto, mientras sigamos creyendo en la especialización y la globalización, las interdependencias y las externalidades se repetirán a todos los niveles, lo que hace más necesario reforzar los mecanismos de coordinación al

máximo nivel supranacional, incluyendo la coordinación científica a la que alude la tribuna de *Science*.

Después del día después vendrán otros en los que se habrá consolidado la recuperación y el foco de atención colectiva volverá a retos que seguirán reclamando nuestra atención, la amenaza del cambio climático, la creciente desigualdad, las amenazas a la sostenibilidad. Con un añadido, el de la seguridad sanitaria y sus derivaciones. En los libros de *management* de los años sesenta y setenta del siglo pasado, un instrumento de coordinación empresarial importante es el de los recursos de holgura, recursos cuya función no es contribuir a la producción directamente, sino es absorber, amortiguar shocks y perturbaciones imprevistas en los procesos de producción y venta (inventarios, plantillas y capacidad de producción holgada para atender la demanda, colchones de liquidez). Los recursos de holgura reducen las interdependencias entre puestos de trabajo, procesos y unidades de negocio, de manera que la menor interdependencia reduce la necesidad de coordinación. La cultura "lean" de los años ochenta y noventa se tradujo por las empresas en cero recursos de holgura, coordinación en tiempo real, justo a tiempo, y concentración en actividades nucleares externalizando todo lo demás. La cultura de lo ágil y ligero se propaga y se extiende a las cadenas de producción globales con fuerte apoyo logístico y de transporte primero, y de comunicación telemática después. Todo esto ocurría en pleno desarrollo de los mercados financieros y de seguros y el aprovechamiento de las nuevas oportunidades de gestionar los riesgos a través de la diversificación y el aseguramiento. Hay importantes ganancias de eficiencia en el camino recorrido, pero a costa de reforzar las interdependencias y aumentar por ello las necesidades de coordinación activa, invirtiendo en más información por ejemplo. Por otra parte, los riesgos por shocks que afectan a todo el mundo como la aparición del Covid-19 son sistémicos, la diversificación financiera no protege frente a ellos y tampoco hay seguros.

La experiencia del Covid-19 ha devuelto a la actualidad los recursos de holgura como instrumento de coordinación de la actividad económica ordinaria, es decir, afrontar los riesgos aumentando la capacidad de absorber las perturbaciones por el propio sistema, cuando aquellas se producen: ¿Cuánta holgura de capacidad tiene que tener el sistema sanitario nacional para absorber crisis sanitarias imprevistas? ¿Cuánto material sanitario básico debe estar en condiciones de producir la economía nacional ante un eventual colapso de los mercados mundiales? ¿Cuánta capacidad de coordinación y control jerárquico sobre la cadena de producción debe tener la empresa y cuánto depender de proveedores externos? ¿Hemos ido demasiado lejos en la globalización y es hora de repatriar inversiones en otros países para reforzar el control nacional, público y privado, sobre la producción en las catástrofes sobrevenidas? En definitiva, ¿se debe volver a revisar la relación coste beneficio entre eficiencia y seguridad como ya se hizo después de los atentados terroristas a gran escala? También hay propuestas para ganar capacidad de acción centralizada y centralizadora, por ejemplo, consensuar una constitución de aplicación planetaria.

La seguridad tiene un alto componente de bien público y por ello las actuaciones desde el ámbito público/colectivo son inevitables. Pero al igual que la dicotomía entre reconstruir y coordinar, hay también una elección política y estratégica entre centralizar y descentralizar. Esto significa volver a la pregunta tópica de cuánto Estado y cuánto mercado. Pero también a la pregunta de si los recursos de holgura se deben distribuir entre los Estados o si se deben gestionar a través de organismos supranacionales y bajo qué sistema de gobernanza. A nivel micro de cada empresa, significa optar entre más integración y más control jerárquico o más descentralización de información y capacidad de decisión, entre jerarquías y redes. La realidad y amenaza del terrorismo aumenta exponencialmente el coste de la seguridad. La protección frente a las pandemias

encarecerá de nuevo la factura y lo que nos compete a todos es buscar la forma de que la seguridad sea de verdad un bien público del que se benefician todos, no sólo para quien pueda pagarlo.

5 de abril de 2020