

¿Puede el Marketing salvar al mundo?

Expectativas para la era de la escasez

José Luis Nueno Iniesta



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



José L. Nueno (Barcelona, 1960) es Profesor Ordinario de Dirección Comercial en IESE. Doctor of Business Administration (Marketing) por la Harvard University, Master of Business Administration por IESE y Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona.

Experto en canales de distribución y relaciones fabricante/distribuidor, asesora empresas, es miembro del consejo de administración de varias sociedades nacionales y multinacionales, cotizadas y no cotizadas; ha participado como ponente en prestigiosos congresos nacionales e internacionales, y publicado artículos en journals y revistas.

Entre su extensa producción editorial destacan: *El regreso del consumidor* (2014), *El declive de las calles comerciales y el nacimiento del omnicanal* (2013), *Experiencia de compra* (2010), *El mercado de los senior en España* (2005), *Las claves de la innovación* (2005), *La naturaleza del gasto* (2004), *Comunicación al filo del siglo XXI* (1999), *¿Por qué comercia tan poco el comercio electrónico?* (1999), *Gestión de precios* (1998) y *El consumidor al final del siglo XXI* (1998).

¿Puede el Marketing salvar al mundo?

**Expectativas para
la era de la escasez**

Excmo. Sr. Dr. José Luis Bueno Iniesta

¿Puede el Marketing salvar al mundo?

Expectativas para la era de la escasez

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como
Académico de Número, en el acto de su recepción
el 29 de noviembre de 2016

Excmo. Sr. Dr. José Luis Nueno Iniesta
Doctor of Business Administration

Y contestación del Académico de Número

Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins
Doctor en Ingeniería Industrial

COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914

www.raed.academy

© José Luis Nueno Inieta

© Real Academia Europea de Doctores.

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-617-6499-0

Depósito Legal: B 24060-2016

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: noviembre 2016

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	9
DISCURSO DE INGRESO	11
EXPECTATIVAS: FORMACIÓN Y VALOR	16
EXPECTATIVAS EN LA "ERA DE LA ESCASEZ".....	20
EXPECTATIVAS FALSAS	24
FIJAR NUEVAS EXPECTATIVAS.....	32
INTRODUCCIÓN.....	53
EXPECTATIVAS	57
LAS EXPECTATIVAS ÚTILES SON INCÓMODAS Y LAS FALSAS SON DOLOROSAS.....	57
LAS EXPECTATIVAS SON RELATIVAS.....	63
EXPECTATIVAS Y RESPONSABILIDAD.....	69
EXPECTATIVAS, CALIDAD Y PRECIO.....	71
Genéricos y placebos	71
Precio y percepciones de calidad.....	74
LAS INDUSTRIAS INTENSIVAS EN EXPECTATIVAS.....	77
LA NATURALEZA DE LAS EXPECTATIVAS	84
CUÁNTA SATISFACCIÓN ES POSIBLE	90
VALORES SAGRADOS	92
EXPECTATIVAS INCUMPLIDAS, PERSONAS INSATISFECHAS	97
INSATISFACCIÓN Y SUS DESAFECTOS.....	101
DE ABUNDANCIA A ESCASEZ: EL CASO DE EUROPA	113
EXPECTATIVAS EN LA ERA DE LA ESCASEZ	113
ESCASEZ DE HOMBRES.....	118
ESCASEZ DE IGUALDAD	122
ESCASEZ DE MENTES	127
ESCASEZ DE JÓVENES	130
ESCASEZ DE MADRES	135

ESCASEZ DE BENEFICIOS SOCIALES	137
ESCASEZ DE REALISMO	139
Escasez de Europa	139
Populismo y escasez de democracia	142
ESCASEZ DE EMPLEO	149
DESTRUCTORES DE ABUNDANCIA Y POR QUÉ NOS GUSTAN TANTO.....	149
EXPECTATIVAS FALSAS.....	155
CRECIMIENTO (SIN EMPLEO).....	156
EMPLEO DE CALIDAD	159
REINDUSTRIALIZACIÓN	163
¿Reindustrialización en España?	170
NUEVAS EXPECTATIVAS.....	173
FABBING	173
3D	174
BUEN EMPLEO / MAL EMPLEO.....	181
EL AUTOEMPLEO ES UNA ACTITUD Y NO ES PARA OCUPAR DESEMPLEADOS	183
EMPLEO DESCENTRALIZADO	190
PAÍSES, REGIONES, CIUDADES, CALLES Y EMPLEO	193
SERVICIOS SOCIALES ILIMITADOS	200
FIJAR NUEVAS EXPECTATIVAS: ¿PUEDE EL MARKETING SALVAR AL MUNDO?	203
EL CONSUMO “SOSTENIBLE” REDEFINIDO. UTOPIÍA Y DISTOPÍA	206
BIBLIOGRAFÍA.....	233
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	239
ÍNDICE DE FIGURAS.....	239
ÍNDICE DE TABLAS	239
DISCURSO DE CONTESTACIÓN	241
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores	159

⊗ AGRADECIMIENTOS

Excelentísimo Señor Presidente.
Excelentísimos Señores Académicos.
Señoras y Señores.
Familiares y Amigos.

Quisiera que mis primeras palabras en este acto fueran para transmitir la felicidad, orgullo y respeto que me produce mi ingreso en la RAED. Vivimos en un mundo complejo. La interdisciplinariedad de la que la RAED hace gala y es su hecho diferencial parece, en un ente de tradición centenaria, una respuesta visionaria. Quizá no lo es, y el mundo ha sido siempre complejo. Lo era en 1914 y desde luego lo es hoy.

A todos sus miembros, pues, mi gratitud y reconocimiento y, singularmente, al Excelentísimo Señor Presidente Doctor Alfredo Rocafort Nicolau cuya dedicación a la buena marcha de la RAED es por todos reconocida.

Les agradezco a ustedes, Señores Doctores, el que me hayan elegido como académico numerario, y muy en particular, que la contestación a mi discurso la realice el Excelentísimo Señor Doctor Miguel Ángel Gallo. Primero somos amigos desde hace casi 50 años. Después fue mi profesor, luego compañero en los años doctorales en Boston. Más tarde colega en el IESE, mentor en los consejos y siempre, un ejemplo.

Mi gratitud también hacia los Señores Doctores María José Esteban Ferrer y José Antonio Segarra; mis padrinos en este día de ingreso.

Agradezco a mis colegas de IESE y de las escuelas en que he sido profesor visitante (HBS, INSEAD, IPADE, PAD, entre otras), que crean el entorno y el ambiente en el que uno lleva a cabo su trabajo académico, y su investigación. Mis 30 años en IESE han sido fundamentales.

Y a mi familia, muy especialmente a mi esposa y a mis tres hijos, Josep, Xavier y Júlia, que son lo que más quiero y un ejemplo de excelencia humana y académica y mi mayor estímulo y fuente de motivación.

Demostrada la competencia del marketing en la era de la abundancia y en el convencimiento de que estamos en otra diferente, ¿qué modelo puede servir para reposicionar las expectativas del ciudadano para esta era de la escasez en que vive?

¿Por qué el marketing puede ser eficaz para salvar el mundo hoy?



❧ DISCURSO DE INGRESO

Para organizar mi discurso, primero reviso algunas bases teóricas sobre la naturaleza y formación de expectativas. A continuación discuto la afirmación de que el mundo en el que vive el ciudadano de los países desarrollados ha pasado de ser uno de abundancia a otro de escasez: escasez de hombres, de igualdad, de mentes, de jóvenes, de madres, de beneficios sociales, de realismo, de Europa, de democracia y de empleo. Que todo ello impone la necesidad de cambiar las expectativas a unas adaptadas a este nuevo entorno. Y finalmente, sostengo que el modelo que creó con éxito la demanda y el consumidor en la “era de la abundancia” es el más efectivo y preciso para crear las expectativas para la “era de la escasez”. Para satisfacer así a la ciudadanía y, en definitiva, salvar al mundo.

El 8 de noviembre más de 100 millones de estadounidenses están convocados a las elecciones más extrañas de la historia de ese país, donde un extravagante candidato que escandaliza con sus posicionamientos populistas podría convertirse en el cuadragésimo quinto presidente de EEUU. Donald Trump va a conseguir lo que Huey Long no consiguió en los años 30 del pasado siglo.

Poco antes, el pasado junio, los votantes de Reino Unido se pronunciaron por un estrecho margen, pero sorprendentemente, a favor de salir de forma disruptiva de la Unión Europea. En España, las elecciones arrojaron una fragmentación de la cámara entre los partidos que acabaron con el modelo de alternancia entre los dos existentes, colocando a uno de ellos en una situación que pone en cuestión su viabilidad como alternativa en el futuro.

En Francia, en Escandinavia o en muchos países en Latinoamérica cada nueva consulta a la ciudadanía produce un resultado inquietante. La más reciente en Colombia, donde un referéndum que pedía el apoyo de la ciudadanía al acuerdo de cese de hostilidades y por tanto, de la prolongada y sangrienta guerra civil en la que vive ese país salió rechazado, causando el estupor de nacionales y extranjeros.

¿Qué hay detrás de este tipo de terremotos? se preguntaba el número de noviembre 2016 de la revista “Foreign Affairs”¹. “¿Cómo reemerge el populismo como una venganza en el mismísimo corazón del mundo industrializado? ¿Qué pasará a continuación?”

Desde luego el populismo ha renacido en una veintena de gobiernos en Latinoamérica, y ahí están los testimonios de casi tres decenios en que esa fórmula, de la que algunos han conseguido librarse, les ha tenido sometidos. En Europa, en 2016, los partidos populistas controlan los parlamentos de seis países, o dictan qué hacer o al menos, hay que contar con ellos en otros tantos.

Para unos es el resultado de las cicatrices que ha dejado una prolongada recesión. En España, por ejemplo, el apoyo a los partidos populistas, mareas y similares es el resultado del voto de los jóvenes y de los inmigrantes naturalizados. Ambos grupos se ven particularmente castigados por el desempleo, y advierten cómo sus expectativas sobre sus proyectos vitales no se corresponden, tercamente, a su realidad personal. En consecuencia, su sistema inmunológico está muy bajo de defensas ante los cantos de sirena de las proclamas populistas, ante el nuevo juego de falsas expectativas al que se las expone. Algo

1. Rose, Crideon “The Power of Populism: What’s inside “Foreign Affairs””: Nov/Dec. Issue. Nov 2016

similar ocurre a los adultos de clase media europeos, que votan a partidos nacionalistas de derechas en defensa de aquello de lo que se sienten titulares, o “entitlements” que sienten progresivamente cedidos a minorías étnicas: en Francia, en Reino Unido, en Alemania, en Bélgica, en Hungría o en Escandinavia, donde el populismo es de derechas.

Otros hablan de la confusión resultante de la hiperabundancia de información procedente de los medios de comunicación y, en particular, de los contenidos generados por los individuos y difundidos a través de los medios sociales digitales, que acaban siendo los causantes de esta proliferación de interpretaciones alrededor de lo que hemos de esperar de nuestro futuro.

Desde 2008, fenómenos como el desempleo de los jóvenes, la desaparición de empresas arrastradas por la ausencia prolongada de crédito, la demanda en compresión y la sensación de desprotección de todos aquellos que han visto su bienestar y su estilo de vida esfumarse, han hecho mella en la clase media europea.

El cambio de una sociedad de la abundancia a otra de la escasez exige una revisión de expectativas. Parte como justificación de la existencia de ese nuevo entorno, y para mostrar su naturaleza, exponemos en detalle cada cuestión que se vuelve escasa. Ni la necesidad de cambiar las expectativas ni la constatación de la escasez como causa y variable mediadora son lo que los anglosajones denominan “new news”.

Desde hace años se recurre a una colección de conceptos como vías de cambio para encontrar un compromiso, o incluso una solución al cambio de actitud necesario para responder a ese reto de la escasez. Conceptos como conocimiento, empleo de calidad, autoempleo, emprendeduría, especialización, auto-

gobierno, reindustrialización... se esgrimen como los nuevos mantras que han de devolvernos a un bienestar que ya hemos perdido, abrazando expectativas que, desde otra perspectiva, son poco realistas. Ajustar expectativas es una misión a largo plazo, tan a largo que generalmente corta a través de los mandatos legislativos y ejecutivos de las democracias. También que técnicamente, da lo mismo ya que las expectativas no tienen y no se les debe someter a ideologías ni a intereses de partido. Que respondan a la realidad de lo que es necesario, y se ajusten a lo que se puede entregar.

En este trabajo, resultado de una investigación que llevé a cabo para AECOC en 2014 y 2015, se desarrolla primero el cuerpo teórico alrededor de la generación de expectativas. Planteamos que si bien la realidad es una, nos hemos acostumbrado a convertirla, a través de lo que esperamos, en algo relativo. Por ejemplo, somos mucho más exigentes con los productos físicos que con las ideologías, los conceptos y con la responsabilidad de sus mercados. Así, no toleramos que una compañía de coches engañe con las emisiones de sus motores diésel, o ponga en peligro nuestras vidas, pero aceptamos, y cada vez más, que un partido político prometa una idea que es imposible de cumplir. Incluso que un banco o caja de ahorros preste irresponsablemente a quien no solo no puede exigir responsabilidades de quien incumple o incluso ha hecho una entrega cargada de vicios, sino que pasa a ser responsable por ellos.

Las falsas expectativas pasan medio desapercibidas cuando las condiciones objetivas contra las que los ciudadanos o los consumidores las contrastan no cambian o cambian poco. La satisfacción, la lealtad o la afección que sienten hacia el producto o servicio se ve poco alterada por la falsa expectativa para una prestación buena o mala, pero estable. No así frente a cambios abismales en la percepción de quien recibe el servicio.

El año 2007 arrancó con una crisis financiera, la depresión más grave de la historia del capitalismo. No es exagerado tratarla así, ya que a su profundidad se une su duración. Ha sido una tormenta compleja, de difícil diagnóstico. Es muy socorrido calificarla de financiera, aunque lo sea en parte. Tiene afluentes demográficos. Un cambio en el modelo industrial, una revolución digital que beneficia –económicamente- a muy pocos, a tan pocos que es irrelevante que no estén en ningún país europeo, ya que no están más que en una docena de municipios en EEUU, Japón, Corea del Sur, Singapur, China... Por supuesto hay componentes sociales, fiscales, de soberanía nacional y capacidad de reacción.

En 2016, las expectativas que se le venden al ciudadano están totalmente desalineadas con la realidad en que se vive. Casi 10 años de desempleo de los jóvenes, de centenares de miles de empresas pequeñas y medianas desaparecidas, y de sucesión creciente de desprotección de todos aquellos que han visto precarizarse su bienestar y desaparecer su estilo de vida, no han servido para cambiar el discurso de aquellos responsables de gestionar las expectativas de los ciudadanos. Es como si un fabricante de mayonesas que conoce la existencia de un lote de sus productos en mal estado no solo no hiciera nada para resolverlo (hacer un “product-recall”, retirar ese lote...) sino que ocultara a todos la existencia de esa amenaza tóxica. ¿Por qué en unas actividades este comportamiento sería delictivo, y en otras empieza a ser un hábito, algo natural? En este trabajo se plantean las variables subyacentes sobre las expectativas post 2007. Expectativas para la era de la escasez.

En primer lugar planteamos cómo se trata en la literatura de marketing el constructo de las expectativas. Tratamos de buscar una explicación al hecho de que una misma realidad genere expectativas tan variadas. Se presentan ejemplos que van des-

de los placebos en la industria farmacéutica, al efecto de los precios sobre la calidad percibida de los productos. Todo ello puede concluir que las expectativas son relativas. Los precios, el placebo que expropia el significado y los efectos, la capacidad de persuasión de la comunicación o de la marca sobre la calidad percibida, están ampliamente documentados en la literatura de marketing desde los diseños experimentales de los años 70's del siglo pasado hasta los resultados de los análisis con *big data* y de los “behaviour labs” de este milenio.

EXPECTATIVAS: FORMACIÓN Y VALOR

Existe abundante literatura del marketing sobre el fenómeno de las expectativas. Durante muchos años se ha estudiado su formación y se ha llegado a la conclusión de que lo que esperamos sobre la calidad de las cosas que nos rodean pesa más que esta misma. También que las expectativas que formamos sobre los productos pueden llegar a incidir en los efectos buscados. Es decir, no en la percepción sobre la realidad sino sobre esta en sí misma. Por ejemplo, personas que compran un medicamento o una bebida energética con el precio descontado, evalúan su efectividad como menor que aquellos a los que, en el mismo experimento, se les vende el producto sin rebajar.

“Las decisiones de marketing mix como mensaje publicitario sobre un producto y los canales de distribución en que se adquiere, pueden influir sobre la eficacia física (objetiva) de los productos a que se refieren.”

Se ha estudiado que la satisfacción del consumidor es el resultado de la diferencia entre sus expectativas sobre un bien (el producto, servicio, concepto o idea) y su percepción del cumplimiento, el desempeño de este. A menor diferencia entre uno y otro, mayor la satisfacción.

Se ha especulado sobre si más satisfacción es mejor y también sobre si crear más expectativa es arriesgado por ser más exigente sobre la percepción del desempeño.

Nuestro propio comportamiento es el resultado de nuestras expectativas (incluso las estereotipadas, las generalizaciones). Ya no se trata de lo que piensen los demás de nosotros, sino de lo que creamos que piensan. Objetivamente, y mucho más, cuando hay algo en juego. Lo que esperamos nos condiciona. Y confirma, vía estereotipos, las expectativas de las que nos alimentamos.

Los humanos, todos, reaccionamos de forma irracional ante ciertos estímulos. Con una irracionalidad previsible, conocida por todos. Por los que la aprovechan, y por sus víctimas. Por todos. En lo básico, nadie puede excusar su codicia (el presidente de una caja de ahorros, un banquero que otorga hipotecas a potenciales morosos, o un pensionista que compra preferentes o fondos filatélicos que ofrecen rentabilidades surrealistas). La presunción de que los agentes económicos son racionales y que la mano invisible del mercado actúa junto a ellos para crear mercados eficientes expone a los ciudadanos a riesgos muy graves, especialmente cuando se diseña la política y las instituciones económicas. Cuando se trata del diseño de objetos materiales, sus inventores tienen en cuenta todos los posibles defectos y limitaciones. Así es cuando se diseña un coche, o se fabrica un extintor.

EN EL REINO DE LO MORAL Y MENTAL, LO COGNITIVO, DEJAMOS A LOS HUMANOS DESPROTEGIDOS.

Políticos que fallan al punto de decepcionar, bancos que lo mismo prestan agresivamente que reclaman inesperadamente, compañías de seguros que no pueden responder a una crisis más allá de sus tablas actuariales, que saben (sabemos) obsole-

tas y falsas, beneficios sociales que son insostenibles, medios de comunicación sesgados, inútiles para tomar decisiones informadas, y un sistema educativo que no prepara a las personas para el mundo en el que viven, y mucho menos aquel en el que tendrán que vivir. Todos ellos siguen diseñando su oferta como si fuera dirigida a seres físicamente imperfectos pero cognitivamente superiores. Por tanto, si nos envenenamos con una mayonesa es culpa de quien nos la vende. Pero si es con una hipoteca, es nuestra.

MODELOS MENTALES Y VALORES SAGRADOS

Las expectativas de los sujetos se forman cuando se utilizan modelos mentales para transformar hechos en resultados esperados. O, lo que es lo mismo, las expectativas son una respuesta a la comprensión de los hechos relevantes, la definición de modelos mentales adecuados, y la traducción a resultados o hitos esperados. La frontera que separa las creencias personales de los intereses es permeable. A menudo nos servimos de esquemas mentales que nos permiten justificar un interés como una creencia.

Una de las características de las sociedades utópicas es que son mundos sin dinero. De vivir bajo el paraguas de la abundancia, las cosas carecerían de valor monetario. Uno podría disponer siempre y en todo momento de lo que deseara con solo alargar el brazo. Sin embargo, nuestro mundo – y esto es cada vez más cierto – es un mundo de escasez. En este contexto, algunos autores han observado que incluso los “valores sagrados tienen un precio”.

En general, el precio de la vida, de la justicia, del medioambiente, o de la libertad, es incuantificable. Ahora bien, en nuestro día a día podemos vernos obligados – y de hecho nos vemos obligados a hacerlo todo el tiempo – a poner un precio a la sa-

nidad, a un abogado, a la protección de los osos en los Pirineos, y a la tolerancia frente ideas antidemocráticas.

La fijación de expectativas reales y útiles exige una revisión de aquello que se considera sagrado.

EXPECTATIVAS Y SATISFACCIÓN

“La frustración y la amargura por parte de los consumidores a los que se ha prometido demasiado y han obtenido poco, se está convirtiendo en la esencia y el motor del consumismo”. Desde este punto de vista, el consumismo, aquel régimen de consumo excesivo que se alimenta de falsas expectativas, es una patología.

Las implicaciones del trabajo de Anderson² nos permiten afirmar que la insatisfacción es una función de la disparidad entre expectativas y percepciones. Si la teoría y la práctica del marketing están destinadas a la creación de las condiciones para la satisfacción del cliente, entonces el marketing tiene que ser un arte de influir sobre las expectativas. Dicho de otro modo, “*si las expectativas son una función de la promoción, y la satisfacción una función de las expectativas, la satisfacción es una función del esfuerzo promocional*”. Un programa promocional no puede estar basado en la distribución de expectativas poco realistas sobre un producto porque los consumidores necesitan confirmar sus creencias.

Anderson finaliza su artículo con una advertencia a los directivos que no ha perdido ni un ápice de su actualidad – y que, de hecho, en el marco de este trabajo es perfectamente extensible a los políticos: las estrategias de promoción agresivas aumentan la brecha entre expectativas y desempeño. Ese gap, que a

2. Anderson, R. E. (1973). Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of marketing research*, 38-44.

corto plazo puede ser salvado por mecanismos de disonancia cognitiva, termina, a la larga, por ser insalvable. Las expectativas altas llaman a las mayores, y revertir ese proceso puede ser enormemente costoso. Tanto más si se tiene en cuenta el “contagio” que se produce en compañías rivales, y la instauración de climas tóxicos en el que más es siempre mejor.

LAS EXPECTATIVAS SON RELATIVAS

En veinte años, por ejemplo, ser “mileurista” ha pasado a ser una condición de alta precariedad, agravada por un entorno en el que las expectativas recogen los índices de confianza que se han desplomado y el empleo (a diferencia de cuando en 2006 apareció la figura) ha caído de forma intensa, mientras el coste de la vida ha puesto a ese ciudadano ante la imposibilidad de materializar una vida autónoma: los mil euros que en 1995 eran el ticket de la clase media, en 2006 ya la negaban y en 2013 ratificaban su inviabilidad.

EXPECTATIVAS EN LA “ERA DE LA ESCASEZ”

En el trabajo se presentan las variables que subyacen a la escasez y se trata de establecer que no son coyunturales y, por tanto, merecen un tratamiento diferente.

Planteamos las bases de la escasez en los déficits de jóvenes, de viabilidad de beneficios sociales, de madres, de realismo, de Europa, de democracia o de empleo.

ESCASEZ DE JÓVENES

Más crecimiento demográfico equivale a crecimiento de bienestar de la ciudadanía. Cuando el crecimiento de población se estanca, o decrece, las condiciones de vida de los ciudadanos también declinan. Las perspectivas de una UE sin juventud son complejas.

- Contracción de presupuestos
- Aumento del gasto médico
- Aumento del gasto militar y descenso del número de efectivos (aumento del gasto en pensiones y beneficios). Menos infantes y más drones.
- Descenso del crecimiento económico

ESCASEZ DE MADRES

Francia y Suecia son los únicos países que han abordado el reto demográfico desde una posición realista (y con tasas de sustitución sostenibles) aplicando políticas de apoyo a las familias. Las mujeres son más propensas a trabajar a tiempo parcial por lo que estas políticas formales son importantes para las familias.

ESCASEZ DE BENEFICIOS SOCIALES

El modelo de servicios sociales que garantiza pensiones, salud o educación está agotado y necesita ser transformado, porque no es sostenible. El estado del bienestar se ha convertido en un monstruo burocrático e inflexible, que se consume en pagar a sus administradores en detrimento de los prestatarios y de la viabilidad de las prestaciones.

ESCASEZ DE REALISMO

Los partidos populistas siguen basando su estrategia en proporcionar aliento a los lógicos miedos y demandas ciudadanas, pero ni sus políticas económicas ni las reformas que se pueden esperar en el sector público, conseguirán estirar las posibilidades reales de entrega de las expectativas, si estas no se ajustan a la realidad y son explicadas a los ciudadanos.

ESCASEZ DE “UNIÓN EUROPEA”

Europa sigue siendo uno de los lugares más estables del planeta. Hoy, la idea de Europa es defendida sobre todo por funcionarios en Bruselas que han encontrado en la perpetuación de sus beneficios y estilos de vida su justificación. Es posible que la de-

fensa de una mayor adhesión y de una más rápida transferencia de elementos de soberanía nacional haya alcanzado su techo. El Brexit puede resultar en una crisis financiera de proporciones devastadoras. Puede ser blando o duro como el turrón. También puede no ser (incluso probablemente no lo sea). Pero hay un antes y un después del Brexit en lo que se refiere a la disposición de los estados a hacer más cesiones de soberanía a entes supranacionales que comprometan la relevancia futura de los estados.

A partir de la recesión de 2008, quedó claro entre los países del euro, que los estados no estaban para garantizar otra prosperidad que la propia, y por tanto, la entrega de más soberanía en nombre de sus ciudadanos carecía de incentivos.

El resurgimiento de los nacionalismos (desde el Brexit hasta el Procés) es el entremés de populismos de derechas, aquellos que están orientados a canalizar la reacción ante las minorías étnicas o sociales que sienten les perjudican a través de la expropiación de sus derechos (sus “entitlements”).

ESCASEZ DE DEMOCRACIA

Los populismos (de derechas o izquierdas) ni aumentan la participación democrática, ni contribuyen a la redistribución de la riqueza. Bajo el populismo, el imperio de la ley y la seguridad jurídica se ven sistemáticamente recortados.

La explotación del malestar de la ciudadanía en las urnas desemboca en resultados contra intuitivos: Reino Unido, Colombia y España son ejemplos recientes de que “la venta” de expectativas poco realistas a través de la oferta de los programas populistas (de cualquier signo) proporciona resultados extravagantes.

En los populismos de izquierdas, los partidos de signos extremos asaltan los dominios de los establecidos; en el de derechas, son los establecidos los que tratan de sofocar y silenciar a los emergentes, a los extremos. Como resultado de ello, se les sofoca y se les expulsa, los objetivos y las posiciones están muy polarizadas y en su consecución vale todo.

ESCASEZ DE EMPLEO

Ni la demografía (que es netamente desfavorable) ni la tecnología cuyo imperio –como ni se molesta en ocultar- supondrá la destrucción de millones de puestos de trabajo permiten creer en la abundancia del empleo en el futuro.

De acuerdo a estimaciones en otros trabajos³, en España se pueden crear entre 2016 y 2030, 2,5 millones de empleos si se utilizan medidas adecuadas. El envejecimiento de la población puede provocar un descenso de la productividad de magnitud desconocida, al estar en parte compensada por las mejoras de salud de las cohortes más mayores que harán viables retrasos en la edad de jubilación. Estas dinámicas provocarán una reducción de tensiones en el mercado laboral y cifras de desempleo inferiores al 10% en 2030.

El desarrollo de nuevas tecnologías (robótica y uso de algoritmos) tendrá un impacto positivo en la tecnificación y la cualificación de la fuerza laboral. Dichas mejoras tendrán un impacto negativo en la oferta de mucho empleo, que se verá afectado de una forma desigual (con el empleo de “cuello blanco”, especialmente el de tipo administrativo o burocrático, siendo el más vulnerable a ser reemplazado por robots y algoritmos).

3. ¿Cuánto sector público es posible? EY (2016). En preparación.

EXPECTATIVAS FALSAS

Tras abordar la realidad en “la era de la escasez”, pasamos a desgranar los temas de las falsas expectativas. Esos temas son la posibilidad de reindustrialización; la definición de “empleo de calidad”; el autoempleo; su descentralización; la importancia de la competitividad de los países; las regiones o las ciudades; la viabilidad real de los servicios sociales.

Volvemos a sede de modelos mentales en busca de eludir la creación de falsas expectativas, o al menos, reflexionar si aquellos que se incluyen a continuación lo son.

Es difícil dar una respuesta a la cuestión sobre el futuro del empleo, pero relevante plantearse qué hay de fatalismo y qué de realidad. El drama del empleo recibe cinco respuestas ingenuas o excesivamente simplistas, que trataremos a continuación.

REINDUSTRIALIZACIÓN

Pula y Peltonen⁴ describen, por regla general, que los países atraviesan un desarrollo en tres fases que nace de una de importación, pasa por la producción nacional y termina en la exportación. Aunque a este esquema trifásico se le añade recientemente una cuarta fase caracterizada por una segunda ola de importación.

La división en fases trata de representar la expansión y el contagio de los ciclos industriales en las economías de una región. Cuando un sector maduro de un país industrializado ya no innova, se limita a competir en precios y deslocaliza hacia paí-

4. Pula, G. and T.A. Peltonen 2009. Has Emerging Asia Decoupled? An Analysis of Production and Trade Linkages Using the Asian International Input-Output Table. European Central Bank Working Paper, No. 993, January

ses que se encuentran en una fase anterior del desarrollo. Esa migración permite que el país más avanzado pueda dedicarse a la explotación de sectores más expansivos. El país receptor de la producción se especializa entretanto en la exportación, pero una vez el sector madura, la ventaja en costes resulta también insuficiente, y sus emprendedores, trabajadores, y frecuentemente sus autoridades, siguen la aspiración de dedicarse a sectores más expansivos, cediendo a la deslocalización hacia terceros menos desarrollados. Desde este punto de vista, todos los países participan de las ventajas del desarrollo (migrar hacia sectores nuevos de mayor valor), aunque naturalmente, los que antes migran hacia actividades de mayor valor añadido, mayores beneficios obtienen.

El 13 de febrero de 2013, el presidente Obama, en el discurso sobre el Estado de la Unión, indicaba que después de haber estado eliminando empleos por espacio de 10 años, sus empresas industriales habían agregado alrededor de medio millón de empleos. El 20 de enero de 2015, señalaba que "...en los últimos cinco años nuestras empresas han creado más de 11 millones de puestos de trabajo nuevos...". Es cierto que EEUU fue pionero, al ser el primer país, ya en los años 60, en importar masivamente de Asia, protagonizar el papel de "mercado" para Japón, en aquellos momentos la "fábrica del mundo", hasta el punto del libro de Akio Morita, "El Japón que puede decir no", que era una exhibición del poder del ganso de los 50 que sobrevolaba, en los 1980's su tercera ola, la de exportación de productos superiores con los que inundaba el mercado americano, el primero y más abierto.

Las empresas ganadoras en el futuro no serán las que regresen aquí porque otros países emprendan una fase del "*vuelo del ganso*", sino aquellas que han sido productivas siempre y pueden fabricar en nuestro país o en cualquier otro con facilidad. Es-

tas no son empresas que paguen necesariamente malos salarios, sino que pagan pocos. Han realizado inversiones en maquinaria y equipo ambiciosas, con lo que, incluso localmente, pueden fabricar a precios competitivos.

Por contra, existen dos obstáculos al regreso de los empleos industriales. El primero es que lo hacen si las empresas han mantenido alguna capacidad en origen. Es improbable que empresas de terceros países realicen inversiones en planta, equipos y capacitación de personal, como consecuencia de la ventaja comparativa en costes de un país que los mejora tímidamente, y otro que los aproxima rápidamente.

La segunda causa es porque al desaparecer las empresas, sus clústeres, la arquitectura de las concentraciones geográficas en proximidad de los diferentes subcontratistas en la cadena de producción de un bien industrial, se desmoronan. Por tanto, si unas fases de dicho proceso se vuelven competitivas, y otras no, la reindustrialización queda comprometida.

EMPLEOS DE CALIDAD: UNA DE LAS DEMANDAS QUE CONVIENEN SON LOS EMPLEOS DE CALIDAD

Pero incluso si se pudiera producir esa reindustrialización, o una diversificación en empleos de calidad, ¿qué empleos son los que necesitaríamos para destruir el mínimo nivel de abundancia?, ¿para que no se instale la escasez?

Una de las condiciones que los analistas, los políticos, y los mirones aducen como imprescindible para que regrese el empleo aquí, es que hayamos entrado en la última fase del “*vuelo del ganso*”. No está siendo ese el caso. Es más difícil que regrese el empleo a industrias de las que no se dispone que a industrias de las que se dispone.

Ni siquiera países como los EEUU, que son auténtica máquina de creación de conocimiento (el “empleo bueno”), han sido capaces de retenerlo cuando sus industrias se han marginalizado.

Irónicamente, Kahn y McEntarfer (2013)⁵ sostienen que las empresas con empleo de “baja calidad” parecen mejor adaptadas para resistir una crisis que las que se sustentan en “empleo bueno”. La razón es que, en una situación de caída de la demanda, las empresas de alta calidad despiden con mayor facilidad que las otras. Se desprenden de personal cualificado que es absorbido por las empresas de “empleo malo”.

EL AUTOEMPLEO, LA BURBUJA MÁS CRUEL

En la cordillera de la decepción y la creación de falsas expectativas, la cima es el cinismo que propone a los ciudadanos sin empleo que se autoempleen. ¿Estamos en la antesala de la burbuja más cruel a la que se puede someter a la ciudadanía? Es sorprendente que las mismas personas que están empleadas en su glotonería procesadora de gasto público, esos que viven en la fantasía interesada de que estamos mejor con ellos que sustituyéndoles (a ellos) por máquinas, defiendan las virtudes del autoempleo.

Autoemplearse supone dos “gestas”. Una es la de hacerse auto-empleado. La otra es la de salir adelante con aquello que es el objeto de su autoempleo. La primera se refiere a las reglas del juego, y la segunda a todo aquello que pueda fomentar la educación para la emprendeduría.

Al principio de la crisis, en 2007, según datos de la OCDE, sus países miembros contaban con 23 millones de desempleados.

5. Kahn, Lisa B., and Erika McEntarfer. Worker flows over the business cycle: the role of firm quality. Unpublished working paper. Yale University and US Census Bureau (2013).

Cinco años después, en 2012, esa cifra se había más que doblado hasta los 48 millones. Perder el empleo, salir del circuito de trabajo durante un periodo largo de tiempo, es un camino implacable hacia el descenso social. Primero porque el declive del capital humano hace a los desempleados mucho menos atractivos para una empresa. Y segundo porque, como se ha observado recientemente, aquellos que quedan fuera del circuito reducen la intensidad de su búsqueda con cada decepción en su lucha por ocuparse, hasta rendirse y tirar la toalla.

Las recesiones vuelven a los emprendedores más conservadores. Sin colateral o crédito que apoye la inversión, los emprendedores son mucho más reacios a lanzarse en nuevas aventuras. Sin estímulos, la estructura de recompensas para la emprendeduría es insuficiente. En España, donde esos estímulos carecen de cualquier sustento estructural, son, en el mejor de los casos, retóricos, en el peor, un alarde de cinismo de los administradores. Potenciar la emprendeduría pasa por tomar medidas que pueden resultar impopulares puesto que afectan a la legislación del mercado laboral y fiscal, a la repartición de beneficios de la seguridad social, a la definición de agendas consistentes que orienten al sistema financiero, y sobre todo a las barreras burocráticas y administrativas.

En una sociedad postindustrial, la desregularización del mercado, el cambio tecnológico y el aumento del individualismo, son factores mucho más determinantes en el auge de este tipo de empresas que, por el contrario, un supuesto “*gen emprendedor*”.

Shane y Venkatamaran⁶ describen la emprendeduría como un proceso, “*el que va del descubrimiento de oportunidades a la ex-*

6. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226

plotación de las mismas". Ese proceso, se pregunta Obschonka⁷, ¿es innato, ambiental, o cultural? La pregunta, que para muchos de nosotros puede ser algo inquietante, no deja de tener interés cuando observamos que desde todo tipo de estamentos se urge a los ciudadanos a que emprendan.

Es evidente que la explicación genética, como ocurre tan a menudo, no puede ser satisfactoria, y menos aún, suficiente. La influencia del entorno es un factor mucho más determinante e inclusivo.

Las experiencias –y la forma de percibirlas–, son más importantes que el determinismo genético. Más sorprendentemente, Obschonka subraya que los retornos económicos a las inversiones en capital humano que se hicieron a edades muy tempranas son muy altos, mientras que los retornos a las inversiones en la adolescencia, son menores.

ESPECIALIZACIÓN O DIVERSIFICACIÓN

Una de las cuestiones más discutidas en los últimos años se centra en la relación entre producción de variedades y crecimiento del empleo. Para aumentar el empleo en una región o país, ¿es mejor especializarse o diversificar los sectores de actividad?

La producción de variedades es uno de los casos específicos de las economías de la aglomeración. Por aglomeración se entiende la influencia sobre el crecimiento económico a través de las economías de la urbanización, y las que benefician a cada firma y consumidor que residen en ellas. Doblar la población de una ciudad, concluyen autores como Rosenthal y Strange⁸, puede

7. Obschonka, Martin. "Entrepreneurship as 21st century skill: Taking a developmental perspective." *Psycho-social Career Meta-capacities*. Springer International Publishing, 2014. 293-306.

8. Rosenthal, S.S. and Strange, W.C. (2004), 'Evidence on the nature and sources of agglomeration

aumentar la productividad de los ciudadanos entre un 3% y un 8%.

La aglomeración no sólo incide positivamente sobre la productividad, sino que sus efectos sobre el crecimiento económico son cada vez más plausibles. La población que desempeña actividades en economías aglomeradas recibe retornos crecientes gracias a la interconexión y a la racionalización de los servicios. Estos análisis de la aglomeración contemplan si el sector público debe influir en las estrategias de localización y aglomeración sobre las ciudades o si, por el contrario, es preferible que sea el propio mercado quien regule su distribución.

De acuerdo a Van Oort, de Geus y Dogaru⁹, los partidarios de la primera opción, aquellos que defienden la intervención pública, consideran que el desarrollo económico de las pequeñas y medianas ciudades, está condicionado por el equilibrio entre la especialización (que permite la competitividad) y la diversificación (que protege a la ciudad de los riesgos de los mercados).

PAÍSES, REGIONES, CIUDADES, MUNICIPIOS Y EMPLEO

¿Puede hoy un país como España, ínsito en la UE, decidir sobre su competitividad? ¿Puede decidirlo mejor un país pequeño? ¿Pertenecen los empleos, los de calidad, y la prosperidad y bienestar a entidades de menor tamaño, como las ciudades o los municipios?

El “*empleo bueno*” es “*el caldero de oro al final del arco iris*” que buscan las administraciones. Al “*conocimiento*”, y especialmen-

economies’. In: J.V. Henderson & J.F. Thisse (eds.), *Handbook of Regional and Urban Economics*. Amsterdam: Elsevier: 2119–2171

9. Van Oort, Frank, Stefan de Geus, and Teodora Dogaru. “Related variety and regional economic growth in a cross-section of European urban regions.” *European Planning Studies* ahead-of-print (2014): 1-18.

te, a las “*industrias creativas*”, se les considera exponente de la máxima bondad de la ocupación de los ciudadanos.

Cooke¹⁰ afirma que los jóvenes, y en particular las parejas, son reticentes a emigrar hacia ciudades no aglomeradas. En primer lugar porque, esa posibilidad depende de que los dos miembros encuentren un empleo antes de mudarse; y en segundo porque se han acostumbrado a un mercado laboral diversificado.

De acuerdo al autor, a mayor concentración de habilidades y creatividad, mayor crecimiento económico y urbano. Las ciudades que consiguen retener a jóvenes creativos y capacitados reciben fuertes compensaciones a nivel de crecimiento, puesto que hacen suya la fuerza de trabajo que, de otro modo, hubiera migrado.

Si el recurso primordial de las economías inmateriales es el capital humano, y ese capital es móvil, la pregunta que hay que formular es ¿cómo conseguir atraerlo y retenerlo en nuestras ciudades? Potenciando factores duros y especializándose en una actividad creativa específica puesto que, de este modo, se influye “*tanto sobre las externalidades generadas en los clústeres (por ejemplo, incrementos salariales), como sobre el efecto de derrame (spillover) de conocimiento en el conjunto de la ciudad*”.

Si se compara el número de empleos en sectores creativos al de otros sectores en las grandes ciudades españolas, el resultado es que por cada trabajador en los primeros hay ocho en los segundos. Además, dos de cada tres empleos creativos requieren calificaciones medias y bajas. Dado el alto coeficiente de profesionales autoempleados el trabajo es particularmente flexible y ofrece pocas garantías. En sectores como I+D la precariedad

10. Cooke, Thomas J. “Metropolitan growth and the mobility and immobility of skilled and creative couples across the life course.” *Urban Geography* 35.2 (2014): 219-235.

alcanza el punto de que los trabajadores de apoyo –aquellos que no ejercen actividades creativas en la industria creativa– tienen mejores condiciones de estabilidad y mayor calidad de empleo que los que ejercen tareas creativas.

Definidas las variables clave detrás de las expectativas, las que subyacen a las que justifican la “era de la escasez” y los fenómenos que la confirman, las falsas expectativas que bienintencionadamente o como pretextos ante el hecho de no poder dar solución, o querer ocultarlo, ¿qué hay que hacer?

FIJAR NUEVAS EXPECTATIVAS

Hoy, muchas de las decisiones de compra que toman los consumidores son repetición de otras que han tomado con anterioridad. En otras ocasiones, el viaje empieza con la idea opuesta, la de no repetir lo que se hizo con anterioridad, porque se dispone de información que se ha obtenido de una mala experiencia, o se ha recibido de otros que la tuvieron antes y se les considera referentes.

Un tercer tipo son aquellas en que el consumidor no tiene ni siquiera una idea formada de lo que necesita más allá de una colección de necesidades a satisfacer o de beneficios a disfrutar, percibida con mayor o menor intensidad y de manera más o menos intuitiva. Este es el terreno más fértil del marketing, y el único que tiene sentido hoy.

Cuando uno siente hambre, puede decidir calmar esa necesidad o no; a continuación decidir con qué la va a saciar. Estas dos primeras ideas le ayudan a ubicar la categoría en la que va a buscar los restantes elementos del viaje.

En 1970, en España, este tipo de decisiones eran muy trascendentes. En primer lugar porque era aún reciente y presente en la memoria del consumidor, una etapa en la que encontrar con qué aplacar el hambre era complejo y no siempre posible. En esa época, también, formas seculares de respuesta, como cocinar a partir de ingredientes a granel, empezaban a ser superadas por otras, como la compra de esos ingredientes procesados y bajo marca, en establecimientos de autoservicio, en variedades complejas y en calidades diferentes. Aparecieron opciones nuevas en la forma de almacenamiento (congelado, fresco), preparación industrial (precocinado), la tecnología y equipamiento de preparación (cocinas a gas, eléctricas, microondas, vitrocerámicas) o portabilidad (snacks, pastelería y bollería envasada, listo para comer).

En 1970, había que dar a conocer toda esta innovación, explicarla e introducirla en el consumo de los ciudadanos. El marketing en los inicios de la “era de la abundancia” era imprescindible, y del tercer tipo.

En 2016, la mayoría de estas opciones ya cuentan con penetraciones universales y el conocimiento de la totalidad de los consumidores. Hoy, sentir apetito y resolverlo de inmediato es un acto de mucha menos implicación, casi automático, y muchas de las formas antiguas han cedido espacio a otras nuevas, y a las marcas que las preconizan.

Ese automatismo, esa acumulación de experiencia en resolver necesidades es uno de los hechos más importantes en la jerarquía de efectos. El que hace que los consumidores pasen de beneficio o necesidad tal como la interpretan, a la marca con la que la resuelven de una manera mucho más rápida y en ese proceso, eliminen “formas, categorías, subcategorías y familias de productos” enteras. Es decir, haciéndolas irrelevantes.

La era funcional: el origen de las marcas era y sigue siendo satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores. La marca emerge como símbolo de calidad, garantizando la funcionalidad del producto. En muchas categorías de producto, el estándar de calidad es cada vez más similar, lo que unido al exceso de oferta y escasez de demanda existente, lleva a una acelerada comoditización y a la necesidad creciente de competir en precio. Actualmente las marcas “funcionales” que lideran suelen tener en el precio su ventaja competitiva. En este estadio, el modelo de relación entre marcas y consumidores es principalmente funcional y transaccional.

La era aspiracional. Ante la necesidad creciente de las marcas de “diferenciarse”, estas empiezan a enfatizar aspectos que contribuyan a este fin: su promesa, su forma de comunicar, el diseño de los envases o pequeñas funcionalidades del producto/servicio. En otras categorías como el lujo, las marcas centran su propuesta de valor en aspectos más intangibles, aspiracionales y emocionales. Se convierten en símbolos de lo que el consumidor quiere ser o de cómo quiere mostrarse al mundo. El hecho de “tener” esa marca representa un símbolo de estatus, de identidad o de estilo de vida (o del que se aspira a tener).

A medida que el consumidor está más informado y conectado, necesita menos información sobre aquellos productos y servicios que ya consume. Por otra parte, se vuelve más escéptico e incrédulo hacia lo que las marcas le cuentan y confía más en su experiencia y en la opinión de otros. Para muchos, se hace cada vez más patente la desconexión entre lo que la “marca promete” y “la realidad” que se experimenta con su uso/consumo. Al final, muchas marcas “aspiracionales” no traducen sus fantásticas promesas en beneficios concretos, positivos y tangibles. El impacto real que tienen en el bienestar es limitado, y prueba de ello es el siguiente dato: a la mayoría de los consumidores no

le importaría que desapareciera el 70% de las marcas actuales (Havas Media 2013).

La era transformacional: en este estadio, las marcas dan un paso más. Reconectan con las personas, no ya con los consumidores, llenando sus marcas de “significado” y dotándolas de un propósito claro: el de mejorar la calidad de vida y bienestar de las personas y de la sociedad en su conjunto. Buscan transformarnos y ayudarnos a desarrollar todo nuestro potencial para vivir mejor, estar más saludables, llegar a fin de mes, desarrollar nuestras capacidades y hacernos mejores a nosotros mismos, a nuestra gente y a la comunidad y el entorno en el que vivimos.

En esta última iteración (que es la que el marketing vive hoy) reside la promesa de que este salve al mundo.

EL CONSUMO “SOSTENIBLE” REDEFINIDO. UTOPIA Y DISTOPIA

El ciudadano vota en las urnas o se manifiesta en la calle. También ejerce el sufragio silenciosamente con su gasto y, sobre todo, con su comportamiento, con su ejemplo y con su sacrificio. Es improbable que las actitudes que subyacen a estos comportamientos respondan a actitudes diferentes. ¿Qué puede aprenderse en los negocios de ese comportamiento en las urnas y en las calles? ¿Cómo habría que conseguir el voto del consumidor en el plebiscito cotidiano si en lugar de pensar que compra porque es vulnerable a la persuasión pensáramos que cuando nos compra está, en realidad, tomando una decisión trascendente como cuando vota en las urnas? Una decisión que es parte afecto hacia lo que compra por su empatía, parte preocupación con su vida y la de los que le siguen, parte experiencia y el resto persuasión. Dado que (a veces, a pesar de nuestros políticos) los consumidores utilizan el sufragio a través del gasto más frecuentemente en las tiendas que ante las urnas, ¿qué pueden aprender los políticos de su comportamiento en

las tiendas? Dado que el marketing se ha dirigido a diario a las marcas, a las tiendas, y al consumo, ¿cómo podemos diseñar un marketing igual de eficaz para esta era de la escasez, y qué lecciones pueden derivar de este para alertar a los partidos y a los gobernantes sobre el hecho de que ahora se les exige la misma responsabilidad que se demanda de una marca de un coche con un defecto de fabricación? Todo lo que concierne al consumidor, concierne al ciudadano. La misma responsabilidad ante la venta de un bote de mayonesa que ante una hipoteca o un programa de un partido.

Demostrada la competencia del marketing en la era de la abundancia y en el convencimiento que estamos en otra diferente, cómo podemos llevar el concepto y el valor del marketing a un plano relevante a esa era.

Jagdish Sheth¹¹, un autor de marketing menos conocido pero muy influyente en el campo, probablemente, que ningún otro, ha señalado precisamente que la sostenibilidad es un concepto que se sitúa en el intersticio del campo social, medioambiental y político, una “*triple última línea*”, en su definición, que modula e interconecta el desempeño de cada uno de estos dominios; lectura fundamental en la definición de los objetivos del marketing del futuro, sea para marcas como, por extensión, para la generación de expectativas y la educación de los consumidores alrededor de las mismas, se trate de ciudadanos, votantes o directamente consumidores.

En 1973, Peter Drucker¹² señalaba que “*los directivos deben convertir las necesidades de la sociedad en oportunidades para ne-*

11. Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 21–39

12. Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973)

gocios rentables". Nunca en la historia reciente se ha visto a la sociedad, las empresas y los gobernantes frente a una necesidad tan acuciante de cambiar, ni frente a una oportunidad de este tamaño: escuchar el sentimiento de la sociedad se ha convertido en uno de los instrumentos más eficaces para la creación de negocios rentables. Entender la confusión del consumidor y sus temores es una de las condiciones esenciales para definir los modelos de negocio del futuro. De acuerdo al autor, el marketing, como instrumento de mediación o interfaz entre consumidores y productores, entre ciudadanos y políticos, se manifiesta como una herramienta necesaria y, obligatoriamente, más responsable.

Sin partidos ni marcas, influir sobre el sistema político sin contar con el votante, tampoco se puede influir sobre el consumo sostenible sin el consumidor, y de ahí la importancia de la SCC y el CR en la redefinición de la finalidad del marketing.

Sostenibilidad centrada en el consumidor, SCC

Según la definición de Sheth, la sostenibilidad es el horizonte al que conducen las acciones realizadas según un modelo de "*triple última línea*" –medioambiental, social y económica. Dentro de lo social se incluye lo laboral; dentro de lo económico, aparte del desempeño, consideraremos el uso de las inversiones de forma responsable, y sobre todo, de aquellas que inciden sobre las mejoras en productividad y calidad. Finalmente se refiere al encaje de la empresa con la comunidad, su buena ciudadanía e implicación con el bienestar de sus vecinos, es decir, la mejora en los estándares de vida y el bienestar de la ciudadanía. *Todo ello* también obliga a plantearse el sentido de algunas de las exigencias en materia de sostenibilidad que, de buena fe y de manera diligente, ponen en riesgo la consecución de esta agenda. Por tanto, medioambiente, social, capital, productividad y comunidad,

son los objetivos de la nueva agenda. Y a ellos se llega a través de la formulación de un juego de expectativas en línea con los retos a los que se expone la sociedad en el entorno de escasez.

Sheth y sus colegas concluyen que la SCC es un mecanismo que facilitará la consecución de un programa de sostenibilidad a nivel corporativo. Convertir la sostenibilidad en la piedra angular de la estrategia de negocio potenciará la responsabilidad de las empresas con las personas. Para ello, el marketing, en cuanto interfaz entre ambos *stakeholders*, jugará un papel determinante.

Hasta ahora, en la sociedad de la abundancia, el modelo imperante sostenía que a mayor consumo, mayor bienestar. El discurso opuesto, que ha contado desde los años 60s con un soporte incipiente y militante, percibido de extrema izquierda bajo la perspectiva de la lógica dominante en la época, y encarnado por Ralph Nader¹³ como autor estandarte, condena cualquier consumo que exceda la mera subsistencia. A pesar de lo que podría parecer, la SCC no promueve un comportamiento según un modelo de subsistencia, sino que, al situar la sostenibilidad como aquello que regula (y es regulado) por el bienestar personal, social y económico (propio, colectivo y futuro), su programa se sitúa en un término medio entre los dos discursos. Aquel que defiende que a mayor consumo mayor calidad de vida, crecimiento económico y prosperidad, entra en crisis cuando se aplican términos maximalistas. De entrada, porque es precisamente el

13. Nader, R. (1965). *Unsafe at any speed. The designed-in dangers of the American automobile*. Considerada la nº 38 de las 100 publicaciones periodísticas más influyentes del s. XX. Este libro estableció en 1965, para la industria del automóvil, el exposé de irresponsabilidad que a través del relato de los episodios del Chevrolet Corvair se expusieron al público por primera vez. Lo mejor que se puede decir es que, 50 años después, no se podría escribir

“*sobreconsumo*” el que perjudica el bienestar personal, como sostiene el pensamiento hoy.

El modelo contrario, que presenta el consumo por encima de la subsistencia es insostenible porque destruye bienestar, y es tan erróneo como contrario a la sostenibilidad, y es también una idea equivocada, ya que al margen de la irritación o el enfado de la ciudadanía y su explicitación en la creciente concurrencia de su reivindicación en las calles, en las economías industrializadas nadie es feliz con un consumo de subsistencia: ni los que se ven obligados a él porque no pueden permitirse otro, ni los que consumen discrecionalmente porque ni lo quieren ni lo necesitan.

El marketing tradicional hasta hoy se fundamenta sobre una idea de negocio expuesta con parsimonia en el famoso ensayo de Milton Friedman publicado en el New York Times, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*¹⁴. A pesar de la claridad de su título, vale la pena profundizar en el artículo para entender si esta idea de negocio puede seguir implementándose hoy, cuando la perspectiva del marketing sostenible aumenta el número de sus seguidores.

En ese artículo se distinguen dos líneas de pensamiento. Por un lado se observa que los recursos son limitados y el crecimiento demográfico está acelerando su explotación, de modo que cada vez nos adentramos más en un mundo caracterizado por la carestía. La situación es tanto más preocupante hoy, cuando la generalización del bienestar, en las economías emergentes, es un factor añadido que acelera el ritmo al que se consumen los recursos. Por el otro lado encontramos la idea de la degradación medioambiental, que es

14. Milton, Friedman. The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine 13 (1970): 32-33.

corolario de esa misma limitación de recursos. Si el consumo se mantiene y el bienestar se generaliza, serían necesarios 1,4 planetas tierra para que el conjunto de la población pudiera consumir de acuerdo a los estándares promedio. Si tomamos como rasero el consumo del Reino Unido, necesitaríamos 3,4 tierras. Y si tomamos el de EEUU harían falta 5 planetas como el nuestro para satisfacer las necesidades de todo el mundo¹⁵. Por más sensacionalistas o imprecisos que puedan parecer estos multiplicadores, proporcionan un rango al que tienen que dar respuesta dos séptimos del planeta (las economías avanzadas), antes de que los cinco séptimos restantes consuman a su nivel actual. Esa obligación pasa por adoptar políticas de educación –a su propia ciudadanía y de ejemplo al resto del planeta– sobre cómo hay que consumir en el régimen de la escasez¹⁶.

El SCC personal y económico

A partir de 2008, quizás por la gravedad de los efectos de la última crisis financiera sobre el consumo, se han publicado multitud de trabajos académicos y profesionales (no sólo por parte de académicos, sino reverberados por consultores y medios de comunicación) sobre los peligros del “*sobreconsumo*”. Algunos autores defienden que mayor disposición de renta destinada al gasto discrecional tiene efectos positivos sobre los consumidores, mientras que el “*sobreconsumo*” reduce la duración de sus efectos positivos. Eso quiere decir que tanto la ventana durante la que se es feliz, como consecuencia del consumo, como la intensidad promedio de la felicidad que se alcanza en ese periodo, se ven reducidos cuando consumimos más de la cuenta. Los estilos de vida orientados a

15. Global Footprint Network. (2009). How we can bend the curve: Trending toward a sustainable future. Global Footprint Network Annual Report

16. National Research Council, Policy Division, Board on Sustainable Development. (1999). Our common journey: A transition toward sustainability. Washington, DC: National Academy Press

consumir más generan, por tanto, infelicidad y redundan en la insatisfacción personal. Se ha llegado a observar que el sobreconsumo puede derivar en comportamientos socio-páticos hacia uno mismo, la familia, o vecinos y conocidos. Estos efectos se sienten más (o al menos se les presta más atención) en EEUU, Europa y Japón, que en otros países, si bien todo apunta a que se están reproduciendo con mayor virulencia en los emergentes grandes y los BRICs, al estar mejorando radicalmente sus condiciones y creando una clase media y media-alta con una renta discrecional suficiente, y que dispone de crédito para endeudarse en el consumo discrecional.

Por su parte, las empresas en todo el mundo siguen observando el consumo con ojos de rico, como sucedáneo de la demanda del mercado, y por tanto, según el principio de que *“más es siempre mejor”* y siempre incluye hoy. Y cuando se presta atención al exceso de consumo, es en conexión con su verdosidad, con su impacto sobre el medioambiente, y atendiendo a los beneficios de sustituir el consumo de bienes regulares por productos ecológicos.

Sin embargo, tampoco ahí está la respuesta. A pesar de que los consumidores expresan su adhesión a -y su preferencia por- productos ecológicos, el éxito de los coches eléctricos, los productos orgánicos o los detergentes ecológicos, es tan modesto como el crecimiento de su penetración, y existen grandes dudas sobre la bondad de dicha sustitución si esta se produjera a tasa elevadas.

En el caso de la ropa, por ejemplo, la producción de algodón orgánico está confinada a zonas en las que las condiciones laborales caen en lo socialmente inaceptable (régimenes feudales, trabajo infantil, y hasta esclavitud). La superioridad nutri-

tiva de los productos orgánicos no está aún exenta de debate; el coste de los coches y motocicletas eléctricos es superior al de los de motor de combustión interna. Y en todo caso, la venta de bienes ecosostenibles enfrenta dificultades que rozan la imposibilidad en los denominados “*entornos tóxicos*”.

Tóxicos son hoy todos aquellos entornos en los que el consumidor se ha acostumbrado a disponer de forma cómoda y accesible de bienes como electrodomésticos, ropa o alimentación. En los entornos tóxicos se observa una necesidad de sustituir los hábitos de consumo, pero las alternativas que se ofrecen son siempre más caras, complejas, incómodas y difíciles de encontrar. Tanto más cuando los consumidores que andan en busca de alternativas mejores se descubren rodeados de productos que, siendo más dañinos, permiten consumir de acuerdo a las reglas en las que se han educado a lo largo de decenios: la sencillez de preparación, un precio bajo, la comodidad y la distribución extendida que los hace disponibles en cualquier lugar, e incluso la garantía de regularidad en calidad, peso y atribución que ofrecen las marcas. En los sectores tóxicos, los productos sostenibles suelen ser más caros, no tienen marca y, por lo tanto, no pueden anunciar ni persuadir sobre sus beneficios; son más complejos de preparar, más incómodos y más difíciles de encontrar.

Consumo responsable (CR). Templanza y actitud

Para que el consumo (o el voto) sea sostenible, se precisa el concurso del consumidor. Para que exista el CR, es preciso que el consumidor tome conciencia de las consecuencias finales de su consumo. No se trata de proclamas con enmiendas a la totalidad del consumo. Esto sería equivalente a la irresponsabilidad del populismo, a seguir proclamando la solución a base de crear falsas expectativas. Del mismo modo, para que exista sufragio responsable es preciso que

el ciudadano tome conciencia de las consecuencias de su voto. La sostenibilidad ni puede ser impuesta, ni puede ser resultado de falsas creencias originadas o difundidas desde algunos grupos de *stakeholders* implicados, de los grupos de interés.

Desde esta perspectiva, el CR tiene dos componentes. La primera, *templanza*, es tangible y se puede medir si se atiende al comportamiento del consumidor, a sus actos de consumo. La segunda, *actitud*, es intangible, y se refiere a la percepción –los valores o las expectativas– con la que evaluamos nuestros actos de consumo. De acuerdo a Sheth y sus coautores, la actitud es determinante para comprender cómo y cuánto consumimos. En función de la percepción que tenemos sobre nuestra manera de consumir, aumenta o disminuye el consumo adicional de los bienes de una misma naturaleza.

El comportamiento sostenible puede tomar tres formas distintas. La primera, que Sheth y los otros coautores denominan adquisitiva, se refleja en aquel comportamiento que carece de templanza. Por templanza no se entiende una oposición al consumo, sino un consumo consciente y consecuente con los propios hábitos y valores de la persona. En el caso de los consumidores sin templanza nos encontramos frente actores irracionales que no sitúan el bienestar personal como objetivo de sus compras. En esos casos, se observa una clara tendencia al “*sobreconsumo*”. Los autores señalan como ejemplo la aparición de los “*trasteros de alquiler*”. Existen incluso *reality shows* en los que los protagonistas compran, en una subasta, trasteros de alquiler.

Es el caso de la segunda fuerza de antitemplanza, la compra repetitiva. Y ese comportamiento se promueve desde la con-

vicción de que es normal incluso entre aquellos ciudadanos que no se lo pueden permitir.

Finalmente, el tercer tipo de comportamiento destemplado se denomina consumo *aspiracional*. Este tipo de consumo existe desde hace tiempo, y de hecho, no debería ser tóxico en sí. Los que creemos que el consumo es siempre mejor que su ausencia, lo consideramos una prueba de su éxito. El consumo aspiracional tiene sus orígenes en el consumo concupiscente (o exhibicionista), término que acuñó en Europa Thorstein Veblen¹⁷ en 1899, en la época de formación de la burguesía industrial. Un siglo después esa misma burguesía industrial renueva sus credenciales en lugares lejanos y con otras personas pero con idénticos motivos. Este tipo de consumo se basa en la exhibición de símbolos que permiten que el conjunto de ciudadanos anónimos identifique a los ciudadanos *socialmente ascendentes* como si ya fueran *socialmente ascendidos*. Si en el siglo XIX, los objetos que permitían ese reconocimiento eran la joya, el carruaje, el baúl, o la belleza arquitectónica de la residencia, hoy, en China, Rusia o Brasil esa función la cumplen los BMWs y Panameras, los bolsos de Chanel, Hermès o Vuitton y los relojes de lujo.

¿Cómo conseguir consumidores responsables? Implementación de SCC

La democracia, el consumo y el marketing demostraron ser modelos extraordinarios para un mundo que ya no existe. No podía ser de otra manera ya que, como casi todo lo perdurable, son entidades, conceptos, cuya vigencia desaparece cuando su superioridad queda por encima de duda. La superioridad de la democracia alcanzó su clímax con la desaparición de la URSS y la extensión al sur de Europa del sistema

17. Veblen, T. (1899). The theory of the leisure class. New York: Modern Library.

democrático. Entre 1992 y 2010 se duplicó el número de estados sujetos a sistemas democráticos. Como hemos expuesto el consumo sólo tiene que tener su capacidad de convicción si no autorregula su éxito, o mejor, las consecuencias negativas del mismo.

“Marketing es vender” decía el simplista hace 30 años. Hace 40, en 1972, Drucker¹⁸ exponía que *“los directivos deben transformar las necesidades de la sociedad en oportunidades para negocios rentables”*. Hoy la sociedad vive necesidades nuevas, y estirar más el modelo antiguo no proporciona ya respuesta. El rol principal, el que no tiene nada que perder porque no lo ha perdido nunca, es ese marketing. Eso ya lo saben la mayoría de los ejecutivos del sector. En los últimos tres años la mitad de los mensajes publicitarios han abandonado la cacofonía estridente de la publicidad hiperpersuasiva, la que iba dirigida a crear temporalmente notoriedad de marca o de difundir una nueva promoción, para recurrir a mensajes sobre sostenibilidad (o muchas veces, a no comunicar o hacerlo mucho menos frecuentemente, ningún anuncio). Esos ejecutivos deberían pensar en detenerse, reflexionar y responder a las necesidades nuevas con marketing nuevo: abordar el CR y la SCC no como un *“sabor de la semana”*, sino como esa oportunidad de negocio rentable a la que alude Drucker. Un reto a su medida, a la de su caja de herramientas de siempre y con las nuevas que no se pueden adoptar para el modelo extinto pero son esenciales para el del futuro, pueden dar una respuesta competente. Ninguna otra función puede, bastante ocupadas están respondiendo a la de orientarse al consumidor. Al consumidor equivocado. Al de la era de la abundancia. Sólo el marketing puede dar respuesta a ese reto. Sólo él cuenta con la capacidad, las he-

18. Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973)

ramientas, y la necesidad para resituar las expectativas donde hay que hacerlo. Adaptado a cada situación, y apuntando todas al SCC.

Impulsar el CR

Ya en los 80s, Sheth y Frazier¹⁹ propusieron un modelo que estudiaba la discrepancia entre actitud y comportamiento destinado a entender mejor cuáles eran los mecanismos que podían producir e incentivar un mayor CR.

Figura: Matriz de Consumo Responsable



Fuente: Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability.

De acuerdo a los autores, en primer lugar, correspondiente al cuadrante superior derecho, encontramos un comportamiento consciente en templanza: los incentivos pueden ser

19. Sheth, J. N., & Frazier, G. L. (1982). A model of strategy mix choice for planned social change. *Journal of Marketing*, 46, 15–26

un instrumento de recompensa que ayude a conservar y ampliar el CR en el caso de consumidores templados. La conservación de energía eléctrica (incentivo financiero) o el carpooling (tangible) pueden fomentar el consumo reducido. *Carpooling* es una empresa que ofrece compartir un coche con otros para llevar a cabo viajes de larga distancia. Una actividad que debería ser apoyada y es perseguida por los transportistas con licencia que la ven como irregular, ilegal e insegura.

A su izquierda, en el cuadrante que corresponde a “*actitudes conscientes y consumo excesivo*”, se sugiere la necesidad de aplicar políticas de incentivos y desincentivos. Los consumidores conscientes pueden no ser capaces de moderar el consumo. En esos casos se pueden aplicar incentivos como los mencionados arriba o desincentivos, como por ejemplo, el “*demarketing*”²⁰, donde las ofertas de producto se reducen por su acceso a ellas. Estas son las propuestas que los analistas financieros hacen a las marcas de lujo: reducir la oferta para evitar el arbitraje. Hermès limita a un pañuelo de seda por cliente sus ventas a viajeros asiáticos. Las razones por las que lo hace están lejos de ser sostenibles, pero demuestran que una marca las puede hacer y sin que sus ventas totales se resientan.

Para promover el CR en el cuadrante inferior derecho, donde la actitud es inconsciente y el comportamiento es templado, se requiere educación. Un consumidor templado que no es consciente de serlo, necesita educación para comprender el significado de su actitud. A través de ejemplos que le permitan reconocer el impacto positivo que tiene su actitud, el consumidor puede reforzar su seguridad asegurándose de

20. Kotler, P., & Levy, S. (1971). Demarketing, yes, demarketing. *Harvard Business Review*, 49(6), 74–80

estar haciendo lo que quiere hacer. En este cuadrante están muchas de las marcas que los consumidores consumen frecuentemente y que no es necesario consuman *aún* más habitualmente.

En el último caso, los mandatos y los límites aparecen como los únicos medios que pueden suponer un cambio en el comportamiento. Los consumidores antitemplados e inconscientes necesitan de medidas normativas para orientarse hacia el CR.

El CR ofrece un modelo integral y coherente que permite ajustar las actitudes y comportamiento, alinear o pragmatizar expectativas, en parte por medio de la acción persuasiva en parte por la pedagogía. Esta agenda cuenta con abundante soporte en escalas sindicadas, privadas e información pública, y es necesario que los directivos la adopten cuanto antes. Propone además una serie de cursos de acción que son sensatos, y sobre todo, poderosos en sí mismos. Poderosos quiere decir que no necesitan, ante el consumidor del siglo XXI, de acompañamiento de modelos más persuasivos, ya que son eficaces en sí mismos (puesto que responden a los nuevos retos del siglo XXI). Y poderosos porque no sirven de nada, probablemente tienen, como los medicamentos que no son inocuos, fuertes interacciones con los demás que se pueden tomar.

Es posible que haya mercados que aún puedan beneficiarse del modelo anterior. Por ejemplo, mercados que necesitan fuertes desarrollos de la notoriedad de las marcas, encuentran en el modelo anterior de publicidad persuasiva, su mayor socio. Y también encontramos mercados en Asia y Sudamérica en los que los consumidores siguen teniendo un gran afecto por las marcas y quieren seguir recibiendo infor-

mación tendente a desarrollar preferencias. En el otro caso, responden eficazmente al modelo de *“orientación al cliente”* o sólo a él.

Según el postulado de Drucker que hemos citado más arriba, *“los directivos deben transformar las necesidades de la sociedad en oportunidades para negocios rentables”*. En un primer momento, un directivo de marketing que leyera este capítulo podría resistirse a lo que se propone aduciendo que una menor rentabilidad sería contraria al postulado de Drucker. De manera análoga, un político aduciría que abandonar la estrategia que amplía inconscientemente el gap entre oferta y demanda, sería contraria a sus intereses de partido. Sin embargo, esa misma estrategia es la que está generando un incremento de la exclusión, del populismo y de la presencia de grupos reaccionarios de contrapoder. En 2016, el empresario debería pensar que, a pesar de la recuperación tímida del consumo —una recuperación esperable—, su entorno ha virado hacia lo malo, y en los próximos 50 años, si lo que hemos expuesto hasta aquí se cumple, no se espera que cambie el sentido de la profecía.

¿PUEDE EL MARKETING CAMBIAR EL MUNDO?

El papel del marketing, por fin, tiene que dirigirse hacia el ajuste entre las expectativas y sus posibilidades efectivas de satisfacción. A día de hoy, la única cosa que podemos afirmar con seguridad del mundo de mañana es que, a diferencia de lo que hemos creído durante medio siglo, este no se augura como uno con una clase media robusta y una democracia invulnerable. El marketing, como instrumento de mediación o interfaz entre consumidores y productores, entre ciudadanos y políticos, se manifiesta como una herramienta necesaria y, obligatoriamente, más responsable. A nivel político, el mantenimiento del estado del bienestar está condicionado por la transformación

radical del sector público, el rediseño de sus instituciones y la emancipación frente a la dependencia de sus *stakeholders* actuales. Las nuevas tecnologías constituyen uno de los sectores más prometedores para entregar los servicios de manera eficaz a los ciudadanos.

Podemos imaginar decenas de ejemplos, recordar centenares de ocasiones en las que los costes ficticios y artificialmente hinchados de tratar con una burocracia inefectiva y que se resguarda tras una interfaz obsoleta con ventanillas, colas, y sistemas de notificación postal desfasados, terminan estrangulando la entrega de servicios públicos a los ciudadanos, aun cuando existen muchísimas alternativas que podrían evitar que esto fuera así.

A primera vista, este mensaje parece mucho más viable en aquellas economías que no han embarrancado aún su modelo del estado de bienestar. Y lo es, de entrada, porque en esos países, el problema demográfico no ha alcanzado las cotas alarmantes del nuestro, tras décadas con fertilidades por debajo de la tasa de sustitución. Si la demografía es uno de nuestros problemas más acuciantes, si la burocracia pública es un monstruo costoso y consumidor de recursos que se detraen del servicio a quienes los pagan, y si hasta los subsidios se agotan para muchos ciudadanos cuando los necesitan, más cierto es aún que resulta imposible seguir soportando el modelo del bienestar tal y como lo conocemos. En un país que no es ni siquiera capaz de emplear a los jóvenes que tendrían que trabajar para soportar a los que se jubilen o se enfermen hoy, y en el que por el contrario están desempleados muy por encima de lo que sucede en ningún otro país del mundo, tampoco parece que la solución vaya a pasar por un aumento de la demografía, puesto que esta no puede ser absorbida. Aligerar la burocracia, por su parte, resultaría en un mayor desempleo y en una mayor erosión de la clase media, puesto que en España uno de cada cinco trabajadores

es funcionario. Finalmente, cortar las prestaciones sociales a los ciudadanos en el momento que más las necesitan constituye un injusticia hacia aquellos que han estado mutualizando las prestaciones vía cuotas obligatorias y muy elevadas sobre su salario.

Sin embargo, algo tendrá que decir el marketing en un mundo en el que hay que ajustar las expectativas de los ciudadanos a la oferta de la democracia, en el que hay que ajustar la tecnología a aquello para lo que es útil, y en el que se necesitan herramientas que puedan definir los contornos de los grandes movimientos materiales e ideológicos que se están produciendo. La globalización se está hundiendo, el orden que creó una tremenda riqueza y que asentó una clase media aquí y conoció la expansión democrática, no responde a los estímulos. Y sin embargo, la tecnología no ha hecho más que aumentar la productividad mientras que el empleo de enormes sectores de clase media sigue cayendo a un ritmo muy superior al imaginable.

Todos, políticos, las clases medias, el marketing, tienen que abandonar la narrativa de generaciones pasadas, y a todos corresponde crear una nueva argumentación, la que tiene que nacer.

Para fijar esas nuevas expectativas, ¿hay algo mejor que la caja de lápices de colores del marketing?

El marketing de la “era de la abundancia” fue extraordinario en crear buenas expectativas y ajustarlas a los consumidores. En la “era de la pre-escasez”, lo que el autor bautizó como la “era de lo barato” y otros “del descuento”, el marketing fue extraordinario en crear la fórmula oro, la más inteligente: crear unas expectativas bajas y entregar muy por encima de ellas. “Underpromise and overdeliver”.

Todos los negocios exitosos adaptados a la “era de la escasez”, los del descuento, se basan en esta idea. Aviones nuevos, pilotos experimentados y personal de cabina muy joven; supermercados limpios, fáciles en su circulación y siempre en stock; tiendas accesibles, con ropa básica o de temporada, con variedad, entretenimiento y experiencia de compra. Precios bajos y asequibles para la clase media. Esperamos que, al tratarse de algo tan “barato”, la experiencia será peor de lo que resulta ser. Los niveles de satisfacción de los consumidores resultantes son elevadísimos. Se trata de reducir las expectativas y trabajar en realizar una entrega superior a costes más bajos, asumibles. Bajar expectativas y hacer una entrega eficiente.



❧ INTRODUCCIÓN

En abril y octubre de 2007, los grupos inmobiliarios Astroc y Llanera, respectivamente, fueron las primeras víctimas de la burbuja inmobiliaria. A principios de 2008, empezaron a dispararse las alarmas por el deterioro de la economía española: la inflación interanual se disparó hasta el 5,3²¹ (valor más alto desde 1992) en julio de 2008, el desempleo aumentó alcanzando una tasa de paro del 10,36% en junio de 2008 (respecto al 7,96% del mismo mes de 2007), las ventas del comercio minorista descendieron (la tasa de variación anual del índice del comercio al por menor se situó en -5,5) como también lo hicieron la matriculación de vehículos (en junio de 2008 se matricularon 80.000 vehículos menos que el mismo mes de 2007) y el número de hipotecas concedidas (14.000 menos en el mes de abril de 2008 respecto al mismo mes del año anterior). En julio de 2008, el uso del vocablo crisis fue inevitable, refrendado días después por la quiebra de la mayor inmobiliaria del país, Martinsa-Fadesa, que arrastró a todo el sector inmobiliario.

El 10 de octubre, las bolsas de todo el mundo sufrieron pérdidas extraordinarias, siendo la de Madrid una de las más perjudicadas al caer más del 9% y situarse por debajo de los 9.000 puntos. España entró oficialmente en recesión el último trimestre de 2008, con una caída del 1,1% del PIB que proseguía a la sufrida el trimestre anterior (0,3%), y cerró 2008 superando los 3 millones de desempleados (3.128.963).

21. Índice de Precios de Consumo (IPC). Base 2006. Nota de prensa INE, 13 de agosto de 2008

El año 2009 se inició con el Plan E²². En marzo de 2008 se produjo la intervención de Caja Castilla-La Mancha, la primera de una serie que finalizaría 6 años más tarde dejando un saldo de 15 bancos y cajas intervenidas. A finales de 2009 el paro alcanzó los 4,3 millones de desempleados, el déficit público el 11,4% del PIB, y no se observaban signos que anunciaran el fin de la recesión. Las actuaciones del gobierno en ese año se centraron en la reestructuración del sector bancario con la creación del FROB, y el aumento de los impuestos: en septiembre de 2009 se anunció la primera subida del IVA en quince años, una subida que se empezaría a aplicar en julio de 2010.

2010 comenzó con el aumento de impuestos (eliminación de la desgravación de los 400 euros) y de los precios de la electricidad (un 2,6%) y los transportes (Renfe entre un 4 y un 6%). En mayo, CajaSur fue intervenida por el Banco de España y se produjo la primera fusión de cajas de ahorros (Caja de Ahorros del Mediterráneo, Cajastur, Caja de Extremadura y Caja Cantabria). El año 2010 finalizó con una disminución del PIB del 0,1%, el IBEX 35 cerró con una caída del 17,4%, y la tasa de paro se situó por encima del 20%.

El año 2011 arrancó con el anuncio de recortes severos para los ciudadanos (congelación de las pensiones, la eliminación de la desgravación fiscal por compra de vivienda y del cheque bebé en enero) y con el acuerdo alcanzado de retrasar la edad de jubilación de los 65 a los 67 años en febrero. Y es también el año en que los movimientos sociales como el 15-M empezaron a aflorar (15 de mayo). En septiembre se nacionalizaron, a través del FROB, CatalunyaCaixa, Novacaixagalicia y Unnim, y a final del año, con un nuevo gobierno, la cifra de desempleados superó los 5 millones (5.273.600), el PIB mostró de nuevo crecimiento negativo (-0,3%) y la deuda pública supuso el 70,5% del PIB.

22. 82 medidas económicas focalizadas en el apoyo a las familias, el fomento del empleo, el apoyo al sistema financiero y la modernización de la economía

En enero de 2012, el nuevo gobierno anunció un plan contra el fraude fiscal que preveía recaudar 8.000 millones de euros, y decretó el mayor ajuste presupuestario y fiscal de la democracia hasta la fecha. El mes de febrero aprobó su primera reforma financiera, presentó una reforma laboral controvertida, y en abril, puso en marcha el copago farmacéutico. En mayo, la prima de riesgo alcanzó los 539 puntos, se produjeron huelgas (educativa y de los mineros de Asturias y norte de León), y estalló el caso Bankia.

El mes de junio de 2012, España obtuvo un rescate financiero de 100.000 millones de euros, y en julio se aprobaron otra serie de ajustes (nueva subida del IVA). En diciembre de 2012, la caída del PIB fue del 1,6%, hubo casi 6 millones de desempleados (5.965.400), y la deuda pública alcanzó el 86% del PIB.

El primer trimestre de 2013 finalizó con una tasa de paro del 27,16% y con la aprobación del Plan Nacional de Reformas y la Actualización del Programa de Estabilidad 2013-2016. En julio se confirmó que España sufría la recesión más larga desde 1975 tras 8 trimestres seguidos de decrecimiento. En septiembre se publicó que, al cierre del segundo trimestre del año, la deuda pública ya alcanzaba el 92,2% del PIB, y que la renta per cápita era un 5,5% inferior respecto a la de 2008, y en octubre, Cáritas anunció que la pobreza severa afectaba a 3 millones de españoles. El año 2013 finalizó con una cifra de desempleados ligeramente inferior a la de 2012 (5.935.600), el IBEX 35 rozando los 10.000 puntos (9.916), las ventas de automóviles un 3,3% superiores a las de 2012, y con una nueva subida del precio de la electricidad (2,3%).

En enero de 2014, el gobierno anunciaba que el PIB había crecido un 0,3% el cuarto trimestre de 2013 (confirmando el fin de la recesión). El 25 de febrero la Comisión Europea publicaba

las perspectivas económicas de la UE en las que preveía un crecimiento para España del 1%. En diciembre de 2014, la tasa de paro era del 23,7%, el PIB registraba un crecimiento del 0,7% respecto al tercer trimestre del año, el IBEX 35 cerraba el año en los 10.279 puntos y la prima de riesgo en los 107 puntos.

Tabla 1: Evolución principales indicadores económicos 2007-2014

INDICADOR	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PIB ¹	3,8%	1,1%	-3,6%	0,01%	-0,6%	-2,1%	-1,2%	1,4%
IPC ²	2,8	4,1	-0,3	1,8	3,2	2,4	1,4	-0,2
NÚMERO DE DESEMPLEADOS ³	1.942,0	3.206,8	4.335,0	4.702,2	5.287,3	6.021,0	5.935,6	5.457,7
ICC ⁴	72,3	48,9	74,7	64,6	71,00	44,3	71,0	90,6
IBEX 35 ⁵	15.182	9.195	11.940	9.859	8.566	8.167	9.916	10.279
PRIMA DE RIESGO ⁶	10	84	59	249	326	400	220	107
DEUDA PÚBLICA ⁷	36,3%	40,2%	54,0%	61,7%	70,5%	86,0%	93,9%	100,2%
Nº HIPOTECAS CONSTITUIDAS SOBRE VIVIENDAS ⁸	1.238.890	836.419	650.889	607.535	408.461	273.873	199.703	202.954
Nº MATRICULACIONES DE VEHÍCULOS ⁹	2.350.101	1.651.013	1.258.281	1.298.809	1.091.511	924.310	949.015	1.130.069

1: Variación anual

2: Variación medias anuales

3: Datos cuarto trimestre

4: Datos diciembre

5: Datos último día del año

6: Datos último día del año

7: Porcentaje del PIB. Datos último día del año

8: Total año

9: Total año

Fuente: elaboración propia ABN Metrics en base a datos del INE, DGT, CIS, ICO, in-vertia.com, BCE

Ni los economistas, ni los banqueros, ni los empresarios, ni los ministros, ni los parlamentarios (de ningún partido) supieron anticipar lo que se le vino encima a todos (de manera generalizada en otoño de 2008, pero desde año y pico antes, selectivamente), cuando en marzo de 2008, la FTC²³ puso bajo investigación a Bear Stearns por prácticas hipotecarias cuestionables, y desató la crisis financiera global. La más profunda y prolongada de la historia.

23. Federal Trade Commission



❧ EXPECTATIVAS

LAS EXPECTATIVAS ÚTILES SON INCÓMODAS Y LAS FALSAS SON DOLOROSAS

Una misma realidad, por crítica que sea, puede observarse desde perspectivas distintas y en consecuencia producir expectativas también dispares. Todos los países de la UE se vieron afectados por la crisis financiera. Sin embargo, poco tiempo después de su estallido, se perfilaron dos zonas o dos polos contrapuestos con absoluta nitidez.

Todos los países de la UE se enfrentan a un problema idéntico: un futuro con muchos pensionistas para pocos trabajadores condicionado por su papel en un mundo globalizado fuertemente transformado tras la última revolución tecnológica. Ni la percepción que se tenía de este problema ni las medidas que se han adoptado en las últimas tres décadas han sido coherentes entre los países europeos. Mientras para la periferia, la adhesión tardía a la CEE y la adopción del euro fue recibida como una promesa de prosperidad, para Alemania y los pequeños estados del centro de la UME, supuso la prueba definitiva del desfondamiento de sus sistemas sociales: un gasto público fuera de control era insostenible para países con un contingente de desempleados y pasivos extenso.

Los desequilibrios por cuenta corriente han caracterizado el desarrollo económico de la UE. Ya por los años 80 se hablaba de una Europa a dos velocidades que la instauración de la UME no hizo sino intensificar. Con la llegada del euro, los países del centro y norte, comenzando por Alemania, acumulando supe-

rávits. Por el contrario, los periféricos (Portugal, Italia, España y Grecia) vieron cómo aumentaba el déficit en sus cuentas.

Tabla 2: Balanza por cuenta corriente 2000-2008

PAÍS	2000	2002	2004	2006	2008
Austria	-0,70	2,60	2,20	3,30	4,50
Finlandia	7,50	8,30	6,10	3,80	2,20
Alemania	-1,70	1,90	4,50	5,80	5,80
Holanda	1,90	2,50	7,20	8,80	4,10
Irlanda	0,00	-0,50	-1,70	-5,90	-9,50
Portugal	-10,80	-8,50	-8,40	-10,70	-12,20
España	-3,50	-2,80	-4,60	-7,90	-8,50
Grecia	-7,70	-6,30	-5,60	-10,90	-14,40
Italia	-0,30	-0,50	-0,50	-1,50	-2,80

Fuente: ABN Metrics a partir de datos de Eurostat

De acuerdo a Bonatti y Fracasso (2013)²⁴, la creación de la UME y la supresión de los tipos de cambio incentivó entre los países periféricos un proceso de convergencia salarial y de precios, algo que en última instancia les permitiría conservar empleos al mismo tiempo que aumentaba su competitividad. Poco antes de la crisis, nada permitía augurar la situación que se desencadenó en 2008 en los países periféricos: el déficit, por importante que fuera, se veía sostenido por tasas de crecimiento elevadas, unos resultados fiscales prometedores y un desempleo a la baja. Esa incapacidad para prever el inminente colapso –y sobre todo la amplitud de sus efectos– puede explicarse por la disonancia creciente de expectativas entre los estados miembros de la UME. Sin posibilidad alguna ya de que los países periféricos se sirvieran del tipo de cambio para ajustar precios y salarios, un pacto de silencio vino a recubrir las crecientes

24. Bonatti, L., & Fracasso, A. (2013). The German model and the European crisis. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 51(6), 1023-1039.

diferencias estructurales dentro de la Eurozona. La brecha entre el centro y la periferia se hacía más profunda, pero ni los unos ni los otros tenían interés en señalar los motivos de ese cisma: las expectativas que generaba esa situación estaban sustentadas sobre dos modelos de desarrollo distintos.

Las limitaciones presupuestarias que llegaron de la mano del Pacto de Estabilidad hicieron más atractivas las oportunidades de inversión en la periferia. La llegada de flujos netos de capital y unos tipos insólitamente bajos desincentivaron cualquier tipo de reforma estructural. Y eso a pesar de que cuanto mayor era la entrada de dinero, más profunda se hacía la brecha que separaba a los países de la periferia del centro. La apreciación del euro golpeó con más fuerza a la competitividad de los periféricos que veían como sus precios y costes salariales iban en aumento. Los dos polos se separaban con un centro que implementaba reformas poco populares tanto en sus sistemas sociales como en los modelos de relaciones industriales y presupuestarias, destinadas a mejorar la competitividad; y una periferia en la que se evidenciaban los síntomas de una burbuja inmobiliaria, el endeudamiento excesivo de los ciudadanos, un fuerte apalancamiento de los bancos y las balanzas comerciales netamente deficitarias.

Ningún mecanismo de reequilibrio, ninguna institución europea, podía tomar a cargo la intervención y la corrección de semejante desajuste. Al estallar la crisis, la fuga de inversores y capitales de los países periféricos manifestó los graves problemas de solvencia que la supuesta abundancia había ocultado. Las autoridades de los países del centro, y significativamente, las del país más grande entre ellos, Alemania, rechazaron convertirse en la solución de esas tribulaciones. Sólo en el caso de que las economías del sur estuvieran dispuestas a llevar a cabo reformas profundas, urgentes e impuestas, se podrían beneficiar de una inyección de capital que permitiera subsanar el desajuste.

¿Cómo pueden producirse expectativas tan distintas a partir de la misma realidad?

El punto de vista alemán, en el que cabría incluir por simplificación el de los países del centro, es el producto de un modelo de “*economía social de mercado*” basado en la previsión. Desde mediados de los años 90s podemos constatar que Alemania ha orientado sus políticas en base a tres preocupaciones mayores: afrontar la reunificación, encontrar un modelo que pueda satisfacer una demografía adversa y, por último, preservar su competitividad en los mercados de bienes de capital y de consumo duradero frente a los nuevos retos de un mundo globalizado, muy en particular, frente a rivales directos como China. A través de esas reformas, emprendidas hace 20 años, esos países podrían sostener en el futuro su modelo social, el bienestar de una sociedad que, como todas las europeas, envejece.

La reunificación alemana exacerbó el reconocimiento del reto demográfico que tendrían que enfrentar los países europeos en poco más de una generación. Un reto que se veía agravado por las consecuencias del desempleo de larga duración, unido a un primer *shock* tras la pérdida de competitividad en los mercados. La conclusión no se hizo esperar: era necesario flexibilizar los modelos.

¿Por qué Alemania no ha participado incondicionalmente en la salvación de los países de la periferia? Desde este punto de vista, la respuesta es evidente. Tanto para sus políticos como para sus ciudadanos supone poner en peligro la base socioeconómica que han construido por medio de ajustes y políticas a menudo impopulares. El rechazo de medidas expansivas, como la estimulación del empleo en servicios o en la construcción, ha servido para consolidar los sectores exportadores como la principal fuente de “*empleo bueno*”. En un contexto de población menguante y creciente competencia global, sólo el sector in-

dustrial –donde la colaboración entre trabajadores y empresarios, y la inversión en tecnología permiten mantener un empleo de calidad– garantizan las mejoras en productividad imprescindibles para la sostenibilidad del bienestar social al que aspiran sus ciudadanos.

Las malas perspectivas sobre el consumo interno condujeron a Alemania (y naturalmente a los otros países del centro cuyos mercados internos son de por sí pequeños en relación a su PIB) a basar su crecimiento en las exportaciones. Esas exportaciones, responsables del dinamismo alemán, fueron absorbidas por su mejor cliente, Europa, pero especialmente, como señalan Bonatti y Fracasso, por los cuatro clientes del sur que desde la creación de la UME han absorbido el 25% de sus exportaciones acumuladas netas. Mientras tanto, los países del centro en busca de mano de obra eficiente han hecho de los países del este de Europa el destino de inversiones directas en plantas de fabricación deslocalizadas.

La realidad ha dejado atrás todo objetivo de convergencia y con ello ha abandonado también las expectativas que creó. Los salarios nunca se equipararon y, lo que es aún más evidente, nunca se equiparán, puesto que las reformas y los rescates a los que se han visto obligados los países del sur aseguran que la diferencia entre las dos Europas seguirá en aumento. Tampoco se producirá una convergencia de precios, a juzgar por el espectro de la deflación, al que el sur se creía inmune y que sin embargo lleva instalado en sus economías desde 2013.

El modelo del centro ha funcionado. En 2016, Alemania, Holanda, Finlandia y Austria, no sólo se han afianzado como la fábrica de Europa, sino que han conseguido establecerse como contendientes globales en los sectores industriales, de consumo duradero y de bienes de capital de alto valor y crecimiento. Su

participación en el mercado global se ha consolidado incluso a pesar del crecimiento de los países emergentes, gracias a las pérdidas de cuota de Japón, EE.UU., Francia o Italia.

Desde este punto de vista se entiende por qué los países del centro no están dispuestos a alterar el comportamiento de sus empresas y ciudadanos. ¿Por qué deberían modificar la lógica y el juego de expectativas que consiguieron transmitirles una vez éste ha mostrado los buenos resultados en el mundo de la competitividad global? El coste político de representar un futuro de esfuerzo para sus ciudadanos y empresas comienza ahora a dar sus primeros resultados. Los esfuerzos que se exigieron a los países del centro han dejado paso a un nuevo discurso que anima al consumo de los ciudadanos y de las empresas, incrementa su expansión cualitativa, al tiempo que inyecta crédito en los países periféricos y se muestra más laxo con respecto a la inflación .

Bonatti y Fracasso completan este escenario sosteniendo que *“los alemanes permanecieron completamente comprometidos a mantener el estatus de su país como país industrial y exportador importante, con independencia de lo que hicieran otros países de la UE. La mayoría de los alemanes estaban convencidos de que su modelo socioeconómico podía mantenerse sólo si el país podía preservar su vocación industrial”*. Más aún, la amenaza demográfica implicaba que había que financiar el consumo de los ciudadanos del futuro, cuando la abundancia de pensionistas superara el déficit de mano de obra.

En resumen, el caso alemán es testimonio de una visión pragmática del futuro de un modelo socioeconómico. El mantenimiento del bienestar requiere un plan y tiene un precio que, en un mundo más adverso y competitivo, puede ser muy alto. Quince años atrás se fijan puntualmente las reformas necesarias para su

desarrollo sostenible. Se establecen expectativas. Se alinea a los agentes relevantes (emprendedores, sindicatos, escuelas, bancos) y se les moviliza para llevarlo adelante. Se asume el coste de los obstáculos (como la “*moratoria*” durante el “*trienio verde*” entre 1998-2003, o el escepticismo y la impopularidad a ojos de la ciudadanía durante la recesión de 2001-2003). Las reformas que se implementan por encima de las ideologías y de los partidos en el gobierno dan respuesta a un diagnóstico estudiado.

Presentar retos reales, por arduas que fueran las soluciones, sirvió para alimentar unas expectativas realistas. Es mucho más doloroso tener que cambiar las expectativas precipitadamente cuando se descubre que carecen de fundamento, que cumplir con ellas, por desagradables y severas que sean, cuando se sabe que lo tienen. Aceptar las expectativas de otros por imposición, sin pedagogía ni comprensión, y con carácter urgente, puede servir para satisfacer la condición que evita males mayores, pero a largo plazo no cambia nada. Si el problema de todos los países de la UME es el impacto de la demografía, la tecnología y la globalización sobre el bienestar a largo plazo de la ciudadanía, esas tres condiciones son también el reto de los países de la periferia que, a diferencia de los centrales, ni las han resuelto, ni a decir verdad han alcanzado a planteárselas aún.

LAS EXPECTATIVAS SON RELATIVAS

Recientemente me hicieron una breve entrevista para un monográfico sobre el consumidor español hoy. Una de las preguntas me pedía que elaborara alrededor de las diferencias que existían entre un *mileurista* de hace 10 años y otro de hoy.

Creo que respondí algo razonable, pero si me lo preguntaran de nuevo, transcurridas las dos semanas en que esta pregunta,

aparentemente inocua, me ha dado que pensar, respondería lo siguiente.

En 1995, la retribución bruta media de un trabajador era de 189.514 pesetas que se convirtieron en 230.311 pesetas en el año 2000. La fractila del 50%, es decir, la mitad con el salario más bajo de los españoles, percibía en 1995 un sueldo bruto de 135.499 pesetas y en el año 2000, 151.178 pesetas. Un mileurista cobraba 183.024 mensuales hasta diciembre de 2001, y o 1.100 euros mensuales a partir de la implantación del euro, en enero de 2002.

La siguiente tabla presenta estos datos, en pesetas y euros, el que resultaría de incrementarlos en el IPC acumulado y el de un mileurista.

Tabla 3: Salario medio mensual total, salario medio mensual fractila 50%, salario medio mensual IPC acumulado en los años 1995, 2000, 2006 y 2013

EVOLUCIÓN SALARIOS						
AÑO	SALARIO BRUTO MEDIO MENSUAL EN PESETAS	SALARIO BRUTO MEDIO MENSUAL EN EUROS	SALARIO BRUTO MEDIO MENSUAL DECILES 1 A 5 EN EUROS	SALARIO BRUTO MEDIO MENSUAL IPC ACUMULADO	SALARIO BRUTO MEDIO MENSUAL DECILES 1 A 5 EN EUROS IPC ACUMULADO	MILEURISTA (SALARIO BRUTO MENSUAL) ¹
1995	189.513,99	1.138,99	814,37	1.138,99	814,37	1.100,00
2000	230.311,50	1.384,28	908,60	1.300,73	930,01	1.100,00
2006	---	1.572,60	939,09	1.567,38	1.120,66	1.100,00
2013	---	1.869,10	1.030,34	1.816,59	1.298,84	1.100,00

1: Aproximación estimada a un salario neto mensual de 1.000 euros

Fuente: ABN Metrics a partir de datos de la Comisión Europea, INE y BDE

Puesto en euros, en 1995, un mileurista (no existía, ni en divisa ni como etiqueta socioeconómica) era un español empleado por cuenta ajena, con 1.100 euros de percepción bruta mensual, casi lo mismo que la retribución media (1.138,99 €). Esa cantidad superaba en 35% el promedio de la mitad de los asa-

lariados que cobraban menos²⁵ (814,37 €). En el año 2000, ese mileurista (aún hipotético), estaba un 21% por debajo de la media del total de asalariados, y un 21% por encima de la mitad peor remunerada. Cuatro años después de la UME, en 2006, 30% por debajo de la media y 17% por encima de la fractila del 50%. En 2013 se situaba un 41% por debajo del salario medio, y 7% por encima de la mitad menos afortunada. En 2006, con cuatro años de euro a cuestas, ya había mileuristas genuinos (al menos etiquetados legítimamente). Una marca de coches inventó, en 1995, a los JASP (jóvenes aunque sobradamente preparados), ¿se acuerdan?. Eran técnicos o graduados que accedían a su primer empleo remunerado aunque muy por debajo del que les hacía titulares (o creían que les hacía titulares) su preparación. La publicidad fomentaba sus expectativas de ascendencia. En el anuncio se veía como el director ejecutivo de una gran empresa informaba a otro residuo de su quinta que el (o la) Jasp de referencia acababa de entrar en la plantilla, hablaba tres idiomas, tenía carrera universitaria, un máster y que en las pocas semanas que estaba en el puesto le había quitado el despacho, y hasta la secretaria. Y por supuesto, conducía un utilitario (con esteroides, pero tampoco muchos) ¿Preparación? Sí, pero sobre todo, expectativas. El drama de los universitarios había pasado de la desocupación a tener un primer empleo, cierto, mal pagado. La promesa de su “*preparación sobrada*” les aseguraba que, aunque cobrasen lo mismo o menos que algún coetáneo suyo, *dropout*, que atraído por la demanda de trabajadores se empleó en la construcción, en un taller mecánico o de transportista, sus expectativas de éxito eran muchísimo mayores. Ser un Jasp era un estado transitorio, del que

25. Nota del INE. Para calcular los deciles salariales se procede de la siguiente forma: se ordenan todos los asalariados según la cuantía del salario mensual percibido y se dividen después en 10 grupos iguales, es decir, con el 10% de los trabajadores en cada grupo. El primer decil salarial corresponde al primer grupo de trabajadores, o sea al 10% con menores salarios; el segundo, al 10% siguiente, y así sucesivamente hasta llegar al décimo decil correspondiente al 10% de trabajadores con mayores ingresos

les sacaría su preparación. Hoy los Jasps son mileuristas, y sus coetáneos, desempleados. La educación ha sido útil para retener el puesto de trabajo, pero el jefazo se prejubiló, su función se centralizó en alguna oficina central, y ya no hay secretarías ni despacho que expropiar. Simplemente no existen.

Para medir las expectativas vamos a combinar percepciones con variables objetivas: el del indizado de confianza ese año (media) y aquello a lo que miramos cuando formamos nuestras expectativas: si tenemos trabajo o no, y si ganamos más que el vecino, o no. Las expectativas son un asunto relativo.

Tabla 4: Índice de confianza, tasa de paro, salario bruto medio mensual y su valor relativo respecto al mileurista en 1995, 2000, 2006 y 2013

AÑO	ÍNDICE DE CONFIANZA ¹	EVOLUCIÓN TASA DE PARO (PUNTOS PERCENTUALES VS. 3 AÑOS ANTERIORES)	SALARIO BRUTO MEDIO MENSUAL EN EUROS	VALOR RELATIVO (SALARIO BRUTO MEDIO MENSUAL vs. MILEURISTA)
1995	-13,00	+2,73 pp	1.138,99	1,04
2000	+4,20	-6,69 pp	1.384,28	1,26
2006	-12,00	-3,07 pp	1.572,60	1,43
2013	-25,60	+5,62 pp	1.869,10	1,70

1: dato a junio del año correspondiente

Fuente: ABN Metrics a partir de datos de la Comisión Europea, INE y BDE

El salario medio mensual entre 1995 y 2013 ha evolucionado en sincronía al IPC acumulado, un 59%, y el poder de compra de un asalariado medio se ha mantenido. El de un mileurista, por definición, es hoy casi la mitad del que tenía en 1995, resultado de la inflación.

Sin embargo, desde que en 2005, en una carta al director de El País²⁶, Carolina Alguacil acuñó la expresión para etiquetar

26. Carolina Alguacil. Yo soy "mileurista". El País, 21 de agosto de 2005

al grupo, las expectativas han evolucionado incluso más que la realidad objetiva del poder de compra. En 2006, el mileurismo era una protesta por un estado transitorio. Una mala entrada en el mundo de la ocupación a causa de un trabajo aceptado por necesidad, en un entorno que premiaba el pragmatismo y castigaba la formación. Un coetáneo que en lugar de entrar en el primer empleo en 2006, tras licenciarse de sus estudios universitarios superiores, se hubiera incorporado en 2002 (típicamente, en esos años, en la construcción o en servicios como la hostelería o el transporte) ganaba más de 1.100 euros brutos mensuales. No obstante, un mileurista de 2006 estaba ocupado en un entorno de optimismo y crecimiento del empleo. Eran *“españoles entre 25 y 30 años con formación, que desempeñan trabajos por debajo de su capacidad, vuelcan sus expectativas vitales en el ocio, y se interesan por la cultura en sus formas más modernas, son pasivos y protestones”* (en palabras de Espido Freire, 2006²⁷).

El mileurismo era esencialmente un problema de expectativas: recién empleados que se creían preparados para desempeñar trabajos con mayores responsabilidades que los que tenían, es decir, que tenían la expectativa de un trabajo mejor (aquel para el que estaban preparados o se creían preparados). En relación al contexto estaban bien situados porque tenían un trabajo y el clima era favorable, pero en términos relativos, si se comparaban con un peón de la construcción con tres años de experiencia, no estaban satisfechos con su situación. En dominios como el del trabajo, nuestras expectativas están gobernadas por comparaciones.

Un mileurista de 2006 era un ciudadano que tenía un empleo en una economía que los estaba creando. Su salario, que sólo seis años antes era bueno en términos absolutos y relativos, en

27. Espido Freire, *Mileuristas: cuerpo, alma y mente de la generación de los 1000 euros* (Barcelona, Editorial Ariel, 2006)

2006 estaba en el 70% del salario medio y un 17% por encima de la mitad del número de asalariados. En 2013, un mileurista percibía un 41% menos que la media, y estaba ligeramente por encima de la mitad de los asalariados. Sin embargo, entre 2007 y 2013, se han perdido 3,5 millones de puestos de trabajo. Un mileurista es hoy alguien que trabaja en algo que puede no tener nada que ver con su preparación. Una situación que, en un contexto de escasez de oferta de empleo y demanda superabundante, ya no es transitoria, sino que por el contrario ha pasado a ser percibida como permanente. Un joven mileurista español en 2016 no tiene coetáneos peor preparados y mejor remunerados con los que compararse. Muchos han tomado el camino de la emigración (desde 2008 hasta el primer semestre de 2014, 112.406 españoles de entre 20 y 34 años emigraron al extranjero²⁸) y otros son “*minieuristas*” (perciben menos de mil euros, o tienen trabajos temporales y discontinuos). Hoy, entre los universitarios españoles empieza a producir más ansiedad no encontrar una ocupación fuera de España que la remuneración relativa que eventualmente puedan conseguir aquí. La importancia de los “*mil euros*” como rasero y contraste de sus expectativas se ha hecho tan borrosa como la de aquellos con quienes se comparaban.

Con estos datos es posible afirmar que, en 20 años, ser mileurista es una condición cada vez más precaria, agravada por un entorno en el que las expectativas que recogen los índices de confianza se han desplomado y el empleo (a diferencia de cuando en 2006 apareció la figura), ha caído de forma intensa, mientras que el coste de la vida ha puesto, objetivamente, a ese ciudadano ante la imposibilidad de materializar una vida autónoma. Los mil euros que en 1995 eran el ticket de la clase media, en 2006 ya la cancelaban, y en 2013 ratificaban esa

28. Migraciones exteriores desde 2008, INE 2015

inviabilidad. A pesar de que ser mileurista supone estar mínimamente por encima de la mitad de los asalariados, incluso hoy, es algo muy diferente a lo que era hace 10 años y no tiene nada que ver con el 31 de diciembre de 2001, el último día de las pesetas.

EXPECTATIVAS Y RESPONSABILIDAD

Tan pronto son identificados los defectos de fabricación de un nuevo coche, la marca anuncia una retirada del producto (*product recall*), frecuentemente asumiendo un coste muy alto al hacerlo. Entre 2009 y 2010, Toyota llevó a cabo 3 retiradas masivas. La primera, en noviembre de 2009, se debía a que algunos de los Toyota Camry del modelo de ese año experimentaban una aceleración súbita. Primero se atribuyó al hecho de que la alfombrilla del suelo del piloto se desplazaba debajo de los pedales, los trababa y producía la aceleración. 3,8 millones de vehículos fueron retirados del mercado para fijar las alfombrillas. Unos meses después, en enero de 2010, estudios post siniestro demostraron que el problema no se debía a la alfombrilla sino a un defecto mecánico del acelerador. Toyota emitió una segunda retirada de productos que alcanzó a 2,3 millones de propietarios y sus vehículos. El coste de estas dos llamadas al mercado supuso 2.470 millones de dólares directos, y un lucro cesante por suspensión de ventas, líneas de producción paradas y ventas en el resto del mundo (fuera de los EEUU, donde se generaron los perjuicios directos) de 2.000 millones adicionales. Al incidente del “*fallo mecánico del pedal de aceleración*” se le atribuyen 37 muertos en accidentes en los que se vieron implicados, presuntamente, Toyotas acelerados a su bola. La marca se ha opuesto a las demandas por los siniestros que sucedieron tras la primera retirada de productos, y los atribuye a modelos anteriores de Toyota, versiones de Camrys no afectadas por el

problema mecánico. Toyota perdió el 15% de su valor en bolsa como resultado de las dos retiradas de producto, consecuencia de sus costes directos sobre su reputación de marca, y el lucro cesante de las ventas.

Un ciudadano norteamericano, Kuoa Fong Lee, fue sentenciado en 2007 a 8 años de cárcel por matar a los tres pasajeros del vehículo que fue embestido por su Camry, súbitamente acelerado a 150 km/h a la entrada de un peaje, a pesar de los esfuerzos de un sorprendido Sr. Lee por frenar. En 2009, tras la primera retirada de productos, sus abogados pidieron la excarcelación y un nuevo juicio, pero el fiscal se negó a revisar el caso y ofreció excarcelar al Sr. Koua Fong a cambio de mantener la sentencia en sus antecedentes penales. Tras el segundo anuncio de retirada de producto en 2010, el juez emitió su auto pidiendo la excarcelación, y la eliminación de oficio los antecedentes. En los últimos años, IKEA, Honda, Toys “R” Us, McDonald’s, Kellogg, Abbott, Tylenol, y centenares de empresas más han ordenado retiradas cuando han detectado riesgos para el consumo de sus productos (o de aquellos que habían puesto a la venta en sus tiendas) con el objetivo de limitar la responsabilidad por negligencia en comunicar y el daño resultante sobre su reputación.

Ese cuidado en el diseño de los productos y la diligencia frente a su mal funcionamiento o mantenimiento sobrevenidos, incluidos sus costes directos, indirectos, e inducidos, es una exigencia común en los productos de consumo. Recogerlo, arreglarlo y reponerlo a su comprador, indemnizar a su distribuidor, sufragar campañas publicitarias para poner su caso en conocimiento del público y, por ende, revelar a rivales vulnerabilidades que invariablemente estos aprovechan (GM primero, a principios de 2010, y Ford, a continuación, ofrecían descuentos especiales de 1.000 dólares a los propietarios de Toyota que cambiaran a

sus marcas). Todas estas obligaciones no son “*mejores prácticas*”. Son la práctica.

EXPECTATIVAS, CALIDAD Y PRECIO.

GENÉRICOS Y PLACEBOS

Lo que creemos sobre la calidad de lo que nos rodea pesa más que su propia calidad. Un caso extremo es el de la industria farmacéutica. La popularidad de la sustitución de medicamentos bajo patente por genéricos ha disparado los estudios sobre su efectividad relativa.

En primer lugar para detectar obstáculos a la aceptación de genéricos por grupos de pacientes en base a variables demográficas, situacionales, o de otro tipo. A continuación, para encontrar formas eficaces de eliminar esos obstáculos, en particular, el valor de la información a los pacientes sobre la efectividad comparativa entre ambos. La mayoría de estos estudios se basan en encuestas a pacientes (o médicos, o farmacéuticos, o a todos ellos) por lo que sus conclusiones, por contraintuitivas y novedosas que puedan resultar en el entorno farmacéutico, no hacen más que confirmar aspectos comunes en el mundo de los productos de consumo. Los efectos del precio, la capacidad de persuasión de la comunicación o de la marca sobre la efectividad percibida, así como la reportada por los pacientes en encuestas, son algo común y con abundantísima evidencia en un sentido y otro, bajo incontables supuestos.

Sin embargo, el efecto de precio, la calidad percibida, la marca o la persuasividad de la comunicación (su intensidad o su fuente) sobre un producto, ¿pueden afectar su eficacia, aquello para lo que han sido prescritos a un paciente? Explicarle a uno de ellos que un determinado producto es más eficaz por-

que es muy caro, ¿puede mejorar los resultados objetivos sobre la condición del enfermo? ¿Puede aquello que creemos, influir sobre su eficacia, sobre su resultado objetivo?

Las conclusiones del trabajo de Hassali, Shafie, Jamshed, Ibrahim, y Awaisu de abril de 2009²⁹ en el que revisan 20 análisis experimentales y empíricos sobre las percepciones de los medicamentos genéricos frente a los que están bajo patente, coligen que la mayoría de los consumidores demuestran reacciones mixtas hacia la aceptación de medicamentos genéricos. Es decir, no concluyen nada. Existe una relación positiva estable a lo largo de los años, dado que si bien entre el 40 y el 80% de los consumidores en dichos estudios manifestaba una opinión favorable hacia los genéricos, esta no se traduce proporcionalmente en su uso.

Los autores reportan efectos intermedios: por ejemplo, la edad afecta. Cuanto mayor es un paciente, mayor es el rechazo a las alternativas genéricas de bajo coste, justificado en una menor efectividad percibida entre los pacientes.

El uso de genéricos está condicionado también por el sistema de reembolso de cada país, lo que quiere decir que sus expectativas y sus preferencias lo están igualmente. La percepción del consumidor sobre los genéricos variará en función de si tiene que pagar en la farmacia y posteriormente solicitar el reembolso (o copago), o bien un tercero paga la medicación por él. En los sistemas de copago, la aceptación de los genéricos es mayor porque, aun cuando el consumidor sepa que le van a reembolsar, es más consciente del gasto y, por tanto, más receptivo a la información que ofrece el farmacéutico.

29. Hassali, M. A., Shafie, A. A., Jamshed, S., Ibrahim, M. I., & Awaisu, A. (2009). Consumers' views on generic medicines: a review of the literature. *International Journal of Pharmacy Practice*, 17(2), 79-88.

La gravedad de la enfermedad es otro factor que condiciona la relación entre la eficacia de los genéricos y su rechazo por parte de los pacientes. Cuanto mayor sea el riesgo de la condición bajo tratamiento para el paciente, menor será también su preferencia por los genéricos.

Gill, Helkkula, Cobelli y White exploran en su artículo, “*How do customers and pharmacists experience generic substitution*”³⁰, la experiencia de sustitución por los pacientes y farmacéuticos en el entorno de la farmacia.

La mayoría de los países sustituyen medicamentos bajo patente por genéricos. Pero, ¿qué percepciones tienen los pacientes cuando un farmacéutico modifica las instrucciones de su médico? La pregunta resulta aún más interesante si el farmacéutico aporta información que pueda ir en contra de las creencias del paciente. La modificación de las expectativas puede favorecerles, en el caso de que sean ellos los que tienen que desembolsar el precio del producto, mientras que si es un tercero el que asume el pago, el efecto debería ser negativo o, en el mejor de los casos, dejarles indiferentes.

La conclusión del estudio es que la explosión de los genéricos ha otorgado a las farmacias un papel más activo en la co-creación del servicio en la venta. Hasta fechas recientes, los pacientes solían presionar a los facultativos para obtener los medicamentos prescritos bajo receta. Hoy, en cambio, los farmacéuticos no son meros distribuidores del producto, sino que pueden intervenir en el proceso de forma activa. Sin embargo, la mayor resistencia que las farmacias siguen encontrando se imputa a la desinformación de los pacientes. Su incertidumbre –la de

30. Gill, L., Helkkula, A., Cobelli, N., & White, L. (2010). How do customers and pharmacists experience generic substitution?. *International journal of pharmaceutical and healthcare marketing*, 4(4), 375-395.

los clientes– es relativamente proporcional a la frustración de los farmacéuticos cuando intentan ejercer un papel más activo. Sin la información del médico sobre la existencia y eficacia de los genéricos, los farmacéuticos observan que la resistencia de los pacientes a que les cambien las recetas de sus médicos, el “*switch*” en farmacia, se considera un gesto cercano a la autoreceta, un gesto profano y mercantil que no está investido de la autoridad médica necesaria.

Otro estudio interesante, en este caso de 2003³¹, tomó como muestra las respuestas de pacientes crónicos. A pesar de las fuertes resistencias que presenta este grupo al uso de genéricos, una explicación individualizada y repetida, permitía aumentar la aceptación hasta el 98,9%. De la suma de estos estudios, como de otros que han sido revisados sobre el mismo problema, se concluye que el conocimiento del consumidor (y, en caso de carecer de él, la confusión y la sospecha) es la clave para incentivar (o desincentivar) el “*switch*”, de modo que para incrementar el ritmo al que se sustituyen medicamentos de marca por genéricos sin menoscabo de la satisfacción del paciente, se necesita un trabajo de educación.

PRECIO Y PERCEPCIONES DE CALIDAD

Las expectativas también se ven afectadas por el precio. Existen centenares de experimentos con productos de consumo no duradero, productos duraderos e industriales que nos permiten estudiar este efecto. Ahora bien, ¿pueden estas expectativas incidir en los efectos buscados?

31. Vallès, J. A., Barreiro, M., Cereza, G., Ferro, J. J., Martí, J., Escribà, J. M., ... & Generic Drug Study Group. (2003). A prospective multicenter study of the effect of patient education on acceptability of generic prescribing in general practice. *Health Policy*, 65(3), 269-275.

Después de hacer tres experimentos modificando las expectativas de los consumidores Shiv, Carmon y Ariely (2005)³² concluyen que los efectos del marketing son visibles sobre las expectativas, las percepciones y la eficacia medida objetivamente –sus resultados reales–, indiferentemente de si se trata de un producto bajo marca comercial o genérico. A estas alturas, nadie va a echarse las manos a la cabeza cuando le digan que el marketing influye sobre las experiencias de consumo y el comportamiento de compra. Pero este artículo dice algo más, puesto que extiende el dominio de acción del marketing al sostener que su impacto no está reducido a las “*expectativas sobre la eficacia*”, sino más allá, en el ámbito de la *eficacia real del mismo producto*.

Los autores llevaron a cabo un experimento en el que seleccionaron a un grupo extenso de sujetos para participar en el test de una bebida energética que prometía aumentar su capacidad de procesar información y su lucidez mental. Una vez reclutados, se les informó que la tarea consistía en, tras beber la pócima, hacer un puzle de cierta complejidad.

A continuación se dividió el grupo en dos mitades y se trasladó a una de ellas a una zona separada. A cada participante de este grupo se le hizo entrega de un envase de la bebida sobre cuya etiqueta se pegó un adhesivo en color rojo, con un precio y la leyenda que anunciaba la promoción y el precio reducido. El segundo grupo recibió un envase como el original, pero sin el adhesivo, y por tanto, sin precio ni mensaje promocional. Este segundo grupo realizó la tarea con mayor eficacia que el primero.

32. Shiv, B., Carmon, Z., & Ariely, D. (2005). Placebo effects of marketing actions: Consumers may get what they pay for. *Journal of marketing Research*, 42(4), 383-393

Existen muchos ejemplos de experimentos que recogen las percepciones sobre los efectos (opiniones), y coinciden en el sentido de los del de Shiv, Carmon y Ariely. Al anunciar que un producto es más barato se afianza la percepción de su menor eficacia. Pero, ¿cómo afecta esta percepción a la eficacia objetiva, al resultado real de la tarea?

“Las acciones del marketing están mediadas por las expectativas”, sostienen los autores. El efecto esperado no es tanto el resultado del desempeño *“objetivo”* como el de las expectativas que el consumidor asocia a determinado producto. Creer que un producto está rebajado dispara nuestra atención: ¿por qué está rebajado? ¿Qué otras opciones existen?

En la literatura médica podemos encontrar experimentos en consistencia con el de los efectos de la bebida energética. Los pacientes que compran medicación a precio descontado consideran que su efectividad es menor que los que la compran sin atender al precio o a un precio estándar. En uno de estos experimentos, los pacientes tenían que llevar consigo un diario sobre su salud. Cuando se resfriaban se les recetaba un analgésico. Preguntados por su efectividad, coincidían en darle una puntuación más baja en caso de que el medicamento estuviera rebajado. Estos experimentos nos permiten confirmar algo que, por otro lado, resulta intuitivo: *“Las decisiones de marketing que incluyen los factores de producto como color y textura, decisiones de marketing mix, como mensajes publicitarios y canales de distribución, pueden influir sobre la eficacia física de los productos a los que se aplican”* como sostienen los autores de *“Placebo effects of marketing actions: Consumers may get what they pay for”*. Las consecuencias de este argumento son considerables. ¿Es posible, se preguntan los autores, que los consumidores que compran coches a descuento sean más susceptibles de tener un accidente? ¿O que los consumidores que compran vehículos que

promocionan la seguridad sean menos susceptibles de tener accidentes que los consumidores que compran un coche por su atractivo? ¿Sería posible que la profecía se acabe cumpliendo porque unos conducen de forma diferente a los otros?

LAS INDUSTRIAS INTENSIVAS EN EXPECTATIVAS

El comportamiento de los agentes que protagonizan la economía se presume racional (entendido por ello que se trata de agentes informados, capaces de tomar decisiones que optimicen su interés y que tomen en cuenta de manera infalible sus costes y beneficios). Sería impensable que un fabricante de automóviles que lanza un nuevo modelo con un defecto de diseño susceptible de poner en peligro la vida de los conductores, sus acompañantes, y las personas y los bienes a su alrededor, no lo retirara inmediatamente cuando constataste que existe. Como también lo sería que pretextara una presunción de racionalidad de los conductores al adquirir un vehículo para no responsabilizarse de sus errores de diseño, o incluso, de sus prestaciones en condiciones límite (carretera en malas condiciones, meteorología extrema, contaminación por emisiones) a causa de variables exógenas al “*producto*” que venden.

Lo mismo sucede con los proveedores de alimentos o las compañías de transporte aéreo. ¿Qué sucedería si una nueva espuma de afeitar o un depilatorio resultaran en secuelas cutáneas generalizadas? ¿Qué le sucede a un médico que de manera reiterada pone a sus pacientes ante situaciones fatales?

¿Por qué casi todo lo que nos rodea (aquello que pagamos directa o indirectamente, por necesidad, por elección o para su disfrute conspicuo) carece de cualquier tolerancia al error, y si sucede, obliga a asumir una conducta responsable?

Los productos físicos se someten a un rigor del que las ideas, los conceptos, no son cautivas. No toleramos que un coche nuevo ponga en peligro nuestras vidas. Pero sí que un partido político venda una idea y no la ejecute. Que un país no tenga un proyecto por encima de las agendas de los partidos. Que un seguro no atienda los riesgos suscritos. Que un banco cree malas expectativas.

Cuanto más vagas son las expectativas de aquellos que las decepcionan, más borrosas se vuelven las expectativas del consumidor o del ciudadano. Y eso por más que haya actores que las gestionen responsablemente. El riesgo que entrañan unas expectativas poco realistas está en el contagio progresivo de la totalidad de la ciudadanía. Está en que la insatisfacción con quienes, en los ejemplos anteriores, prometen lo que no pueden cumplir e incumplen lo que prometen, acabe perjudicando más a quienes se sienten responsables de las expectativas que generan –desde su proposición hasta el agotamiento de su alcance, es decir, hasta la imposibilidad de entregarlas.

¿Se debe a falsas expectativas creadas dolosamente (una suerte de ingeniería pero al margen de su viabilidad); a la ignorancia de sus presuntos autores; o a un entorno “tóxico”, es decir, uno condicionado genética o ambientalmente, muy lejos de la racionalidad e información que se da por sobreentendida?

Desde un punto de vista racional, nadie toma hipotecas para no pagarlas. Nadie invierte en sellos para perder sus ahorros. Ni acude a la colocación de acciones de un banco o suscribe obligaciones preferentes para arruinarse. En todos los casos, se pone de relieve una ignorancia no exenta de avaricia. Estos tres ejemplos ponen de relieve que ante ciertas decisiones, el comportamiento de los ciudadanos dista de la racionalidad. Cuando, en 2004, los ciudadanos estaban ocupados y el mercado inmobiliario no

sólo tiraba del empleo, sino que se presentaba como el mejor destino para sus ahorros, los bancos y cajas que daban hipotecas podían presumir que todos sus receptores iban a devolverlas. Sin embargo, la burbuja inmobiliaria, los elevados niveles de deuda personal, el fuerte apalancamiento de esos bancos y los déficits de balanza comercial, deberían haberles avisado de que existían problemas estructurales serios y que si el dinero que financiaba los desequilibrios desaparecía, serían insolventes.

La mayoría de los ciudadanos no sabía entonces a qué precio podían formalizar una hipoteca. Los bancos tampoco estaban preparados; de hecho, se concedían en función de la calidad potencial del activo y de la domiciliación de una nómina. A menudo por encima del 100% del valor hipotecado. Bancos, empresas inmobiliarias, sus agentes e intermediarios, y los ciudadanos, no actuaron racionalmente.

Los que tomaron hipotecas no sabían calcular cuánto podían endeudarse. Los empleados de los bancos, tampoco. Pero sabían que los humanos, cuando no tenemos respuesta ante la pregunta importante, de hecho, para la única importante, tomamos dos vías: la primera, buscamos el consejo de otros; y la segunda, buscamos otra pregunta sobre la que tenemos respuesta, y la usamos para contestar a la primera. El peor error de criterio es buscar consejo en el vendedor, sus agentes o el empleado del banco. Todos ellos responden bajo conflicto de interés. En el brete de comprar un coche de segunda mano, ¿aceptaría usted el consejo del mecánico al que le dirige el vendedor de vehículos usados? Posiblemente, si le gusta mucho el coche, o el vendedor le ha dado a entender que es un chollo, será que sí, ya que casi todos lo ofrecen.

Entre “*las preguntas*” ¿qué puedo tomar como compromiso? (en casos menos “*racionales*”, ¿cuánto puedo tomar hoy, y cuánto

mañana si pierdo el empleo o enfermo, o por la razón que sea?), y ¿qué va a dar el banco a alguien como yo?, conocemos perfectamente la importante, la decisiva para cada dilema crítico. Por ejemplo, si a alguien que no sabe por cuánto puede tomar una hipoteca se le responde con la posibilidad de tomar una por más del 100% del valor del inmueble en colateral, de ¿cuánto puedo asumir? a ¿cuánto me van a dar? hay un paso, y una respuesta que los banqueros no sabían (no saben) responder, un dilema que depende de la agresividad comercial de los bancos. ¿Lo saben los banqueros que lo transmiten a los ciudadanos? ¿Los agentes que venden preferentes o los que colocan sellos como inversiones hiperrentables? Casi seguro, no. A todos les mueve la parte irracional de lo que creen que es mecánico, ciencia, y presumen que el tomador sabe.

Sabemos que ni los empleados de los bancos entendían lo que hacían, ni los que tomaban las hipotecas, invertían en sellos o se dejaban seducir por preferentes sabían lo que hacían. Ni unos ni otros conocían lo vulnerable de la naturaleza humana. Ante aquello que no entendemos, nos vale que nos lo ordenen (banqueros), buscar la respuesta a la pregunta incorrecta (ciudadanos). Y por encima de todo, buscamos lo que no es realista: rentabilidades imposibles o inmuebles que no podemos pagar hoy pero que se revalorizarán. De 55 entidades financieras en 2009 se pasó a 15 en 2015. El rescate de las cajas y bancos costó 61.495 millones de euros. En 2015, al socaire de un tímido despegue de la economía y una situación de tipo de interés favorable, se volvían a ofrecer hipotecas, y los ciudadanos las volvían a tomar. De nada servían los escándalos ni los desahucios. Todos, bancos y tomadores de crédito seguían con sus riesgos calculados sin calculadora.

Hablamos de consumidores inteligentes. Ante lo que vemos, este es un argumento peligroso. ¿Son más inteligentes hoy que antes?

¿Son aún más listos que ellos los que les vuelven a ofrecer productos financieros, o los que les proponen programas políticos tan imposibles como tomar hipotecas por encima de su valor?

Los humanos estamos sometidos por naturaleza a conflictos de interés, por tanto, las decisiones importantes, aquellas que dependen de las personas, se deben blindar ante ellos.

Las expectativas influyen sobre nuestra vida de una forma decisiva. Afectan a nuestras creencias. Aquellas que creemos inamovibles por racionales. También aquellas que sabemos que no lo son.

Las expectativas influyen sobre los atajos que cogemos al tomar decisiones. Influyen cuando no tenemos respuesta para la pregunta relevante (y buscamos la respuesta a otra pregunta y la utilizamos para responder a la primera). Ante la toma de decisiones complejas, y dada nuestra irracionalidad, tendemos a crear estereotipos, a generalizar. Un banquero sabe que no debe ofrecer inversiones trampa. Mucho menos otorgar hipotecas a quien no las puede tomar. Las generalizaciones son útiles para organizar las ideas, pero son desastrosas para la toma de decisiones, ya que nos animan a hacerlo en ausencia de lo decisivo. Si creer que los alimentos envasados son seguros sirve para que sus fabricantes relajen sus controles y se desentiendan de su responsabilidad a la hora de detectar, advertir, y retirar cuando, y si se producen, los tóxicos, mal negocio. Disculpar nuestra codicia y responsabilidad por poner nuestros ahorros en manos de quienes ofrecen rentabilidades imposibles en preferentes o sellos, es el resultado de nuestra codicia, nuestra ignorancia, y del recurso a la generalización.

Lo peor de las generalizaciones llega cuando se extienden al punto de formar parte de las expectativas sobre el propio com-

portamiento de todos aquellos en los que se sostienen. Un experimento de Shih, Pittinsky, Ambady (1999)³³ demuestra el peso de los estereotipos, o generalizaciones en las aptitudes para las matemáticas. Un estereotipo en el entorno académico es que las mujeres son más débiles en las disciplinas cuantitativas, y por el contrario, los estudiantes de origen asiático están por encima del promedio. ¿Qué le sucede a una mujer americana de origen asiático? En el experimento, se dividió a un grupo de ellas en dos muestras. A un grupo se le preguntó, con el ánimo de destacar sus percepciones, sobre temas relacionados con género. Al otro, sobre temas raciales. A continuación se les administró un examen de matemáticas común. El desempeño de cada grupo resultó diferente y conectado con los respectivos estereotipos (ser mujer, y asiática / americana). Aquellas a las que se puso en alerta sobre su género, sacaron resultados peores que las que fueron tratadas para resaltar su raza.

El estudio concluye que nuestro propio comportamiento es el resultado de nuestras expectativas (incluso las estereotipadas, las generalizaciones). Ya no se trata de lo que piensen los demás de nosotros, sino de lo que creamos que piensan. Objetivamente, y mucho más, cuando hay algo en juego. Lo que esperamos nos condiciona. Y confirma, vía estereotipos, las expectativas de las que nos alimentamos (por ejemplo, los periféricos somos menos sofisticados y nos han engañado).

Los humanos, todos, reaccionamos de forma irracional ante ciertos estímulos. Con una irracionalidad previsible, conocida por todos. Por los que la aprovechan, y por sus víctimas. Por todos. En lo básico, nadie puede excusar su codicia (el presidente de una caja de ahorros, un banquero que otorga hipotecas a morosos, o un pensionista que compra preferentes o fondos de

33. Shih, M., Pittinsky, T. L., & Ambady, N. (1999). Stereotype susceptibility: Identity salience and shifts in quantitative performance. *Psychological science*, 10(1), 80-83.

sellos que ofrecen rentabilidades surrealistas). La presunción de que los agentes económicos son racionales y que la mano invisible del mercado actúa junto a ellos para crear mercados eficientes expone a los ciudadanos a riesgos muy graves, especialmente cuando se diseña la política y las instituciones económicas. Cuando se trata del diseño de objetos materiales, sus inventores tienen en cuenta todos los posibles defectos y limitaciones. Así es cuando se diseña un coche, o se fabrica un extintor.

En el reino de lo moral y mental, lo cognitivo, dejamos a los humanos desprotegidos. Políticos que fallan al punto de decepcionar, bancos que lo mismo prestan agresivamente que reclaman inesperadamente, compañías de seguros que no pueden responder a una crisis más allá de sus tablas actuariales, que saben (sabemos) obsoletas y falsas, beneficios sociales que son insostenibles, medios de comunicación sesgados, inútiles para tomar decisiones informadas, y un sistema educativo que no prepara a las personas para el mundo en el que viven, y mucho menos aquel en el que tendrán que vivir. Todos ellos siguen diseñando su oferta como si fuera dirigida a seres físicamente imperfectos pero cognitivamente superiores. Por tanto, si nos envenenamos con una mayonesa es culpa de quien nos la vende. Pero si es con una hipoteca, es nuestra.

Y eso no es cierto. Todas las empresas e instituciones que sirven a los ciudadanos son responsables de los riesgos que acarrea su mal diseño (exponencialmente más a medida que crece el daño y el riesgo), y los ciudadanos tienen que saber comprar hipotecas, votar, o acudir a una salida a bolsa tanto como comprar un coche, un bote de mayonesa, o un billete de avión.

Ni el vendedor tiene que presumir que su cliente cuenta con toda la información, ni creerse por encima de la responsabilidad en la calidad de lo que vende frente al comprador.

Por espacio de casi un siglo, los ciudadanos de las economías maduras han vivido en la aspiración a participar de los beneficios de una sociedad de la abundancia. Lo cierto es que si el siglo XX estuvo caracterizado por la abundancia, al menos en muchos países, el siglo XXI se presenta bajo un signo contrario. Y, sin embargo, las peticiones de los consumidores en términos de estilos de vida, salud, educación, pensiones, viajes, alimentación, agua, finanzas y entorno, seguirán siendo determinantes para definir los márgenes de una economía de la escasez. Los gobiernos, pero también las empresas, tendrán que responder a la pregunta de *cómo hacer más con menos*.

LA NATURALEZA DE LAS EXPECTATIVAS

Como afirmábamos unas líneas más arriba, los tratados de economía presuponen un sujeto, ciudadano o consumidor, perfectamente racional. Por racional se entiende alguien informado que actuará siempre de acuerdo a unos principios preestablecidos. Un sujeto racional tiene un objetivo en base al cual trata de optimizar sus decisiones y su comportamiento. En el caso de que ese comportamiento sea colectivo, la presunción alcanza el extremo de que la selección de opciones es única. De modo que la ignorancia y el abuso de confianza de un individuo puede determinar los perjuicios de muchos.

También en la UE, muchos ciudadanos se comportaron racionalmente, con independencia del país del que fueran súbditos. A pesar de ello, el discurso sobre la crisis se traslada al de países “listos” y países “tontos”. Casi resulta obsceno tener que afirmar que en los países “listos” hay muchos ciudadanos necios, y en los “tontos” muchos que no lo son.

En lo que se refiere a la disponibilidad de información, no hay nada peor que carecer totalmente de ella, aunque tener demasiada puede suponer un problema también. Por más que dispusiéramos de toda la información relevante para decidir sobre un asunto específico, nuestra capacidad de utilizarla dependerá siempre de tener los modelos cognitivos necesarios para procesarla. Muchas veces existen, pero escoger entre ellos y utilizar el correcto es complejo.

Las expectativas de los sujetos se forman cuando se utilizan modelos mentales para transformar hechos en resultados esperados. O, lo que es lo mismo, las expectativas son una respuesta a la comprensión de los hechos relevantes, la definición de modelos mentales adecuados, y la traducción a resultados o hitos esperados. La frontera que separa las creencias personales de los intereses es permeable. A menudo nos servimos de esquemas mentales que nos permiten justificar un interés como una creencia.

En este sentido, en la sección anterior presentábamos las expectativas bajo las que los países ricos europeos han movilizado su ciudadanía como más adecuadas a las posibilidades reales de satisfacción. Es decir, que corresponden a una buena lectura y a modelos mentales correctos. Y son genuinos respecto a sus ciudadanos. Sin embargo, a efecto, digamos, de contracción fiscal (expansividad en los periféricos), el modelo mental del gobierno finlandés difiere del de los países en crisis: las medidas de precariedad en las economías en crisis se traducen en un crecimiento del desempleo y un retroceso del PIB. ¿Modelo malo o lectura sesgada? ¿Sesgada por quién o quiénes? En agosto de 2013, con indicadores menos que modestos (dos trimestres seguidos con crecimiento del 0,1%) y fundamentados en un modelo mental defendido entre los países más fuertes, se anuncia en España el fin de la recesión. ¿Modelo malo o lectura sesgada?

El primer problema de las expectativas irreales consiste en la limitación cognitiva que aplica modelos mentales sobre tan sólo una parte, no necesariamente la más relevante de la realidad, en busca de resultados parciales e interesados. A veces, dicho sesgo persigue agendas propias, manipulaciones cínicas cargadas de intención. Otras veces está motivado por el deseo de prolongar un estado de las cosas favorables, a pesar de que sus raíces no se entiendan, y mucho menos, se anticipen sus efectos a largo plazo.

Algo parecido se produjo en la periferia. La llegada de la UME, como se ha señalado, trajo consigo un importante flujo de capital de los países del norte y centro de Europa. La facilidad con la que se conseguía el dinero desincentivó cualquier tentativa de implementar reformas estructurales por parte de la administración. Al mismo tiempo, el crédito a tipos bajos quería rentabilizarse a corto plazo, lo que motivó que este se invirtiera en actividades poco productivas. El objetivo era converger en salarios y precios con el norte. A crédito. Por su lado, el norte enfocó sus expectativas a largo plazo en sectores sensibles a mejoras de la productividad, ignorando a los del sur. A corto plazo y en sectores de servicios intensivos, se fijaron en mano de obra sin cualificar.

Con el beneficio de la perspectiva, hemos recogido el diagnóstico de autores que se resume en que, aun antes de la formación de la moneda única, los países del centro estaban demasiado focalizados en prepararse para los retos relevantes del siglo XXI como para andar haciendo pedagogía entre los de la periferia sobre los riesgos de recurrir al ladrillo y al crédito al consumo, de la inflación y del déficit, y sobre todo, su desorientación frente a los retos más relevantes: sostener el estado del bienestar ante una demografía adversa y mantener la competitividad de las industrias nacionales de cabecera ante el envite de la globali-

zación. Frente a mala demografía, ¿ladrillo y consumo interno? Por supuesto, entre 2000 y 2007, los países que hoy ponen las condiciones eran, para la periferia, los perdedores en una unión monetaria cuya trascendencia no alcanzaban a entender.

La periferia hizo suyos modelos mentales simplificados que dejaban fuera, por ignorancia o por cinismo, dimensiones relevantes de la realidad inmediata y previsible. Cuando las incluyeron, fue junto a muchas otras, diluyendo su importancia en una lista interminable de tareas menores. En consecuencia, fijaron expectativas equivocadas. Es decir, la periferia fue bastante estúpida.

Expectativas equivocadas y ciclos viciosos

Willet y Srisorn³⁴ señalan que “*los políticos con horizontes cortoplacistas tienen fuertes incentivos para expandir sus economías dado que, a corto plazo, los efectos positivos sobre la producción y el empleo aparecen antes que otros negativos, como la inflación*”. Desde la llegada de la crisis se ha hablado mucho de ciclos económicos, aunque un argumento como el de Willet y Srisorn muestra que a los ciclos económicos se les superponen ciclos políticos más o menos adaptados en función de la capacidad de previsión y los intereses puntuales de los mandatarios. Si estos no son capaces de adaptar su previsión al ciclo económico se genera una confusión que, en última instancia, entorpecerá la lectura que puedan hacer las sucesivas generaciones políticas de la realidad.

En las secciones anteriores hemos planteado el contraste entre el modelo de Alemania (expectativas claras, presentadas, negociadas y ejecutadas disciplinadamente por los implicados) y el

34. Willett, T.D., and N. Srisorn, (2013), “The Political Economy of the Euro Crisis: Cognitive Biases, Faulty Mental Models, and Time Inconsistency”, *Journal of Economics and Business*, forthcoming

periférico (expectativas borrosas y comportamiento oportunista). El origen de la inadecuación entre las expectativas y la necesidad o la posibilidad de satisfacción se justificaba argumentando que se producía una simplificación o una cierta miopía frente a los retos importantes (modelos mentales equivocados aplicados a información que no es relevante o sesgados por ambiciones de grupos de interés).

*Bonatti y Fracasso (2014)*³⁵ plantean que en el trasfondo de las expectativas de los ciudadanos, los agentes políticos están condicionados por una inercia institucional que deriva en un sesgo hacia el *statu quo*. Esta adhesión al pasado, exacerbada ante la demanda de reformas estructurales, crea ciclos de expectativas que se agotan en su propia formulación.

Las expectativas se agotan en sí mismas en el caso de que los agentes implicados formulen unas que no pueden ser satisfechas, es decir, en el caso de que las expectativas den pie a un equilibrio imposible donde cualquier posibilidad de entrega de lo que se ha prometido sea inasequible. En esas circunstancias, los agentes se encuentran desorientados y carecen de criterio a la hora de formar nuevas expectativas. En una palabra, caen en la indeterminación.

Nótese que hemos introducido un nivel nuevo de análisis en este apartado, puesto que ya no se habla aquí de ingenuidad o de ignorancia, ni de giros ideológicos o de sectarismo interesado. La cuestión es si es posible o no, y en caso afirmativo, de qué manera, superar los compromisos que crea o lega un gobierno a sus sucesores. Dicho de otro modo, se refiere a la posibilidad de ajustar las expectativas a aquello que es relevante en un contexto político en el que se heredan unas expectativas que

35. Bonatti, L., & Fracasso, A. (2014). Structural Reforms and Self-defeating Expectations

se agotan a sí mismas. Lo que equivale a preguntar si -y cómo- se pueden llevar a cabo reformas de calado en países que a duras penas comienzan a reconocer los retos a los que se enfrentan.

Cuando en los años 1990's Alemania diseñó, negoció y puso en marcha sus reformas estructurales para enfrentar las amenazas demográficas y de la globalización, éstas quedaban casi tan lejos como el fin de la reconstrucción de la RFA, consecuencia de la IIª Guerra Mundial. En consecuencia, cuando apenas se cumplían veinte años de prosperidad desde la restitución de su liderazgo continental, sus ciudadanos tuvieron que asumir de nuevo los rigores de una tarea colosal, a la que se añadía el coste de la reunificación y el de la creación de unas condiciones que tendrían que sostenerla en el futuro.

A pesar de su gravedad, la indolencia y la corrupción no son nuestro problema principal. Están subordinados a un problema mayor que es la ausencia de proyecto a largo plazo y la incapacidad de explicarlo. En ausencia de respuestas a las preguntas de ayer, nos adherimos al statu quo. En aras del mantenimiento de la paz social nos sometemos a los designios del electorado y al miedo a no salir inmediatamente airoso de un proceso de reformas estructurales. Por lo general, los partidos están más dispuestos a establecer compromisos con otros partidos en coaliciones, a repartir los recursos entre aquellos que los utilicen de forma más eficaz, que a repartirlos equitativamente entre todos.

Los partidos en el gobierno están sujetos a un ciclo vicioso en el que las falsas expectativas se alimentan de los errores del pasado. En lugar de adoptar una visión que sea correcta e inmune a su alternancia, renunciamos a las reformas de calado que exige cualquier país. El miedo al desgaste que produce la formulación de unas expectativas conformes a la realidad –inmediata y futura– ahonda la brecha que las separa de la posibilidad de

satisfacerlas. En 2016, España tiene un mapa electoral en el que se crean y priman los partidos bisagra, propios de un régimen de alternancia, antes que los que tienen vocación de mayoría absoluta. Carecemos de incentivos para formular programas a largo plazo, como de voluntad para gestionarlos.

En esas circunstancias, las únicas propuestas que rompen con el *statu quo* son las que se aprovechan de la insatisfacción de los ciudadanos. España no es Alemania, y a estas alturas no deberíamos sorprendernos. Las reformas que se han implantado aquí han tenido mayor efecto por el gesto que por otra razón. De lo que no cabe duda es de que España carece de un modelo propio, como carece también de la capacidad de explicarlo a los ciudadanos, y de llevarlo adelante al margen del partido en el gobierno en cada momento.

CUÁNTA SATISFACCIÓN ES POSIBLE

De acuerdo a Yeung, Ramasamy, Chen y Paliwoda³⁶, el marketing busca crear las condiciones que permiten la satisfacción del cliente. Esta definición general que sitúa al cliente en el centro de las acciones del marketing, puede resultar algo limitante, puesto que deja de lado el potencial descriptivo que tiene esta disciplina sobre el conjunto de la economía. La cuestión de si el estudio de las aspiraciones del consumidor puede ser representativo de dinámicas macroeconómicas ha sido tradicionalmente un punto controvertido de la teoría marketera. Los autores de este artículo defienden que una mejora generalizada de la satisfacción del cliente repercute positivamente sobre el conjunto de la sociedad. En los países donde las expectativas

36. Yeung, M. C., Ramasamy, B., Chen, J., & Paliwoda, S. (2013). Customer satisfaction and consumer expenditure in selected European countries. *International Journal of Research in Marketing*, 30(4), 406-416.

del consumidor se ven satisfechas, los indicadores macroeconómicos sobre gasto son más prometedores.

En este sentido, el marketing tiene que actuar como interfaz entre las expectativas de los consumidores y el desempeño de los productos. Si, como sostienen Yeung, Ramasamy, Chen y Paliwoda, “*el grado de satisfacción del cliente es uno de los motores del gasto del consumidor en Europa*”, entonces el marketing debe asegurarse de no generar falsas expectativas que puedan desajustar el equilibrio inestable entre lo que esperamos de un producto y su desempeño real.

Los autores distinguen dos efectos positivos del consumo adecuado a expectativas a nivel macroeconómico. Por un lado, se produce un fenómeno de “*up selling*” (más compras cruzadas y de mayor importe); por otro, se genera un “rumor positivo” que invita al resto de consumidores a incrementar el gasto. La satisfacción se revela como “*un programa tanto a nivel de firma como sectorial*”, de modo que su vigilancia debe ser uno de los puntos centrales de la agenda de empresas e instituciones. Dotarse de los instrumentos para medir la satisfacción (*Consumer Satisfaction Index*) puede ser una estrategia para cuantificar la producción y el gasto agregado.

El estudio¹⁷ cubre nueve países europeos a lo largo de doce años, y concluye que la satisfacción de los consumidores es más débil en aquellos países con mayores niveles de educación, y mayor libertad de mercado. A mayor educación, menores niveles de lealtad, dado que estos consumidores se informan más antes de comprar. Además, a mayor educación, mayor planificación y racionalización de las compras futuras. Cualquier forma de consumo responsable (CR) pasa por la educación de los consumidores.

Los autores señalan también que existe una correlación positiva entre satisfacción y libertad de mercado: *“las firmas, en las economías más libres, suelen depositar un valor más alto en la satisfacción y su motivación principal es retener consumidores y animar a la compra repetida a través de incentivos y programas de retención”*.

La satisfacción es un elemento clave para entender cómo funcionan las economías de consumo, y resulta sorprendente observar la desatención con la que ha sido tratada por parte de la política. ¿Qué medidas pueden tomarse – tanto a nivel corporativo como gubernamental – para garantizar que las expectativas y el desempeño de los productos se equilibren? Los países, afirman los autores del artículo, tienen que establecer índices nacionales de satisfacción de consumo para poder medir la calidad de los bienes y, más importante aún, para poder prever a nivel macroeconómico el comportamiento futuro de las actividades de consumo.

VALORES SAGRADOS

Una de las características de las sociedades utópicas es que son mundos sin dinero. De vivir bajo el paraguas de la abundancia, las cosas carecerían de valor monetario. Uno podría disponer siempre y a todo momento de lo que deseara con sólo alargar su mano. Sin embargo, nuestro mundo – y esto es cada vez más cierto – es un mundo de escasez. En este contexto, algunos autores han observado que incluso los *“valores sagrados tienen un precio”*.

Los sociólogos definen como *“valores sagrados”* todo aquello que, por lo menos formalmente, es sustraído al valor de cambio del mercado. Algunas ideas nos parecen no tener precio,

no ser negociables ni cuantificables. Estas ideas están reguladas por el conjunto de la sociedad, de modo que si uno se muestra calculador al respecto, por ejemplo, de la vida humana, corre el riesgo de ser excluido de la propia sociedad. Cualquier forma de especulación con los valores sagrados es anatema.

Aunque si formulamos estas preguntas de forma más específica, descubrimos que progresivamente, a medida que se hace más evidente el orden de la escasez, nos estamos viendo empujados a ofrecer valoraciones sobre cuestiones que la sociedad considera ideológicamente sagradas. En general, el precio de la vida, de la justicia, del medioambiente, o de la libertad, es incuantificable. Ahora bien, en nuestro día a día podemos vernos obligados – y de hecho nos vemos obligados a hacerlo todo el tiempo – a poner un precio a la sanidad, a un abogado, a la protección de los osos en los Pirineos, y a la tolerancia frente ideas antidemocráticas.

Philip Tetlock, en un artículo de 2003³⁷, estudió el desajuste entre valores sagrados y valores monetarios para entender cuándo u en qué condiciones actuamos como se espera de nosotros. Los valores sagrados, observa Tetlock, garantizan un marco abstracto dentro del cual se pueden tomar decisiones concretas que pueden ser contradictorias con esos mismo valores. Es decir, que los valores sagrados son categorías que asientan los códigos morales que regulan nuestras vidas y aseguran su “*no arbitrariedad*”.

La paradoja estriba en que necesitamos valores sagrados aunque los quebrantemos de forma cotidiana. Lo importante es que el respeto a los valores sagrados (las ideas abstractas) evita que seamos percibidos como actores interesados por los demás

37. Tetlock, P. E. (2003). Thinking the unthinkable: Sacred values and taboo cognitions. *Trends in cognitive sciences*, 7(7), 320-324.

en nuestra comunidad. Atacar un valor sagrado es atacar a la comunidad. Y por esa razón, cuando sospechamos que un actor ha transgredido las normas sagradas, nos parece justificado expulsarlo de ella.

En un mundo de escasez, la lista y la sacralidad de esos valores tiene que ser revisada de forma racional. Aunque en el plano abstracto siga siendo anatema cuestionarlos, el aumento de su exposición nos obliga a cuantificar los casos concretos y derivar de ahí programas más generales de acción, para poder conservarlos.

Cuando una persona defiende el carácter sagrado de ciertos valores, está siendo sincera, pero necesariamente incurrirá en contradicciones cuando el coste de respetar esos valores supere el que pueda asumir. Pongamos por caso la demanda social que pide garantizar una salud universal de máxima calidad. El precio al que podríamos garantizar el cumplimiento de ese valor sagrado es imposible de sostener. Se enfrenta un valor sagrado a una realidad marcada por la escasez: ¿proteger el derecho universal a la salud o limitarlo en función de los recursos? Ante semejante dilema el modelo de protección de valores sagrados predice que los ciudadanos son más susceptibles de caer en el engaño y en cortinas de humo retóricas.

En un mundo en el que cada día son más las preguntas que afectan a los valores sagrados, esto es, en un mundo que carece progresivamente de recursos para satisfacer el coste de los valores sagrados, no tiene sentido que se siga pagando con un cheque en blanco aquello que no se puede pagar. Eso implica establecer prioridades y monetizar los valores sagrados, paradójicamente, para poder salvarlos. Quien lo haga, no obstante, se expone a la condena de la comunidad. Pero quien no lo haga sabe que pronto se quedará sin recursos para cumplir con las

exigencias hacia los valores sagrados. En un régimen de escasez, respetar los valores sagrados equivale a condenarlos tanto y más que si se negocia su precio.

Tetlock termina el artículo proponiendo tres estrategias que pueden permitir a las élites políticas ya no esquivar, sino únicamente minimizar, la ira y la confusión de las masas:

1. *“Considerar los valores sagrados como pseudo-sagrados y estimar que la ciudadanía está preparada para abandonar la creencia de la incuestionabilidad de su dogma”.*
2. *“Crear un marco de compromiso de tabús de forma que los hagan menos indigestos”.*
3. *“Evitar la retórica discursiva ante una ciudadanía capaz de tolerar el compromiso siempre y cuando este sea expuesto de manera transparente y fidedigna”.*

Un estudio de finales de 2013 de la OAMI³⁸ (Oficina de Armonización del Mercado Interior) señalaba que en los 12 meses anteriores (de noviembre de 2012 a octubre de 2013) el 4% de los europeos (8% de los españoles) compró intencionadamente falsificaciones, y que el 9% de los ciudadanos de la Unión (18% de los españoles) consumieron ilegalmente contenidos en internet. Estos datos ponen de relieve el debate de los valores sagrados en sede de descargas ilegales. De acuerdo a la OAMI, 96% de los europeos cree que la propiedad intelectual es importante al fomentar la innovación y la creatividad, y recompensar a los inventores, a los creadores y a los artistas. Este nivel de apoyo y sus orígenes en el derecho de propiedad plantean niveles de adhesión indebatibles. Sin embargo, 24% de nuestros compatriotas piensa que adquirir falsificaciones está justificado

38. Los ciudadanos europeos y la propiedad intelectual: percepción, concienciación y conducta. OAMI 2013

para ahorrar dinero, y 38% que hacerlo constituye un acto de protesta contra la economía regida por los mercados.

La ciudadanía “*no siente que sea responsabilidad suya proteger la propiedad intelectual especialmente cuando otros no comparten los mismos valores ni garantizan que las normas se respetan o se adecuan a las expectativas de la gente*”, concluyó Antonio Campinos, presidente de la OAMI³⁹.

Asistimos en este caso a cómo los ciudadanos europeos ponen a jugar sus expectativas en el corto plazo (consumo gratuito) aun a costa de destruir las industrias de la propiedad intelectual que emplean a 76 millones de europeos y representan el 39% de su actividad económica.

¿Qué es, por tanto, la propiedad intelectual para los europeos, para los españoles en su caso? ¿Cómo ante aquello que más respetan (96% de ellos) reaccionan de una forma tan irresponsable?

Por tanto, la fijación de expectativas reales y útiles exige una revisión de aquello que se considera sagrado. No es imprescindible que la sociedad se declare unánimemente a favor para que aquellos lo sean. Pero sí que se expliquen a todos y se entienda la sostenibilidad, ante un mundo de escasez, y se refuerce, con los tres mecanismos propuestos por Tetlock, su coherencia con las expectativas que se crean a la ciudadanía (o cuando se trata de un producto o servicio, con el consumidor).



39. Los europeos justifican la descarga ilegal para uso personal, El País Tecnología, 25 de noviembre de 2013

❖ EXPECTATIVAS INCUMPLIDAS, PERSONAS INSATISFECHAS

Uno de los axiomas del marketing sostiene que la satisfacción es igual a las expectativas menos la percepción del desempeño. Mucho antes de que se formulara, Anderson⁴⁰, en 1973, planteaba que los productos que se promocionaban con técnicas del marketing generaban expectativas demasiado altas en los consumidores impidiendo que éstos pudieran quedar satisfechos con sus compras. Ya fuera porque la promoción exageraba las expectativas que el consumidor albergaba sobre productos de desempeño bajo, ya porque los mensajes promocionales estuvieran mal diseñados, las consecuencias terminaban siendo negativas tanto a nivel de marca como a nivel político y social. El control sobre la calidad-precio y las promociones, junto a otros elementos del marketing mix, estaba condicionando el desarrollo de las sociedades occidentales. Anderson cita a otros autores, como Buskirk y Rothe (1970)⁴¹ que llegaron al punto de afirmar que “*la frustración y la amargura por parte de los consumidores a los que se ha prometido demasiado y han obtenido poco, se está convirtiendo en la esencia y el motor del consumismo*”. Desde este punto de vista, el consumismo, aquel régimen de consumo excesivo que se alimenta de falsas expectativas, es una patología.

¿De qué mecanismos disponen los consumidores cuando evalúan los productos? ¿Cómo ajustar su satisfacción al desempeño o a la percepción que se tiene de este último? Anderson consideró cuatro mecanismos principales: la *disonancia cogni-*

40. Anderson, R. E. (1973). Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of marketing research*, 38-44.

41 Buskirk, R. H., & Rothe, J. T. (1970). Consumerism. An Interpretation. *The Journal of Marketing*, 61-65..

tiva o asimilación; el contraste; la negatividad generalizada; y la asimilación-contraste.

El primero, la *disonancia cognitiva* o *asimilación*, es un mecanismo que describe un estado de “*incomodidad psicológica ante los resultados que se obtienen entre expectativa y percepción de desempeño*”. Un consumidor experimentado dispone de múltiples fuentes de información: su experiencia, las personas de su entorno que pueden recomendarle un producto, la publicidad, su propia capacidad para localizar información en la red o en cualquier otro medio, o los comerciantes. Para que los consumidores se sientan cómodos comprando este o aquel producto, tienen que reducir la disonancia entre fuentes, es decir, encajar las “*piezas*” o fragmentos de información en un todo coherente y consistente. Cuando una de esas piezas entra en tensión con el conjunto, el consumidor trata de ajustar las distintas piezas que componen el puzzle para rebajar la incomodidad. En este primer caso, el consumidor tiende a modificar la percepción que tiene sobre el desempeño del producto para que este corresponda a su expectativa.

El segundo, el *contraste*, describe la comparación que llevan a cabo aquellos individuos que ya han visto decepcionadas sus expectativas con anterioridad. Estos *gaps* pueden referirse a creencias, actitudes y entornos referentes —o no— a la actividad de consumo. El mecanismo de contraste presume que la diferencia entre expectativas y resultados inclina al consumidor a “*magnificar la disparidad*”. Ello quiere decir que, siempre y cuando el desempeño del producto satisfaga hasta cierto grado las expectativas, conviene exagerar las calidades del producto para aumentar los niveles de satisfacción, puesto que el consumidor está predispuesto a confirmar su creencia. En el estudio de Shiv, Carmon y Ariely, hemos discutido un efecto parecido en los efectos de los placebos.

El tercer mecanismo, *negatividad generalizada*, sostiene que ante la no confirmación de las expectativas, el consumidor percibe el desempeño del producto por debajo de lo que cabría esperar. En otras palabras, si las expectativas no van a cumplirse, es mejor no generarlas, puesto que el riesgo que existe de no confirmación puede generar una percepción negativa que se generalice a los objetos del entorno. A diferencia del caso anterior, este mecanismo recomienda que los canales de información ofrezcan una percepción consistente con el desempeño del producto. La negatividad generalizada es la premisa más extendida para la medición de la satisfacción, puesto que el ajuste positivo queda delimitado a la coincidencia entre expectativas y desempeño (satisfacción) o la superación de las primeras por el segundo (deleite).

El cuarto y último mecanismo, *asimilación-contraste*, trata de “*predecir los efectos de la satisfacción ante la disparidad entre expectativas y desempeño*”, y como indica su nombre, “*combina los métodos de asimilación y contraste*”. Si el desempeño del producto difiere sólo un poco de las expectativas, el consumidor aumenta uno u otro extremo en función de lo que le supone menor esfuerzo.

Anderson concluye que las consecuencias de la disparidad entre expectativas y desempeño son graduales. Cuando la tensión es demasiado grande, los consumidores no aceptan la disparidad y rechazan el producto. La negatividad puede ser mucho más pronunciada en el caso de que las expectativas no se cumplan que si no se hubieran generado. Cuando se promociona un producto simple y fácil de comprender, el *gap* es mucho más estrecho que cuando se trata de un producto complejo. Los productos complejos suelen consumirse con mayor información —en cantidad y calidad—, por ello la incertidumbre que se deriva de la no confirmación puede ser mucho mayor.

Las implicaciones del trabajo de Anderson nos permiten afirmar que la insatisfacción es una función de la disparidad entre expectativas y percepciones. Si la teoría y la práctica del marketing están destinadas a la creación de las condiciones para la satisfacción del cliente, entonces el marketing tiene que ser un arte de influir sobre las expectativas. Dicho de otro modo, “*si las expectativas son una función de la promoción, y la satisfacción una función de las expectativas, la satisfacción es una función del esfuerzo promocional*”. Un programa promocional no puede estar basado en la distribución de expectativas poco realistas sobre un producto porque los consumidores necesitan confirmar sus creencias.

Anderson finaliza su artículo con una advertencia a los directivos que no ha perdido ni un ápice de su actualidad – y que, de hecho, en el marco de nuestro trabajo es perfectamente extensible a los políticos: las estrategias de promoción agresivas aumentan la brecha entre expectativas y desempeño. Ese gap, que a corto plazo puede ser salvado por mecanismos de disonancia cognitiva, termina, a la larga, por ser insalvable. Las expectativas altas llaman a las mayores, y revertir ese proceso puede ser enormemente costoso. Tanto más si se tiene en cuenta el “contagio” que se produce en compañías rivales, y la instauración de climas tóxicos en lo que más es siempre mejor.



❧ INSATISFACCIÓN Y SUS DESAFECTOS

Durante los últimos diez años he empezado mis cursos en IESE situando el marketing del primer decenio del s. XXI como el resultado de cuatro variables de contexto. La primera era demografía; la segunda sostenibilidad; la tercera *la era de lo barato*; y la cuarta digitalización.

En materia de sostenibilidad (a la que en ocasiones también he llamado relevancia) planteaba que, en los últimos diez años, los consumidores se han mostrado particularmente indiferentes hacia las empresas y las marcas que no toman en cuenta la brutalidad con la que han visto transformarse sus expectativas. “*O cambias mi vida o, al menos, reconoces que esta ha cambiado*”, parecen proclamar con sus decisiones. “*Si no haces ni una cosa ni la otra, no existes para mí*”.

Parecerá extraño que un libro de marketing incluya una exploración alrededor del argumento de desafección democrática, la que parece vivirse en las calles, sin embargo, nunca como hoy ha sido la política tan importante, y nunca la puesta en cuestión de aspectos tan esenciales como la naturaleza del cambio político y las respuestas al mismo, han tenido tanta influencia sobre el futuro del consumo, y por lo tanto, del de las marcas. Nunca, tampoco, lo que acontece en ese mundo ha proporcionado tantas claves para diagnosticar los achaques de la economía y buscar detener la propagación del virus de la desafección de los políticos a las instituciones, de ahí al consumo, y de ahí a las marcas.

La decepción de los ciudadanos con la política es un campo de inspiración para las empresas. Partidos y marcas se deben a

un sufragio. Votar en las urnas es gratuito. Así y todo, las convocatorias a elecciones rara vez consiguen atraer a más de dos tercios de los electores. En las urnas se vota con papeletas. En los mercados con euros.

En la era de la abundancia, la política parecía ser algo tangente a la vida real de los ciudadanos. El fondo del impacto no se ha transformado. La política y el consumo son formas de sufragio. Se vota en las urnas y en las tiendas. Se vota a partidos con papeletas y a marcas en pesetas.

Para empezar a entender este cambio político hay que entender cómo ha evolucionado en los últimos 50 años y de qué manera ha influido en la desafección de la ciudadanía. Las respuestas a estas preguntas dominan las publicaciones en las revistas académicas de ciencias políticas de los últimos dos años. El argumento de fondo es simple: la política ha sido incapaz de comprender a la ciudadanía a través de un programa de expectativas realista. La desconfianza es fundamentalmente el colateral de la incapacidad de formular y transmitir expectativas. Varios autores coinciden en señalar que si el siglo que dejamos atrás fue el testigo del “*triunfo de la democracia*”, nuestro siglo XXI se abre con el augurio pesimista de su fracaso: la democracia ha fracasado, se ha convertido en un régimen obsoleto.

La desafección política va en aumento, crece también el escepticismo hacia las instituciones democráticas que ya no se perciben como instrumentos útiles para resolver los problemas de la sociedad. Por el contrario, parece que esas mismas instituciones se han vuelto sobre sí mismas y ya sólo miran por su propia supervivencia, aprovechándose del trabajo de los ciudadanos para garantizar su continuidad. La desconfianza se ha generalizado y, con ella, se ha ampliado la brecha que separa al ciudadano de las instituciones que le representan, como parece haberse

ampliado también la que separa a los consumidores de cada vez más marcas.

En las últimas décadas del siglo XX se sentaron las bases para una transformación de los hábitos de los ciudadanos. Las repercusiones de ese cambio han influido directamente en la percepción que se tiene sobre las instituciones políticas. Educación, movilidad, medios de información y medios sociales están transformando las expectativas y demandas que recaen sobre los sistemas democráticos. Un ciudadano español está hoy mejor formado, más viajado, más atento a lo que ocurre en los países a los que se compara que nunca. Y además, dispone de nuevos canales que le permiten hacer oír su voz.

EL MUNDO SOCIAL⁴²

El primer progreso de los retailers de moda ante el fenómeno de los medios sociales y su influencia sobre el consumo de la categoría, fue crear sus propios perfiles en las principales redes sociales, Facebook, Twitter e Instagram, y realizar acciones de marketing directo para monetizar esta nueva vía de relación con sus consumidores. No obstante, hoy adquieren relevancia (1) el fenómeno de Instagram y su influencia sobre los patrones de consumo de moda⁴³, que ha sido aprovechado por retailers como Asos⁴⁴ o Zappos⁴⁵, y (2) el fenómeno de los bloggers de moda a través de sitios web como RewardStyle, una red social a la que se accede mediante invitación y que permite que bloggers y marcas entren en contacto y que los primeros monetizan el contenido de sus blogs gracias a las herramientas que la web proporciona y que permiten hacer un seguimiento de las

42. Weekend Consumer Blast: Is the Selfie Changing the Way We Buy Clothes? Bernstein Research, 11 de julio de 2014

43. Los usuarios de Instagram cuelgan sus looks diarios con alguna prenda nueva bajo el hashtag #ootd (outfit of the day), que cuenta con más de 32 millones de fotos

44. Asos ha modificado el término transformándolo en #lotd (look of the day)

45. Zappos.com bajo el hashtag #nextootd

ventas y vincularlas a la publicación del producto en el blog. El beneficio para las marcas es la exposición a los millones de seguidores de los principales blogs de moda a un coste muy bajo. Desde los años 70's se constata que a medida que las exigencias hacia los gobiernos democráticos van en aumento, la capacidad de los mismos para satisfacer las demandas de los ciudadanos decrece. Una tendencia que no ha hecho más que confirmarse desde entonces: la brecha que separa las expectativas de su satisfacción se amplía al mismo ritmo y es causa de la desafección. Si el siglo XX fue la era de la abundancia, al menos entre los países industrializados maduros (Norteamérica, Europa Occidental, Extremo Oriente y Oceanía), el siglo XXI va a estar caracterizado por lo contrario: la escasez. Y, sin embargo, las expectativas de sus ciudadanos en términos sociales, ambientales, económicos, y en lo que se refiere a estilos de vida, seguirán siendo determinantes para definir los márgenes de una economía de la escasez. Los gobiernos, pero también las empresas, tendrán que dar respuesta a la pregunta de *cómo hacer más con menos*.

En un comentario de Matthew Flinders aparecido en "*Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*" en enero de 2014⁴⁶, el autor sostenía que si uno plantea gráficamente el modelo de expectativas de los ciudadanos, habría que trazar dos barras horizontales, una sobre la otra, separadas por un hueco o una brecha. La barra superior representa la demanda de bienes públicos, es decir las promesas que los políticos tienen que hacer para ser elegidos junto con las expectativas de lo que los ciudadanos creen que los políticos y el estado deberían haber satisfecho en el mandato anterior. La segunda barra, la inferior, se refiere a la oferta en términos de

46. Flinders, Matthew. Explaining Democratic Disaffection: Closing the Expectations Gap. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 27, No. 1, January 2014 (pp. 1–8).

lo que el sistema político puede entregar dada la complejidad de los cambios económicos y sociodemográficos y, sobre todo, la naturaleza contradictoria de muchas de las peticiones y los recursos disponibles para satisfacer esa demanda. La distancia entre las dos barras, por tanto, sería la diferencia de expectativas, la “*disonancia*” o asimilación de Anderson (1973) que desarrollamos en la sección anterior. Una diferencia que en los últimos años se ha ampliado visiblemente. Por tanto, si ese hueco entre lo que se puede y lo que se promete sigue creciendo, parece claro que las soluciones –es decir aquellas acciones destinadas a reducir esa disonancia– deberían consistir bien en subir la oferta, bien en bajar las demandas.

Según Flinders, “*los partidos políticos y los políticos (como proveedores) y los votantes (como consumidores) pueden ser considerados como actores racionales y movidos por un interés privado que se enzarzan en transacciones de mercado con las que buscan maximizar sus posibilidades*”. Los proveedores se juegan ser reelegidos prometiendo la entrega de mejores servicios a un coste más bajo que los competidores (otros partidos políticos), de tal manera que se crea un mercado de ofertas en el que el proceso de competencia política aumenta artificialmente las expectativas del público (los votantes). De este modo, la primera opción consiste en aumentar la oferta moviendo la barra de abajo hacia arriba. Por el contrario, la segunda opción consiste en reducir la demanda de bienes públicos moviendo la barra de arriba hacia abajo, o lo que es lo mismo, acotar las promesas de los políticos a su posibilidad de satisfacción. Y además, hacerlo sin comprometer la posibilidad de disfrute por parte de las generaciones futuras de ciudadanos. La credibilidad de un partido político está determinada por su capacidad de ofrecer aquello que puede entregar: una oferta desproporcionada puede ser percibida por los ciudadanos como poco realista y por tanto puede ponerla bajo sospecha. La reiteración de esta sospecha, la insatis-

facción recurrente, se traduce en desafección democrática. Una tercera opción trataría de combinar la primera respuesta con la segunda, es decir, tratar de reducir la diferencia de expectativas tanto desde la demanda como desde la oferta.

Flinders sostiene que a diferencia de lo que ocurrió a lo largo del siglo XX, hoy ya no es posible aumentar la oferta. Si la segunda mitad del siglo XX ha sido en muchos aspectos una época de abundancia, la primera mitad del XXI, será conocida como una “*era de la austeridad*”. Entre los factores que destaca este autor para justificar la transformación del medio, están algunos de los que veníamos identificando hasta ahora, y de los que nos ocuparemos de forma extensa en los próximos capítulos: un capital escurridizo y ágil, un crecimiento demográfico insuficiente, la emergencia de un nuevo orden mundial y la demanda de resolver los problemas medioambientales y sociales, exponen la necesidad de un nuevo tipo de praxis democrática, enfocado ahora en reducir la demanda, en ajustar las expectativas tanto más que en aumentar la oferta de bienes públicos. Lógicamente, los partidos tradicionales no cuentan con la reputación y confianza de la ciudadanía que busca una oferta nueva en sus márgenes. No van a faltar opiniones, ni programas, ni promesas. Lo único que va a faltar, seguro y en adelante, son recursos. Hacer promesas insostenibles y captar la frustración de un ciudadano al límite es irresponsable.

Las empresas, las marcas, han sido la avanzadilla de lo que sucede hoy en la política. En España, las marcas no ganan aumentando la oferta, sino trabajando sobre la demanda. No se trata de desaparecer de la notoriedad, ni de abdicar ante la presión de la competencia, si su modelo mantiene un mix agresivo centrado en generarla.

Se trata de entender que el consumidor ha cambiado, no por opción ni por maduración: su mundo es otro por imposición. No es más inteligente, ni más selectivo. Es más pobre. Sus opciones se pueden multiplicar, pero su margen de decisión se estrecha. Aquí, en el mundo que vivió en la abundancia, el cambio está en el pragmatismo. Marcas que educan a la demanda. Políticos que ajustan su oferta a las condiciones que la hacen sostenible.

Ante la imposibilidad de aumentar la oferta, las formas políticas del siglo XXI estarán obligadas a potenciar la reducción de demanda, pero dada la impopularidad de estas políticas es muy probable que en un primer tiempo sean las formas mixtas (tercera opción) las que emerjan con mayor fuerza. Lo que parece seguro es que las expectativas basadas en las creencias de la era de la abundancia, la complejidad de los problemas sociales, la insuficiencia de los recursos disponibles, y la explotación demagógica de los valores sagrados y de la ira de la ciudadanía ante aquellos que, a sus espaldas, los han traicionado, no permiten considerar la primera opción como viable. Y eso a pesar de que en este momento los partidos políticos se aferran a las reformas del sector público con la esperanza de que una mayor eficiencia les permitirá perpetuarse incluso bajo condiciones de frugalidad. Aun en el más optimista de los casos, esas reformas no producirán más que ahorros marginales que nunca podrán colmar el desequilibrio de las expectativas.

En su libro *El fin de la historia* (1992), Francis Fukuyama sostenía que el colapso del comunismo marcaba el final de las ideologías y el triunfo de la democracia liberal como forma de gobierno que ya no tenía mayores retos frente a sí. Fukuyama mantiene hoy las líneas generales de ese argumento, pero de-

tecta algunas de sus limitaciones⁴⁷. No es que una nueva ideología vaya a disputar la hegemonía del sistema liberal, sino que dicho sistema, incapaz de responder a los retos que plantea un mundo cambiante, terminará por colapsar sobre sí mismo. Tal como planteábamos hace unos años⁴⁸, ni la tecnología (digitalización) ni la globalización, cuentan para su despliegue con la clase media industrializada, la madura, en la que reposan los cimientos de la democracia liberal. Las recompensas financieras del cambio económico, tecnológico y de la globalización, sólo son accesibles –y lo son de manera desproporcionada– por los ciudadanos mejor educados y con mayores oportunidades. Un argumento similar ha sido presentado por Thomas Piketty que apunta a la globalización como uno de los motores de la desigualdad económica.

Es probable que hasta ahora la única réplica dinámica haya sido articulada por la derecha, como en el caso del Tea Party, cuyos defensores sostienen que lo que necesita América es un debate político sobre cómo responder al nuevo capitalismo globalizado, el que emerge de la globalización y la digitalización. Por su parte, la izquierda parece haber aguantado a base de defender sus argumentos seculares, pero ha sido incapaz de llevarlos más allá del lugar común de la defensa de una agenda socialdemócrata basada en mantener los servicios sociales –pensiones, sanidad, educación–, sin evaluar las posibilidades reales de las que disponen las economías avanzadas para sostener esas condiciones del estado del bienestar y, además, su aparato burocrático, que se presenta como imprescindible en administrarlo y que, sin embargo, se resiste a utilizar la tecnología para hacerse más eficaz y humano. Desde este punto de vista, la izquierda carece de argumentos que le permitan construir una ideología

47. Fukuyama, F. (2012). Future of History: Can Liberal Democracy Survive the Decline of the Middle Class, *The. Foreign Aff.*, 91, 53.

48. Nueno, José Luis. El retorno del consumidor. AECOC 2014

de futuro, como carece también de una ideología que le permita rediseñar el sector público liberándolo de la dependencia de sus *stakeholders* actuales. La cuestión de fondo es si en un mundo caracterizado por la aparición de “*economías de la escasez*”, la izquierda conseguirá delimitar un nuevo modelo público que, con el apoyo de las nuevas tecnologías, consiga una entrega más eficaz de los servicios sociales que ha cobrado por adelantado. Si la crisis financiera que empezó en 2007 y la crisis del euro fueron productos de un sistema financiero poco regulado, Fukuyama sostiene acertadamente que la izquierda no ha sabido ofrecer un modelo alternativo eficaz y convincente, permitiendo que durante una generación el argumento ideológico robusto en temas económicos sea monopolizado por los sectores libertarios de derechas. Y mientras tanto, se generaliza el desgaste de la clase media que ha sido tradicionalmente el sostén de los sistemas liberales. La migración de la clase media hacia formaciones políticas de nuevo cuño como Podemos en España, los movimientos populistas en Latinoamérica, y los de extrema derecha en el este y el norte de Europa, son el testigo del impacto que está teniendo sobre las expectativas políticas de la clase media, la incapacidad de los partidos tradicionales de garantizar la protección de sus bases.

Fukuyama, en una revisión de su libro titulada *The Origins of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution*⁴⁹, ha recordado que la competencia fundamental del siglo XX fue entre las definiciones políticas de, por un lado comunistas, y por el otro, liberales. Ambos sistemas creían estar conduciendo a sus respectivas sociedades hacia modelos más sustantivos de libertad. Pero donde los primeros veían, en las democracias instituidas, un freno que había que sobrepasar para conseguir una verdadera redistribución de la riqueza, los segundos con-

49. Fukuyama, F. (2011). *The origins of political order: from prehuman times to the French Revolution*. Profile books.

sideraban que era sólo profundizando en las bases ya sentadas que se conseguiría extender las libertades. En otros términos, lo que estaba en juego eran los medios que se debían movilizar para conseguir un ideal nominativamente común pero, a todos los demás efectos, distinto. La libertad que se deriva de la propiedad privada es radicalmente distinta de la que se define a través de su negación.

La situación actual plantea ciertas analogías con el marco crítico esbozado por Fukuyama, con la diferencia de que la democracia liberal no está sabiendo satisfacer las expectativas de aquella parte de la sociedad que constituye su base. Y eso resulta evidente cuanto más se tiene en cuenta el hecho de que las disrupciones que acabaron destruyendo el comunismo no se produjeron tanto a nivel político o militar como a nivel social. Las expectativas de mejora en los estándares de vida de la clase obrera, y la posibilidad de acceder a la clase media, fueron elementos mucho más determinantes en la hegemonía del modelo liberal que cualquier enfrentamiento entre los dos modelos. Como también lo fue, en los países industrializados “occidentalizados”, el acercamiento entre la clase obrera y los sectores del capital. El hecho de que en las economías postindustriales la emergencia del sector de los servicios desplazara a la manufactura transformó un mapa político marcado por la guerra de clases. Como indica Fukuyama, la aparición de un nuevo grupo de personas sin franquicia por debajo de la clase obrera industrial, constituido por *“una mezcla de minorías étnicas y raciales, inmigrantes recientes y grupos socialmente excluidos como los minusválidos o las mujeres sin ocupación remunerada”*, fue un último factor que residualizó a la clase obrera y la empujó a consolidarse como un grupo de interés que, en adelante, utilizaría su recién adquirido poder político para defender los beneficios sociales que habían logrado en la era anterior. En el s.XXI, la clase obrera industrializada no lucha. Sólo lo hacen

los desempleados o grupos que defienden intereses exógenos. Los estudiantes no se movilizan en defensa de intereses de los trabajadores (ni de los industriales, ni de los de la construcción o de servicios). Cuando lo hacen es en defensa de ideas o ideales que escandalizarían a Marx, a Lenin, y hasta a Mao.

Recuperando un argumento de Samuel Huntington, Fukuyama recuerda que el siglo XX ha acarreado la consolidación de la clase media a nivel global. Desde los años 70, cuando sólo había 45 democracias electoralistas, hasta finales de los 90, cuando ese número se había multiplicado casi por tres hasta alcanzar las 120, se puede decir que hemos asistido a la consolidación del dominio de la clase media mientras, a la vez, creábamos las condiciones para ponerla en peligro. ¿Quiénes son sus miembros? *“Estas clases medias relativamente bien educadas, son propietarias y están tecnológicamente conectadas al resto del mundo. Exigen de sus gobiernos y se movilizan con agilidad gracias a su acceso a la tecnología”*.

Es cierto que, como bien saben los mandatarios de cualquier partido populista, ya sea Podemos, ya un partido de extrema derecha nacionalista del norte de Europa, el apoyo de la clase media a la democracia es tan frágil, como un valor sagrado sometido al test de la realidad. La clase media sabe lo que quiere: garantizar la continuidad individual y, a ser posible, ascender un peldaño más en el escalafón social. Hoy parece evidente que las posibilidades de ascenso están muy limitadas, mientras que el riesgo de perder relevancia o diluirse es alto. Cuando la clase media se siente en peligro, la democracia lo está también, ya que el interés propio de este grupo bien puede hacerle tomar una deriva autoritaria si con ello puede garantizar su continuidad.

La razón por la que la clase media se alinea con gobiernos autoritarios coincide con la percepción generalizada de que ni sus

expectativas están siendo satisfechas ni su posición respetada. Y mientras algunos teóricos, como el propio Fukuyama o Moore, observan que el problema al que se enfrenta la clase media tiene su origen en dinámicas estructurales como el desarrollo tecnológico y la globalización, los partidos políticos están obligados a ofrecer respuestas más realistas, más eficaces y capaces de federar a importantes sectores de la población.



❖ DE ABUNDANCIA A ESCASEZ: EL CASO DE EUROPA

EXPECTATIVAS EN LA ERA DE LA ESCASEZ

Este siglo hereda del anterior unas condiciones de escasez que se dan cita en un juego de expectativas necesariamente diferentes. El ser clave en el discurso de la escasez es el adulto joven. Los adultos jóvenes son aquellos adolescentes (generalmente) tardíos, que al obtener su primer empleo remunerado pasan a denominarse así, con independencia de cualquier otra consideración. La edad del adulto joven, de ese modo, se retrasa en el mundo industrializado occidental (o maduro), y se adelanta en las economías emergentes. En nuestro país, la posposición de ese primer empleo remunerado es muy prolongada, dejando en una especie de limbo a muchísimos ciudadanos que ni se pueden denominar postadolescentes ni son socialmente adultos jóvenes.

Para los países, los adultos jóvenes son quizá los ciudadanos críticos. Estos son los que en unos pocos años pueden adoptar decisiones vitales importantes como independizarse, formar hogares y familias. Cuanto antes empiezan a serlo, mejor para la calidad de sus pensiones y beneficios sociales a lo largo de su vida. Cuanto más de ellos puedan pasar a ese nuevo estado, mayor la sostenibilidad de las prestaciones a sus padres y abuelos. Esas decisiones vitales del joven adulto le animan a cambiar su empleo en busca de uno mejor. También a endeudarse, y adquirir bienes importantes (automóviles, electrodomésticos, mobiliario o vivienda, viajar o continuar su educación volviendo a la universidad).

Que un país no convierta en una cruzada el empleo de los jóvenes, la fabricación de adultos jóvenes, es la demostración más palmaria de su ausencia de responsabilidad.

El papel de los adolescentes y su evolución en jóvenes adultos ha sido siempre objeto de atención. La esperanza de vida de los adultos, las guerras, la abundancia de empleos, los cambios en su naturaleza o calidad, no suceden hoy por primera vez. Cada cambio en ellas ha modificado las expectativas sobre su papel y demostrado su capacidad de transformar la sociedad, la economía, y la historia.

En esta sección exponemos la naturaleza de la nueva transformación que atraviesan los adultos jóvenes, y el impacto que le convierte en causa y efecto de una “*era de escasez*”.

Hablar de adolescentes no es hablar de teenagers. La adolescencia es un concepto cronológico, que frecuentemente se asocia a comportamientos compulsivos y desórdenes hormonales. Hace años, muchos eran adolescentes, pero casi ninguno fue teenager. Hoy están por todas partes. Ser *teenager* es una realidad económica, que se da en las economías boyantes, o las que se sienten así. Esos 3,2 millones de ciudadanos de hoy, que serán más de 4 en 2030 no sólo importan porque serán más, sino por su influencia en el consumo, la estética y en los medios de entretenimiento dominantes. Los teenagers son un invento de los años 1940 en EE.UU. En el siglo XVIII, un adolescente (o varios que habían sobrevivido ser un *Kid*, o cabrito, como se le llamaría en castellano) proveían a sus familias, les ganaban el pan, trabajando como adultos. Nadie más podía en las familias: ni los ascendentes, frecuentemente enfermos o desaparecidos prematuramente, ni los cabritos. De adolescente eran las frentes que transpiraban, la única fuente de seguridad social de sus

padres. En el XIX, la cotización de los adolescentes no mejoró demasiado. Si uno lee libros de economía de la época, no se les llamada cabritos, ni *teenagers*. Se les llamaba *youth* que sería algo así como *la juventud*.

Los *teens* aparecen en los EEUU inmediatamente después de la segunda posguerra mundial. No se podía agobiar a unos veteranos que se alistaron durante una depresión, y regresaron exhaustos a su país que los recibía con gratitud. Los niños mayores que estaban dispuestos a ponerse a trabajar como se había hecho siempre se han de aparcarse en un sitio en el que han de asumir que joven es igual a inmaduro, pero a cambio de tres nuevas prerrogativas: formarse hasta cansarse; explorar la vida hasta perderse en ella, y -lo mejor- una licencia para posponer la asunción de responsabilidades del adulto. Esto es lo mejor: una especie de amnistía que recibe un adulto joven, como compensación por ser *teen* por obligación. Es la escasez de empleos primero, la mejora de la esperanza de vida de las personas, y el bienestar (la abundancia) posterior, lo que permitió a los padres posponer la expropiación de las rentas del trabajo juvenil de sus hijos a cambio de su solidaridad de unos más educados y con mejores rentas, más adelante, en la vejez.

Por eso aquí no han existido más que excepcionalmente. En los 1970, había *teens* en Matadepera. Y eso era porque Terrassa era como Lagore o Bangalore hoy. Y mostraban su pertenencia uniformados con Lacoste, Levi's, Sebago. Fumaban Muratti. Se transportaban en Honditas, y se echaban Aqua Brava- o Yatch Man, que era color Solán de Cabras, pero en o de *tuilet*. Y luego había los *wannabees* que llevaban Fred Perrys, Lee, Pielsas, fumaban Bisonte y se movían en Mobylettes y hasta Vespinos. Había *teens* porque había dinero. En Calella también, pero eran los mismos.

Existen, por tanto, porque hay jóvenes desocupados pero que disponen de algunos recursos. El teen expira y pasa a ser adulto si se emancipa económicamente por completo.

Pero no existe si no maneja una renta mínima discrecional. En España, según Pere Vives, de TNS, casi la mitad de sus ingresos viene de sus padres. Otras fuentes son trabajos esporádicos y regalos en efectivo (casi la mitad manifiestan que los reciben). Sólo un tercio los obtiene como compensación por trabajos a tiempo parcial, y sólo 13% por trabajos a tiempo completo.

Hoy hablamos de los teens porque por fin existen. Las familias con dos sueldos que se forman lo hacen tan sólo si sus integrantes se sienten seguros de que pueden asumir proyectos ambiciosos, y para eso trabajan ambos. En consecuencia los hijos llegan más tarde. Con pocas basta: hoy hay más abuelos que padres, y más padres que niños. También hay más renta disponible en las familias. Y sólo hay un pequeño buda a quien obsequiarle.

En este entorno de confort material trufado de culpa por pasar más tiempo trabajando que al cuidado del descendiente, la autoridad que presidía las relaciones paternofiliales se ha transformado en lo que Vives y también Gerardo Meil denominan la dictadura blanda de la negociación continua. Los teens saben que sus padres no buscan comportamientos en ellos, sino desempeños. Adquirir conocimientos es casi lo único que se espera de ellos.

Paradójicamente, su vida discurrirá en una sociedad en la que la oferta (de todo: educación, empleo, u opciones personales) excederá la demanda. Eso debería mitigar las inseguridades propias de su edad. Pero para aún mayor tranquilidad, los teens españoles heredarán, por primera vez en la historia, en unos años, algo más que ladrillos (80% de sus ascendientes son due-

ños del lugar en que viven). Esta generación recibirá, además, por primera vez, efectivo, acciones, y participaciones en empresas operativas. No debe sorprender que se les vea algo más complacientes y sin ambición. Tampoco que los teens españoles se declaren felices en el trabajo de TNS.

El buen clima reinante entre padres e hijos se justifica también por el hecho de que ese adolescente que hace unos decenios trabajaba para sus padres y cuidaba de ellos hasta su defunción ya no siente esa carga al volverse un teenager. Los activos de unos padres que trabajan, y el estado del bienestar cuidarán de ellos. Esto es ya una premisa para el *teenager*.

Para las marcas, los adolescentes son importantes porque están en el centro del consumo: gastan su dinero (el que obtienen de su familia extendida y exclusiva); influyen sobre el gasto de sus padres (no sólo en aquellas categorías en que demuestran tener mayor destreza, sino también en otras menos centrales en las que su prescripción negativa (*pester power*, en inglés) les hace guardabarreras de la familia.

Manifiestan que pasan poco tiempo en casa (25% del tiempo) pero esa apreciación es relativa. Las habitaciones de muchos teens de hoy están mejor equipadas que los bares y otros lugares en los que se dan cita con sus padres, y la tolerancia de esos padres que ven los Simpson y escuchan a los Strokes con sus hijos les lleva a optar por quedarse puertas adentro.

El mayor reto al que se enfrentan las marcas al tratar de hacerle llegar sus reclamos es que ésta es la primera generación que consume medios diferentes, y los utiliza también de una forma diferente tiene también nuevas expectativas, y las desarrolla en un mundo de escasez. Es tolerante con la caja de colores de siempre, pero confía más en las nuevas tonalidades. Ven la tele,

navegan en la tableta y hablan con el móvil, simultáneamente. No hay un medio dominante. La atención se desvía hacia la actividad que resulta más interesante en cada momento. Siempre en línea, pero ausente e incrédulo frente a lo que se presenta ante sus ojos.

Los *teens* son la generación más informada sobre productos que haya existido jamás, y la que más desprecia aquello que no le interesa. La transparencia informativa a través de la red, canal que define a esta generación, les permite acceder a información ilimitada, a coste próximo a cero y velocidad instantánea. Ahí es donde se informan de lo estético y lo divertido, los dos territorios en los que su influencia, como usuario y prescriptor, es más decisiva. Es precisamente en comprar ropa y fragancias donde se va la mitad de sus desembolsos, mientras que el móvil (27%), la comida rápida (7%) y el gasto en ocio se llevan el resto.

La rigidez de sus ingresos les hace comparadores de ofertas: conocen los precios, pero en esta fase inicial de su existencia como consumidor utilizan las marcas para expresar lo que quieren ser, y por tanto no siempre se inclinan por la oferta más barata entre dos productos funcionalmente similares.

Cada vez su consumo se parece más al de los adultos, porque estos últimos imitan a aquello que fueron, o quisieran haber sido. Los *teens*, por su parte consumen cada vez más móviles, viajes, y piden a sus madres ortodoncias, porque se muestran decididos a estar irresistibles los próximos 100 años.

ESCASEZ DE HOMBRES

Hace unos años le pregunté al médico que pongo en mi cabecera cada vez que me siento realmente enfermo, las causas

por las que los hombres duramos menos que las mujeres. Sin despegar la vista del impreso con la analítica que ordenaba para mí, me dijo: *“los hombres tendemos a percibirnos más sanos de lo que realmente estamos, y sólo pedimos cita con el médico cuando ya es demasiado tarde. Debe ser algo consustancial con el macho, ya que las mujeres tienden a percibirse con peor salud de lo que realmente están, y acuden a nosotros regularmente”* luego me remitió a menshealth.org, que confirma su sentencia.

En los últimos años el fin de la supremacía del hombre y la elevación de la mujer al liderazgo del mundo es objeto de atención mediática. Un libro, *“The Future of Men”*, sostiene que, desde la cuna a la tumba, los varones demostramos nuestra inferioridad biológica, exacerbada por las propias conductas masculinas y un progreso médico-científico asimétrico en sus logros.

No es sólo que no hablemos tanto con el médico como las mujeres, sino que estamos compuestos de un material genético que parece inferior: los varones no superan el parto en cantidades mayores que las hembras. Presentan mayor incidencia de discapacidades psíquicas y motrices. Los hombres son también más vulnerables a problemas de software menores, como la ceguera a ciertos colores, o el blanqueo prematuro de los recuerdos en la memoria corto. La lista de taras es interminable, pero también adquirimos conductas y exhibimos comportamientos más peligrosos que ellas. Es más fácil que un varón acabe en la cárcel. Las unidades de cuidados críticos de los hospitales se llenan de hombres accidentados al volante con secuelas graves, irreversibles o con resultado de muerte.

La biología y la conducta no son lo más importante. Las capacidades que históricamente han estado asociadas a las actividades tradicionalmente desempeñadas por mujeres son las que hoy parecen ser más buscadas por los empleadores, tanto en

ellas como en los hombres. De hecho, estas habilidades han sido despreciadas por los hombres (y lo siguen siendo). Cuidarse y cuidar de otros es un ejemplo evidente. El sector del cuidado de las personas (se trate de cuidados de bajo valor añadido, como la vigilancia y atención a personas u hogares, o alto, como los sectores del ocio, la sanidad o la educación) es de los pocos que son claramente no deslocalizables, y por tanto, se puede desarrollar una carrera exitosa y estable, mucho más, al menos que en otros sectores. Si es cierto que se puede deslocalizar importando mano de obra. Pero para estos sectores, se suele importar sobre todo mujeres. En los países industrializados, por la razón que sea, la cuota de mujeres en las aulas excede por cada vez más la de los hombres. Lo que empezó en la consecuencia de un coste de oportunidad se está convirtiendo en el augurio de una cosecha de más mujeres con educación superior que hombres.

Pero es desde la perspectiva de agente de cambio donde el rol de los hombres se ve reducido a una broma. Detrás de cada revolución tecnológica importante en los últimos 50 años encontramos a las mujeres y sus necesidades cambiantes. Antes, estaban muy escoradas hacia los sectores “*tradicionales*”. Los electrodomésticos, los congelados o los productos bajos en calorías por ejemplo, son exponentes de esta capacidad de convertirse en el centro del ingenio y la creatividad de las empresas y los individuos que tienen las mujeres.

Hoy, cualquiera que sea la actividad económica bajo escrutinio, el agente más decisivo es la mujer. “*Cherchez la femme*”. En la industria del automóvil, cuanto más grande es el coche más fácil es que el espejo de cortesía esté sobre el volante.

Para atraerlas a sus gasolineras, empresas ¡en España! hacen su objetivo estratégico el mantener los aseos impecables; iluminan

deslumbrantemente la zona de repostar y mantienen permanentemente abastecido el stock de guantes desechables y celulosas para limpiarse las manos tras llenar el depósito.

También la terapia genética, o la creación literaria, o el diseño fijan su atención en ella. En este mundo que nos parece vacío de oportunidades, este nuevo equilibrio entre hombres y mujeres es una de las más trascendentes. Está claro que muchas más mujeres están estableciendo relaciones comerciales con categorías que habían sido exclusivamente masculinas (como el automóvil o el bricolaje) y que necesitan ayuda de proveedores y de las empresas que les prestan servicios para hacerlo mejor.

¿Y qué pasa mientras con los hombres? Si desde el punto de vista del marketing la mayor aportación que se ha hecho este decenio a la atención al macho en el S.XXI es inventar al metrosexual (heterosexual con aspiraciones gays), ¿qué les vendemos además de 3 tipos de champú, ropa interior y cosmética facial?

En mi opinión lo que queda como negocio (aparte de los relacionados con la salud) no sólo es ayudarles a comprar en categorías tradicionalmente femeninas, sino también a recuperar los vestigios de masculinidad que sean resistentes a un mundo en el que el rol femenino va a ser cada vez más central. Por lo tanto existirá un mercado de productos que exagere los valores masculinos, como coches superpotentes y herramientas sobredimensionadas; espectáculos y deportes en los que se puede dar rienda suelta, de forma segura, a la agresividad reprimida por este nuevo entorno, locales temáticos donde se puedan atravesar experiencias “pico”; o gimnasios para desarrollar una musculatura que ha perdido su utilidad funcional y que tiene ya tan sólo un valor estético. Para quien le guste.

Junto a las experiencias “hipermasculinas”, el declive del macho produce situaciones como la que presenta malepregnancy.com. Esta página es una de las más visitadas del “hoax hall of fame”, algo así como el “panteón de las tomaduras de pelo” online. En este sitio, un supuesto Hospital RYT, Dwayne Medical Center, especializado en nanocirugía, fertilidad masculina y “todos los milagros de la medicina moderna” invita al navegante a seguir, en tiempo real, el embarazo de Mr. Lee, el primer hombre “encinto” de la historia. En la misma página se presenta una portada de la revista TIME en la que el Mr. Lee fue nombrado “Hombre del año” de acuerdo al ritual anual de esa publicación.

ESCASEZ DE IGUALDAD

La desigualdad es uno de los grandes temas de estudio de la literatura económica. Antes de la recesión trabajos como el de Rosen⁵⁰ (*The economics of superstars*), el de Robert Frank⁵¹ (*Falling behind. How Rising Inequalities Harms the Middle Class*), han dejado paso a títulos como el super hit de Piketty⁵² (*El capital en el siglo XXI*, en su traducción al español), con más de 1,5 millones de ejemplares vendidos.

En todo el mundo las revoluciones tecnológicas están potenciando el aumento de la desigualdad. Se ha producido un empobrecimiento generalizado en todos los estratos de riqueza, desde el 1% con mayor riqueza, hasta las rentas más pobres. Sin embargo, la causante de esa preocupación en los 1980's, la época de Rosen, era la explicación del crecimiento de la riqueza

50. Rosen, S. (1981). The economics of superstars. The American economic review, 845-858.

51. Frank, R., & Frank, D. S. F. R. H. (2007). Falling behind. How Rising Inequalities Harms the Middle Class.

52. Piketty, T. (2013). Le Capital au XXIe siècle. Seuil.

de unos pocos. Desde este milenio, el objeto es la intensidad del empobrecimiento, cuyos principales destinatarios han sido las clases media y media-baja, y en menor medida los más ricos. Los movimientos de protesta han situado el problema de la desigualdad en un dato particularmente elocuente: el 1% de la población mundial posee el 48% de la riqueza, y se espera que en 2016 ese porcentaje aumente hasta el 50%⁵³. Ese 1%, que tradicionalmente había quedado al margen de la atención pública y de las discusiones sobre redistribución se encuentra en la actualidad en el punto de mira del 99%. Keister (2014)⁵⁴ ha demostrado que en las últimas décadas se ha acelerado la concentración de ingresos y de riqueza en manos del 1% en los Estados Unidos. ¿Qué ha ocurrido durante el último decenio para que se acelere el proceso? O, lo que es lo mismo, ¿cuáles son los patrones demográficos y financieros del 1%?

El diagnóstico de Keister está basado en la restructuración del mercado de trabajo estadounidense durante los años de la recesión (2007-2009). Durante esos primeros dos años se perdieron 8,5 millones de empleos. En 2012, el desempleo alcanzaba su cuota más alta en 26 años, 10% (de acuerdo al Bureau of Labor Statistics). En paralelo, se observa una caída de los salarios de los trabajadores industriales hasta alcanzar el nivel más bajo en 20 años. Los que tenían valores inmobiliarios vieron como éstos se depreciaban un tercio. Nunca antes en la historia se habían contabilizado tantas bancarrotas personales, ni tantos desahucios.

¿Qué ocurría del otro lado de la balanza? De acuerdo a los datos de Keister, en 2010, el 17% del total de los ingresos de los hogares recaía en manos del 1%, mientras que el 9% restante, recibía el 27%. Lo cierto es que el 1% había perdido el 4%

53. Credit Suisse (2013 y 2014) "Global Wealth Databook"

54. Keister, Lisa A. "The One Percent." *Annual Review of Sociology* 40 (2014): 347-367

de su cuota entre 2007 y 2010, aunque el 9% restante la había mejorado ligeramente. ¿Aumentaron los niveles de ingresos para el 10%? No necesariamente. Estos se redistribuyen y se concentran en las manos de unos pocos. Aquellos que pertenecen al top 10% tienen menos posibilidades de perder su empleo que el 90% restante, de modo que comparativamente su renta se vio beneficiada por la redistribución de los ingresos. Paradójicamente, la recesión 2007-09 tuvo un efecto ecualizador sobre la desigualdad: los niveles de renta del 1% en 2010 eran similares a los de 2004.

Eso a nivel de ingresos. En lo que a riqueza se refiere, el 1% pasó de tener el 32% de la riqueza neta en 2001 al 34% en 2010, mientras que el 9% siguiente concentraba el 40% restante. En términos de riqueza, la concentración es aún más pronunciada que en términos de renta, puesto que el top 10% de los estadounidenses es dueño del 74% de de ésta, y el 90% restante dispone únicamente del 26%.

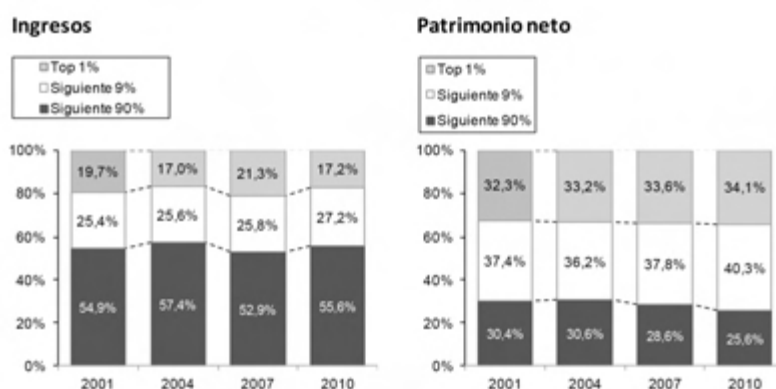
Desde un punto de vista demográfico, el análisis de Keister concluye que el 1% está constituido mayoritariamente por hombres blancos y casados. Tienen hijos y están ocupados. Muchos de ellos son autoempleados, dando lugar a muchos estudios que defienden que la emprendeduría es el camino que toman las personas social y económicamente ascendentes.

Este 1% tiende a ser cincuentón, y aunque existen muchas historias sobre personas sin estudios (por obligación o elección) billonarias, entre el 1% superior lo que abundan son los que tienen educación universitaria. La autora concluye que los perfiles demográficos coinciden entre el 10% y el 1%, o incluso con los del 0,5% propietario de la riqueza, y que, además, el perfil ha permanecido invariable antes y después de la crisis.

El único cambio ostensible se ha dado a nivel del autoempleo. Si en 2007 el top 1% estaba autoempleado en un 48,6%, en 2010 ya son el 56% los que han preferido enriquecerse sin tener jefe.

En el primer decenio del siglo XXI, el 1% tiene en sus portafolios los activos financieros y los negocios más rentables.

Gráfico 1: El uno por ciento por ingreso y riqueza en EEUU



Notas: Estimación del estudio de las finanzas de consumo. Las barras indican el porcentaje del total
Fuente: Keister, Lisa A. "The One Percent." Annual Review of Sociology 40 (2014): 347-367.

En sede de ingresos del 1%, el crecimiento de los procedentes de salarios puede ser explicado atendiendo a cuatro dinámicas de mercado que en algunos casos han salido a la luz, y en otros se han consolidado, en el contexto de crisis y recesión de los últimos años. En primer lugar, habría que ver en las prioridades de los consejos ejecutivos y de los de gobierno de las empresas, la voluntad de compensar a aquellos directivos que son capaces de extraer resultados más altos de las firmas. En segundo, el talento directivo preparado para conducir a las empresas hacia nuevos y más competitivos horizontes es un bien escaso, de modo que esa oferta reducida unida a una alta demanda se tra-

duce en un incremento salarial. Tercero, son cada vez más las empresas van en busca de un perfil de directivo más concreto y específico, con una formación o experiencia en *management* que garantice su capacidad de aumentar los retornos. Por último, las fases expansivas, los períodos de crecimiento, tienden a beneficiar al conjunto de la población, aunque es el 10% el que sale mejor parado.

¿Qué ocurre con el 90% restante? En la era de la abundancia, la industrialización, los avances tecnológicos crearon empleo. Hoy, por el contrario, lo destruyen empleo. En el pasado, apunta el economista Stiglitz, la aparición de un sector como el de la automoción destruía miles de puestos de trabajo tradicionales —como el de los herreros de caballos— a cambio de crear millones en el sector de la automoción. Hoy, en cambio, las nuevas formas de fabricar automóviles eliminan obreros del sector de la automoción, sin por ello repercutir positivamente en otros sectores (p.e., sin crear millones en la fabricación de robótica). La concentración del número de fabricantes, la deslocalización y la uniformidad tecnológica, excluyen la posibilidad de una reorganización del sector. Como sostiene Fukuyama, cada avance de Silicon Valley suele significar una pérdida de trabajos en el resto del mundo y esa tendencia, que no parece responder directamente a una realidad política, sino económica y tecnológica, no parece reversible ni se observan signos de que vaya a terminar pronto.

La clase media puede ser deslocalizada, sus trabajos pueden llevarse a cabo hoy en países más baratos y con ventanas de oportunidad menores. Globalización, transporte, tecnología, y movilidad de la mano de obra son factores que garantizan que la productividad seguirá creciendo al mismo ritmo al que se destruye empleo en el mundo desarrollado. En esa paradoja, que podríamos definir como productividad sin empleo, estriba

de uno de los grandes retos del futuro. Sólo aquellos países que han mantenido actividades industriales intensivas y de conocimiento, parecen ofrecer ciertas garantías laborales a sus bases. Los demás, incluso aquellos que se han orientado a los servicios, corren el riesgo de una precarización generalizada que los aboque a una pérdida de competitividad global. Si tuviera que elegir una carrera universitaria hoy, ¿dónde se inscribiría?

Fukuyama ha dado un contrapunto interesante a los argumentos triunfalistas acerca de las bondades de las economías del conocimiento y de la sostenibilidad. La promesa de que aquellos que se dedicaban a las actividades más “*sucias y peligrosas*” iban a encontrar un empleo “*bien remunerado, interesante y creativo*” es falso, por lo menos en parte. Ya que si bien perderán el empleo que tienen, lo más probable es que terminen engrosando las filas del paro. En resumen: “*el nuevo orden beneficia a un número cada vez más pequeño de personas (en todos los países del mundo), y en particular a aquellos que se dedican a las finanzas y a la alta tecnología*”.

ESCASEZ DE MENTES

Desde una perspectiva puramente demográfica, el *shock* de 5 millones de inmigrantes⁵⁵ (entre 2000 y 2010 en España) sólo puede ser interpretado como una bendición. Añadido al inventario de *baby boomers tardíos*, que en España son los nacidos entre 1963 y 1987⁵⁶, más de 15 millones de ciudadanos⁵⁷, se vio incrementado en un 33% y ello sin contabilizar los inmigrantes no regularizados. Entre 1996 y 2007, la población activa⁵⁸

55. INE 2015. Total población extranjera empadronada en España en el periodo 2000-2010= 4.998.780

56. *Baby boomers tardíos: en el periodo 2000 - 2007 tenían entre 20 y 37 años*

57. INE 2015. Total nacidos en el periodo 1963-1987=15.218.476

58. Es el conjunto de personas de 16 años o más que suministran mano de obra para la

pasó de 16,6 a 22,7 millones, y los ocupados de 12,9 a 20,7 millones⁵⁹. En 1996, los casi 13 millones de ocupados tiraban de 15,5 millones de inactivos y 3,6 de desempleados. En 2007, 20,7 millones de ocupados soportaban a 1,9 millones de parados y 15,4 de inactivos.

Incluso con el beneficio de la perspectiva, inyectar 5 millones de adultos jóvenes, ocupados, sobre 15, supone inocular fertilidad a una pirámide yerma, una pirámide de edades en vías de invertirse.

En cualquier caso, el *shock* fue más el resultado de un despliegue sobre un país endémicamente incapaz de proporcionar trabajo incluso a sus nativos, que de naturaleza demográfica. 5 millones de jóvenes ocupados no supusieron un shock en infraestructuras, vivienda, servicios sanitarios, educación, alimentación, ni siquiera cultural o social. El *shock* no radica en otra cosa que en la capacidad de proporcionar ocupación.

Valorar el impacto del crecimiento demográfico sobre la calidad de vida es difícil incluso cuando se toma en cuenta la de los países en los que hay pocos nativos y muchos inmigrantes. Parece cierto que el crecimiento demográfico tiene un efecto expansivo en el tamaño de las economías. Todavía es más cierto que el crecimiento demográfico resultado de los shocks migratorios tiene un impacto positivo sobre la renta per cápita, que a falta de otros indicadores se utiliza como indicador de estándar de vida.

producción de bienes y servicios económicos, o que están disponibles y hacen gestiones para incorporarse a dicha producción. Se divide en población activa ocupada y población activa parada.

59. Encuesta de población activa, EPA. INE 2015

Stephen Kirchner⁶⁰ ha desarrollado una hipótesis interesante acerca de la relación entre el crecimiento demográfico y la mejora de los estándares de vida o del bienestar de los ciudadanos. Durante la denominada fase de “*Manos*”⁶¹, la contribución del crecimiento demográfico al bienestar es neutra o ligeramente negativa. El resultado es algo mejor en el fase de “*Bocas*”⁶², aunque el implícito esquema maltusiano que se aplica en ese estadio tiende a conducir al enroque y, a veces incluso, al declive de la calidad de vida en promedio. Finalmente, para la perspectiva de “*Mentes*”⁶³, *“la contribución del crecimiento demográfico a la calidad de vida viene de la mano de un aumento de la oferta de ideas e innovaciones, y en presencia de los incentivos, medios y lugares apropiados, y no sólo contribuye positivamente a la productividad y a los ascendientes estándares de vida, sino que a largo plazo, es su mayor palanca de desarrollo”*.

De acuerdo a esta valoración, por tanto, Kirchner concluye que *“tanto los economistas (por extensión, los estudiosos en este campo y otros de las ciencias sociales) como los encargados de dictar las políticas, deben cambiar su perspectiva sobre el papel del cre-*

60. Stephen Kirchner, *Hands, Mouths and Minds: Three Perspectives on Population Growth and Living Standards*, Policy Monograph 123 (Sydney: The Centre for Independent Studies, 2011).

61. “*Manos*”: deriva de perspectivas económicas convencionales sobre los motores del crecimiento económico a largo plazo y considera que la contribución del crecimiento de la población al incremento del bienestar es neutra o ligeramente negativa. Definición de Stephen Kirchner en su artículo *Hands, Mouths and Minds: Three Perspectives on Population Growth and Living Standards*

62. “*Bocas*”: la perspectiva de “*bocas*” proviene del maltusianismo y ha renovado su patente a través del environmentalismo anti-crecimiento, y sostiene en su lógica que el incremento demográfico tiene un efecto nocivo sobre el bienestar al someter a demanda creciente los recursos actuales o futuros. En su variante keynesiana, también reconoce un impacto positivo a través de la demanda agregada y el crecimiento económico, en un desvío que termina y confunde el peso del argumento. Definición de Stephen Kirchner en su artículo *Hands, Mouths and Minds: Three Perspectives on Population Growth and Living Standards*

63. “*Mentes*”: sostiene que el crecimiento de la población contribuye al del bienestar a través del incremento de la oferta de ideas e innovación. Definición de Stephen Kirchner en su artículo *Hands, Mouths and Minds: Three Perspectives on Population Growth and Living Standards*

cimiento de la población y sus efectos sobre el crecimiento económico” adoptando una perspectiva de «Mentes» y que por tanto, “la inmigración debe ser regulada para capturar los efectos a largo plazo del crecimiento demográfico en lugar de para corregir los desequilibrios a corto del mercado laboral”.

ESCASEZ DE JÓVENES

El estudio de Kirchner se apoya en un argumento axiomático de los estudios sociodemográficos: más crecimiento demográfico equivale a un mayor bienestar de los ciudadanos, y el mayor bienestar de los ciudadanos contribuye al crecimiento demográfico. Cuando el crecimiento de población se estanca o decrece, las condiciones de vida de los ciudadanos también declinan. Desde hace varias décadas, expertos de todas las disciplinas sociales nos advierten de los riesgos que entraña el envejecimiento de la población en EU. Lo cierto es que el argumento demográfico no puede ser pasado por alto si tratamos de dar cuenta de los problemas a los que tiene que hacer frente actualmente Europa. Esos problemas, que no pueden ser resueltos en el lapso de una generación, sino que responden a temporalidades más largas, se presentan como la clave para entender los retos del futuro.

Tanto más desconcertante es esa situación en nuestro país. A pesar de estar expuestos a una demografía tan adversa, la peor de los países de nuestro entorno, España es también el país con más jóvenes (entre 2008 y 2011 y en 2014⁶⁴) en desempleo. Estamos a la cabeza de los países con más jóvenes que ni siquiera han accedido a su primer empleo y también cotizamos bajo en fracaso académico.

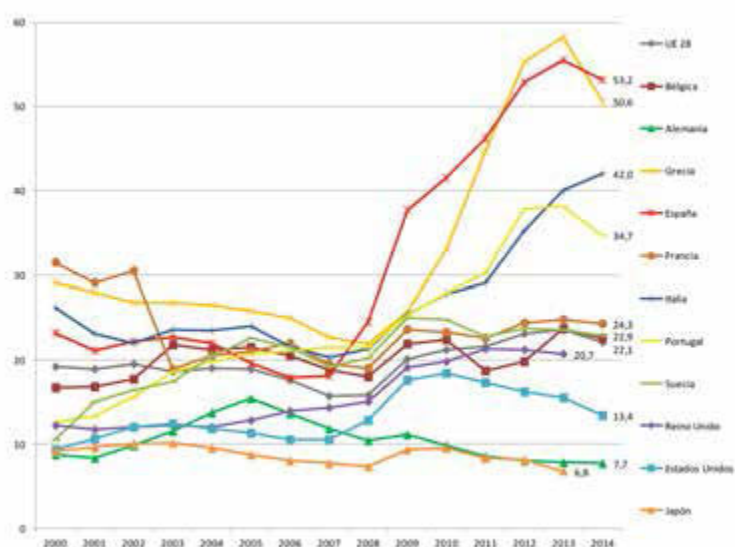
64. Eurostat 2015

Los datos que han recopilado Addabbo, Rodríguez-Madroño y Gálvez-Muñoz⁶⁵ sobre el desempleo juvenil español nos sitúan ante unas perspectivas muy complicadas. En los años 1990s el desempleo juvenil alcanzaba en nuestro país el 45%, cifra que se redujo a la mitad en el año 2000, 22%. En 2006 sólo el 14% de los jóvenes estaban desempleados. En plena recesión económica, 2010, volvió al 46%, pero a diferencia del dato de los 90s, no parece que en lo inmediato esa dinámica vaya a revertirse. Un nivel parecido al del resto de los países mediterráneos, pero más preocupante si consideramos que el mercado Español es el más volátil –ya antes de la recesión. “*Las tasas de desempleo han caído más de 30 puntos en cuatro años sobre todo como consecuencia del estallido de la burbuja inmobiliaria que empleaba al 28% de los jóvenes en 2007*”. Mucho se ha hablado desde el comienzo de la crisis de los jóvenes ni-nis en nuestro país. Con el 25% de los jóvenes que ni estudian ni trabajan, España es el país europeo con cifras más preocupantes a este respecto. Una de las explicaciones que se suele aducir es que en los años 90, en los que se estaban formando muchos de los jóvenes europeos que están entrando en el mercado de trabajo en España, tenía mejores perspectivas a corto plazo alguien que se dedicara a la construcción que alguien que estudiara una carrera universitaria. Los poco previsores, atraídos por el dinero fácil, abandonaron sus estudios a un estadio demasiado prematuro como para poder reiniciarlos después, una vez que el empleo de la construcción ha sido liquidado. Fuera de los dos ámbitos – laboral y educativo – ¿qué perspectivas tienen esos jóvenes? Si no se hace algo por remediarlo, corren el riesgo de ser marginados del mercado y perder la capacidad de desarrollar nuevas técnicas y oficios que, en última instancia, son lo único que puede reintroducirlos entre los efectivos de las fuerzas de trabajo.

65. Addabbo, T., Rodríguez-Madroño, P., Gálvez-Muñoz, L., Young people living as couples: How women's labour supply is adapting to the crisis. Spain as a case study, Economic Systems (2015)

Incluso condenados como están a la ocupación, por su escasez relativa al número de mayores, se incorporarán, y contribuirán más tarde, en un ciclo de autoalimentación progresivamente más negativo, al punto de la insostenibilidad del propio sistema.

Gráfico 2: Evolución de la tasa de desempleo juvenil (menores de 25 años)



Datos Japón y Reino Unido en 2014 no disponibles
Fuente: ABN Metrics a partir de datos de Eurostat 2015

¿Qué tipo de incentivo a la natalidad puede animar a alguien en la edad de fecundidad a emprender un proyecto con estas perspectivas? España importó más de 5 millones de jóvenes entre 2000 y 2010, pero hoy cuando son adultos maduros, no sólo no puede ocuparles sino que tampoco ofrece a sus hijos ni a los de los nativos, una ocupación.

El mundo político y social de mañana no deja de ser una incógnita a nivel tecnológico, político o económico. Sin embargo podemos empezar a delinear sus cauces y proyectar sus retos por medio de los tiempos de ciclo largo de la demografía. Ya sabemos de cuál disponemos y podemos hacer las proyecciones necesarias para cimentar expectativas realistas y ciertas. Y los importantes cambios que se vienen dando a ese nivel desde finales del siglo pasado auguran que la relevancia de la demografía tanto en las decisiones políticas nacionales y globales, como en su influencia sobre el crecimiento económico y eventuales conflictos —étnicos, religiosos o de clase—, va a ser determinante en el diseño del futuro de esas expectativas.

La necesidad de inmigración se hace más acuciante a medida que la población envejece. Las bajas tasas de natalidad a las que ya nos hemos acostumbrado muestran su lado más preocupante cuando se comparan con el número de jubilados. Según Naciones Unidas el porcentaje de mayores de la población adulta Europea va a superar, en los principales países, el tercio, alcanzando en algunos casos como Italia el 41% y Alemania el 38%.

Buchanan (2014)⁶⁶ ha identificado un motivo recurrente en la literatura política de los últimos años que refleja la inquietud generalizada que existe acerca de las consecuencias que tendrá el envejecimiento acelerado de la población sobre la distribución del voto y las políticas concretas. A medida que el voto pensionista sea capitalizado —eventualmente por partidos que se especialicen en él—, las demandas a favor de la conservación del bienestar crecerán proporcionalmente a su imposibilidad de satisfacción. El precio a pagar por ello será un declive de las políticas destinadas al crecimiento y a la estabilidad.

66. Buchanan McLean, Shana. We are family? Governance and the prospects for instability in Europe. *The Future of Europe*. 9 December 2014. SpringerLink.com

De acuerdo a la autora, la caída demográfica supone riesgos notorios para el poder económico y militar de los países, por lo menos en cuatro áreas:

- Contracción de los presupuestos europeos: el envejecimiento de la población puede ser descrito como el proceso por el cual el número de trabajadores que sustentan el sistema de pensiones decrece a favor del número de beneficiarios de dicho sistema.
- Aumento del gasto médico: una población envejecida –por tanto con menos trabajadores– comprometerá los sistemas sanitarios socializados de la mayoría de los miembros de la UE, lo que quiere decir que se incurrirá en negociaciones con valores sagrados que, por otro lado, cuentan con el soporte de las declaraciones de Derechos Fundamentales europeas.
- Aumento del gasto militar y descenso del número de efectivos: una parte importante del gasto militar está dedicado a las pensiones y beneficios. Si el gasto no aumenta (y dados los dos problemas anteriores parece insostenible que lo haga) cada vez será más difícil reclutar a jóvenes. Por ello, el número de artefactos no tripulados y el poder de destrucción de las armas es cada vez más devastador. Menos infantería y más drones.
- Descenso del crecimiento económico: en toda economía de servicios, menor fuerza de trabajo quiere decir menor crecimiento económico y eso repercute visiblemente en la presión sobre los presupuestos gubernamentales y militares.

¿Nos dirigimos a una Europa en la que los trabajadores serán minoría? Esa parece ser nuestra perspectiva a juzgar por los

indicadores que venimos comentando. La desaparición de los trabajadores en Europa traerá consecuencias dramáticas para la seguridad y la estabilidad de los próximos años. Buchanan sostiene que los más afectados serán los grupos vulnerables como niños, jóvenes, padres solteros y mayores. Cortar pensiones y gastos sociales aumenta la vulnerabilidad de los hogares, al tiempo que pone en riesgo la estabilidad fiscal. Esos recortes son inevitables si no se lleva a cabo un gasto más responsable, y si no se dedica más tecnología a entregarlos de manera rentable. Y sobre todo, si el gasto corriente indirecto (los salarios de las burocracias, de los funcionarios a cargo de administrar su prestación) siguen concentrando un peso tan alto sobre el total. La respuesta no está en una reducción del gasto social, sino en el incremento de la participación en el mercado de trabajo. Como señala la autora, son precisamente aquellos que la crisis ha empujado hacia los márgenes de dicho mercado, los jóvenes y los adultos de más de cincuenta años, los que detentan la llave para poder hacer frente al paquete de inversión social de la EU. Necesitamos la fuerza de todos nuestros activos para que la escisión que empieza a hacer mella en nuestras sociedades no se pronuncie todavía más.

ESCASEZ DE MADRES

Según Kramer⁶⁷, los únicos países europeos con tasas de sustitución sostenibles —dos nacidos por mujer fértil—, Francia y Suecia, han basado su política demográfica en la asunción del reto del envejecimiento.

Al terminar la II Guerra Mundial, Francia se vio obligada a estudiar las razones de su absoluta incapacidad para hacer frente

67. Kramer, S. P. (2012). Baby Gap: How to Boost Birthrates and Avoid Demographic Decline. *Foreign Aff.*, 91, 2.

a la agresión alemana. Creció entonces entre los ciudadanos la convicción de que, en comparación a Alemania, su país había envejecido. Muchos de los generales que lucharon en la primera guerra siguieron al mando en la segunda, mientras que en Alemania, los años de entreguerras habían dado pie (siempre desde el punto de vista francés) a una renovación total de los efectivos. Ese conjunto de percepciones echaron raíces en la política francesa e incentivaron un acuerdo entre el estado y la ciudadanía por el cual, el primero prometía garantizar las condiciones para que los segundos mantuvieran una Francia joven y dispuesta. Setenta años más tarde, Francia es el único país con una tasa de fecundidad que supera con creces la tasa de sustitución. ¿El precio? Un sistema de ayudas sociales generoso y sostenido a lo largo del tiempo que en buena medida se hace cargo de las nuevas generaciones desde su concepción hasta que se convierten en jóvenes adultos.

En los años 1930s, el economista Gunnar Myrdal y su mujer Alva, socióloga, avanzaron una tesis innovadora para elevar la tasa de fertilidad de su país, Suecia. Con la introducción de las mujeres en el circuito de carreras profesionales, una de las mayores trabas que estas tenían que enfrentar era la de criar a sus hijos sin perjuicio de su trayectoria. Si el futuro de Suecia dependía de la fertilidad de las generaciones presentes, pero esa fertilidad era percibida como algo excesivamente dispendioso, la mera lógica ponía sobre aviso de los riesgos que tendría que enfrentar la Suecia de mañana. Por ello propusieron que se redistribuyera la riqueza de las familias sin hijos hacia las familias con ellos, incentivando así el deseo de tenerlos.

Actualmente, Francia y Suecia dedican aproximadamente el 4% de su PIB a las políticas de apoyo a las familias. Kramer, en el artículo ya citado, defiende que los gobiernos tienen que incentivar las políticas de natalidad incluso en tiempos de aus-

teridad, si no quieren poner en jaque la viabilidad futura de sus sistemas sociales.

Recientemente Addabbo, Rodríguez-Madroño y Gálvez-Muñoz⁶⁸ han realizado un estudio del mercado de trabajo español de mujeres estimado por grupo de edad (20-29 y 30-39 años) que concluye que los efectos de la crisis han disminuido la posibilidad de formar nuevos hogares. De acuerdo a los datos de Eurostat, el desempleo juvenil en España entre los 15 y los 25 años es del 53,2% (el doble que en Europa que es del 22,1%). La media de edad estimada a la que los jóvenes abandonan el hogar parental se sitúa a los 29,2 años para los hombres y a los 29,9 para las mujeres.

La precariedad, el desempleo y la restructuración de los patrones de trabajo en España, tiene una repercusión directa sobre la fertilidad. *“Las mujeres que comienzan su carrera laboral se enfrentan a una doble desventaja. De entrada son más propensas a tener trabajos temporales y a tiempo parcial”*. Además, su transición al mercado laboral es más tardía. En esas condiciones, las mujeres quedan fuera de la protección de las políticas de igualdad y de los mecanismos que pueden motivar la formación de nuevos hogares. Es necesario reformular esas políticas para responder a las nuevas necesidades del mercado.

ESCASEZ DE BENEFICIOS SOCIALES

En el contexto de una crisis económica y financiera global, no deja de sorprender que el populismo haya tomado, salvo en algunos países, una forma más cercana a la derecha que a la izquierda. Hasta ahora, la izquierda populista ha sido incapaz de

68. Addabbo, T., Rodríguez-Madroño, P., Gálvez-Muñoz, L., Young people living as couples: How women's labour supply is adapting to the crisis. Spain as a case study, Economic Systems (2015)

articular un nuevo modelo de estado del bienestar compatible con las perspectivas materiales de Europa. Sostener el gasto, incrementarlo por medio de la redistribución, sin alterar en profundidad las bases del modelo de estado social, muestra una total ceguera a la luz de los retos que tenemos que enfrentar. En aquellos casos en los que la izquierda populista ha logrado el soporte de la ciudadanía —como en el de Syriza y virtualmente el de Podemos—, sus agendas han fallado en la protección de los intereses de la clase media. El éxito de la izquierda populista reside en su capacidad para rentabilizar, multiculturalismo, feminismo o el postmodernismo, no en formular programas que satisfagan los profundos desajustes sociales y económicos que afectan a Europa.

La deriva generalizada hacia el populismo demuestra irónicamente que la agenda de los partidos está cada vez más desconectada de la realidad. En términos políticos, un argumento que defienda que el modelo de servicios sociales que garantiza pensiones, salud o educación, está agotado y, por tanto, necesita ser transformado, porque no es sostenible. La rentabilidad electoral de los argumentos no debe condicionar el futuro político y económico de Europa.

Cuanto antes admitamos, junto a Fukuyama, que el estado del bienestar se ha convertido en un monstruo burocrático e inflexible, antes podremos sentar las bases que lo hagan viable en el futuro. Hoy, la continuidad del modelo de beneficios sociales está subordinada a la transformación del existente. Un estado que se ha convertido en la víctima de sus administradores —primeros beneficiarios—, pesa como una carga insostenible para la población actual, pero tanto más para la que viene, una que envejecerá en todas partes pero en especial en el mundo desarrollado.

Por tanto, la creación de expectativas poco realistas de los ciudadanos (a la luz del propio agotamiento de la viabilidad del modelo) condena los que las atizan a ser poco más que espectadores del naufragio de un estado del bienestar al que se le agotan los recursos. Mientras su defensa consista en la extenuación de un modelo desfasado, las posibilidades efectivas de conservarlo pertenecen al mundo de la retórica política y de la decepción.

ESCASEZ DE REALISMO

Si retomamos el modelo de Flinders⁶⁹, parece evidente que los partidos populistas siguen basando su estrategia en dar aliento a las demandas ciudadanas, pero ni sus políticas económicas ni las reformas que se pueden esperar en el sector público, conseguirán estirar las posibilidades reales de entrega de las expectativas. Lo que equivale a decir que los problemas a los que se enfrenta hoy el mundo desarrollado ponen en riesgo hasta tal punto sus cimientos que cada vez se alejan más de cualquier posible resolución ya sea a través de la restructuración, o de la redistribución. No deja de ser asombroso que sean precisamente las mismas grietas en ese sistema que permiten el auge de nuevos partidos políticos, las que determinan la ineffectividad última de las nuevas propuestas.

ESCASEZ DE EUROPA

De acuerdo a Buchanan (2014)⁷⁰, a pesar de los recortes en austeridad y la crudeza de la crisis financiera, Europa sigue siendo uno de los lugares más estables del planeta. Tanto a nivel po-

69. Flinders, Matthew. Explaining Democratic Disaffection: Closing the Expectations Gap. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 27, No. 1, January 2014 (pp. 1–8).

70. Buchanan McLean, Shana. We are family? Governance and the prospects for instability in Europe. *The Future of Europe*. 9 December 2014. SpringerLink.com

lítico como social, Europa ha sabido mantener a lo largo de la crisis su proyecto y lo ha empezado a someter a la zozobra. Sin embargo, desde hace tiempo se pueden distinguir las primeras carencias que amenazan con resquebrajar el relativo orden en el que hemos vivido desde los 1950's. Europa se enfrenta hoy a toda una serie de cuestiones determinantes para su futuro que van desde el declive demográfico hasta la precarización del trabajo, pasando por el populismo, los recortes y la inmigración. Aquellas fuerzas políticas que encuentren las respuestas más rentables a estas cuestiones serán las que capitalizarán el voto de las masas descontentas.

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, la coherencia del proyecto europeo ha estado asegurada por el triunfo del “*euroelitismo*”. La idea de Europa es defendida sobre todo por funcionarios en Bruselas que han encontrado su razón de ser en la perpetuación de sus beneficios y estilo de vida. Es posible que la defensa de una mayor adhesión, de una integración más rápida y de una transferencia de elementos de soberanía nacional, se encuentre en proximidad de un “*techo invisible*” a partir del cual los estados ya no estén dispuestos a hacer más concesiones que comprometan su relevancia futura.

A finales de los años 80s, el proyecto europeo parecía condenado al éxito. Como sostiene Buchanan, la promesa de paz perpetua y de estabilidad, sostenida en la prosperidad económica que siguió a la integración, motivaba la complicidad entre las élites y los administrados. Ser parte de Europa, delegar parte de la soberanía nacional a la Unión, era el precio a pagar para garantizar el afianzamiento de un orden político interestatal que pusiera fin a medio siglo de conflictos. Hoy, este argumento ya no es válido: los países europeos ya no pueden garantizar la prosperidad de sus pares, de modo que la entrega de soberanía por parte de los ciudadanos carece de incentivos. ¿Por qué

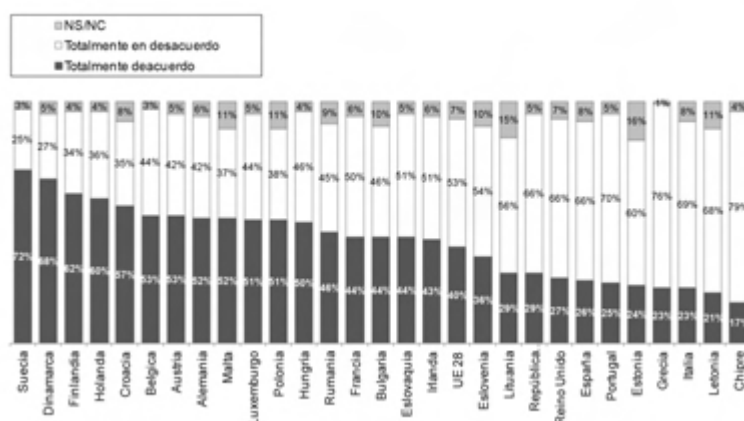
seguir confiando en Europa cuando el recuerdo de las guerras mundiales se ha diluido y las élites, que en otro tiempo prometían paz y prosperidad, se han convertido en actores interesados que sólo piensan en su propia conservación? En una fase de escasez material, resurgen las reivindicación de las agendas nacionales de los estados miembros.

Tras la primera década del siglo XXI, las instituciones europeas aparecen como la sede de una élite acomodada que parece menos implicada en el mantenimiento de las condiciones democráticas que en la satisfacción de sus propios intereses de clase. En términos de política internacional, cuando se trata de la defensa de los de Europa frente a Rusia, China o los EEUU, su efectividad es escasa. La desafección, el distanciamiento político que expresan hoy los ciudadanos europeos, están íntimamente vinculados a la incapacidad de esas élites a la hora de dar respuestas eficaces que afecten no sólo al desarrollo de los países que representan, sino a la continuidad y trayectoria de las propias instituciones. La renuencia a intervenir frente a temas importantes (los procesos secesionistas, el desarrollo de partidos de ultraderecha, la inmigración de África, el alud de refugiados, el control de fronteras, la tutela de la imposición de reformas a los padres en problemas tras la crisis, el populismo de izquierdas, la propia renuncia a formular las expectativas y los planes para cumplirlas, o la formulación de los contenidos de la titulización) ignorados o directamente lanzados a córner como *“¡asuntos internos de los países miembros!”*, es un claro testimonio de esa incapacidad. ¿Cuál es, entonces, el ámbito que incumbe a Europa?

Siguiendo el análisis de Buchanan, el Eurobarómetro de otoño de 2014 señalaba que sólo el 37% de los europeos confía en la Unión Europea. El 40% de los europeos cree que su voz no tiene ningún efecto sobre las decisiones que se toman en Europa,

un dato tanto más significativo si se desglosa por estado, puesto que en 15 de los 28 estados miembros, esa cifra supera el 50%. En los estados que han llevado el peso de las medidas de austeridad, particularmente en el sur de Europa, el segmento que considera que su voz está desconectada de las decisiones de la Unión alcanza el 70%. Sin duda, las decisiones que afecten al consumo tendrán que tener en cuenta esa preocupación.

Gráfico 3: Por favor dígame hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada uno de los siguientes enunciados - Mi voz cuenta en la Unión Europea – Resultados Nacionales



Fuente: Standard Eurobarometer 82, Autumn 2014. Comisión Europea

POPULISMO Y ESCASEZ DE DEMOCRACIA

A diferencia de lo que predicen sus agentes y promotores, el populismo –de derechas, aunque más sorprendentemente el de izquierdas– no mejora la participación democrática ni es más ecuaníme en la redistribución de la riqueza. Por el contrario si se constata que bajo este tipo de gobiernos aumenta la inobservancia del imperio de la ley. En un estudio reciente, Christian Houle y Paul D. Kenny⁷¹ han creado una base de datos de

71. Houle, Christian, and Paul D. Kenny. Populism, Democracy, and Redistribution. (2014).

33 estados latinoamericanos y caribeños, prestando particular atención a los regímenes populistas de izquierdas de la región. Los autores proponen una lectura de dicha base de datos que tiene por objetivo determinar si esos tres factores, participación democrática, redistribución de la riqueza y observancia de la ley, se encuentran reforzados o por el contrario diezmados. Sus conclusiones son en gran medida negativas. La participación democrática no es mayor en los estados con gobiernos populistas que en los democráticos. Sorprendentemente se han mantenido unas cuotas de participación parecidas a las que ya existían, aunque la distribución del paisaje electoral se ha polarizado. La distribución de la riqueza, por su lado, tampoco ha mejorado en términos objetivos, y en el caso de algunos de los regímenes de extrema izquierda es menor a la que existía anteriormente. Por último, los autores constatan que el imperio de la ley se ha visto ampliamente erosionado en los regímenes populistas. Los autores concluyen que esas tres variables son dependientes y que ante una menor observancia de la ley, es improbable que mejore la distribución de la riqueza o la participación democrática.

Veamos más en detalle sus argumentos. En lo referente a la participación democrática, los autores subrayan que a pesar del clima generalizado de insatisfacción en el que se cultivan los partidos populistas, éstos son incapaces de aumentar la participación una vez toman posesión. Tómese como ejemplo el caso de Fujimori en Perú, 1990, que llegó al poder venciendo al candidato conservador, Mario Vargas Llosa, con una agenda “*neopopulista*” que introducía elementos neoliberales en un esquema populista clásico. Ni en esas elecciones ni en el tiempo que duró su mandato se perciben mejoras significativas. En Venezuela, siempre según estos autores, las condiciones en las que se consolidó el gobierno de Hugo Chávez estaban profundamente marcadas por el *crash* económico de los 80s y el des-

encanto de la ciudadanía frente a los dos partidos mayoritarios, *Acción Democrática* (AD) y el *Comité de la Organización Política Electoral Independiente* (COPEI). En 1999, Chávez sube al poder aprovechando la desestructuración del mapa político venezolano y con un programa netamente populista que permite capitalizar el voto desafecto. La participación en los comicios en los que fue elegido fue del 52%, considerablemente más baja que en las elecciones de los años 80s donde la participación estaba alrededor del 70%. A diferencia del caso de Fujimori, sin embargo, el chavismo sí consiguió aumentar las cuotas de participación que en 2006 alcanzaron el 76% y en 2012 el 82%. Los autores consideran probado que el éxito del populismo está ligado a la insatisfacción generalizada de la ciudadanía hacia el sistema político. Un sistema basado en la insatisfacción tendrá que lidiar sistemáticamente con ella, y los votantes utilizarán esa unidad como moneda de cambio con el gobierno.

El divorcio entre populismo y seguridad jurídica es total. El respeto del orden y las garantías del imperio de la ley quedan sensiblemente dañados con la instauración de cualquier gobierno populista, aseguran los autores. Para los autores del artículo, la razón radica en la transformación del *statu quo* a la que aspira cualquier gobierno de estas características. En estas condiciones, la desobediencia se convierte en una herramienta que permite en algunos casos contornear incluso los principios esenciales en los que se sostiene una democracia. La fuerza de ley es suspendida y su aplicación depende de una interpretación en clave populista.

Queda entender cómo afecta el populismo a la redistribución de la riqueza. Intuitivamente se diría que un régimen populista debería fomentar un nuevo reparto socioeconómico que favorezca a las clases en las que se asienta su mandato. Sin embargo, los autores muestran que, indistintamente del *benchmark* con-

tra el que se compare –regímenes liberales de izquierdas o de derechas–, el populismo no es más efectivo en la redistribución. Una de las razones que avanzan para sostener un punto en apariencia tan paradójico es que la redistribución es una variable del crecimiento. La menor redistribución es el producto del efecto directamente negativo de los regímenes populistas sobre el crecimiento económico. Que el populismo de izquierdas no satisfaga el punto sobre el que se sostiene tan a menudo su poder, nos invita a pensar en este tipo de gobiernos como fábricas discursivas y propagandísticas que, apoderándose de los medios de comunicación, son capaces de hacer pasar mensajes carentes de cualquier soporte real. De ahí que los autores concluyan que las consecuencias que tiene esta forma de gobierno sean siempre negativas: ni ordenamiento legal, ni participación democrática, ni siquiera distribución de la riqueza salen beneficiados de un gobierno populista.

Populismo de izquierdas

Factores como el declive demográfico, la inmigración, el populismo, y los déficits educativos y laborales, son algunas de las variables del entorno que han sido tratadas habitualmente en la literatura alrededor de los consumidores.

No obstante, no hablamos tan frecuentemente del papel que tiene la emergencia de del populismo, en sus versiones izquierdistas y ultraderechistas / nacionalistas. Si bien los regímenes populistas son muy característicos de los países en vías de desarrollo, las últimas contagiadas del fenómeno son las democracias europeas. Fenómenos como el de Syriza y Podemos, como ejemplos de populismo de izquierdas, han aparecido recientemente con gran fuerza y capacidad de persuasión generando inquietud entre los políticos de los partidos tradicionales y muchos ciudadanos, preocupados por sus programas expropiatorios. A otros les preocupa la demagogia con la que se ganan el

favor de la ciudadanía, la fabricación de expectativas irreales, el riesgo de prorrogar las agendas efectivas, y sobre todo los posibles daños que causarán a la economía y a la sociedad cuando las expectativas se revelen imposibles de cumplir.

Populismo de derechas: vota, probablemente es la última vez que lo haces

Hemos estudiado los efectos paradójicos que tiene el populismo de izquierdas sobre la redistribución de la renta y la participación democrática, y los no tan paradójicos sobre la seguridad jurídica. ¿Qué ocurre entonces con el populismo de derechas? En otro estudio publicado en 2014, Lenka Bustikova⁷² ha constituido una base de datos de los partidos radicales de ultraderecha europeos parecida a la de Houle y Kenny que incluye los resultados de la ultraderecha nacionalista cuando ha estado en el poder (en las elecciones constituyentes de las jóvenes democracias del este europeo). El estudio de Bustikova concluye que los partidos de ultraderecha rentabilizan políticamente la marginalización intensiva de las minorías (inmigrantes, homosexuales, élites económicas o excluidos sociales, etc). El populismo de izquierdas, como hemos visto, surge como alternativa a sistemas políticos bipartidistas, y capitaliza el descontento de la ciudadanía. Por el contrario, el populismo de derechas sale reforzado en aquellos mapas electorales en los que actores exteriores al sistema reivindican y promueven su inclusión en tanto que minorías. Dicho de otro modo, en el primer caso se trata de un asalto de los partidos extremos hacia los establecidos, mientras que en el segundo los establecidos tratan de expulsar y silenciar a los extremos.

72. Bustikova, Lenka. "Revenge of the radical right." *Comparative Political Studies* (2014)

En Europa, a diferencia de lo que ocurre en España, el populismo que más está propagándose es el de derechas. Este fenómeno está atestado en Europa occidental desde los años 80s con la formación de partidos como el Frente Nacional francés –hoy dirigido por Marine Le Pen–, y algo más tarde, en los 90s, el Partido por la Independencia del Reino Unido (UKIP). Por su lado, en las jóvenes democracias de Europa oriental, la fundación de este tipo de partidos coincide con el despertar democrático de 1989. Butiskova señala que el éxito electoral ha sido extremadamente variado en función de los países. Desde las primeras elecciones democráticas han estado presentes en las coaliciones gubernamentales en Estonia, Letonia, Croacia, Eslovaquia, Serbia y Eslovenia. En estos casos, su papel ha sido determinante en el diseño de las políticas de minorías.

Butiskova subraya que la consolidación de partidos de extrema derecha en el Este de Europa no responde a una teoría de la demanda, esto es, de reivindicaciones ciudadanas basadas en sentimientos psicológicos, acuerdos institucionales, procesos históricos y agravios comparativos. Todo lo contrario, se trata de un sistema de oferta que sitúa a estos partidos en una posición privilegiada en el seno de sus democracias electorales, puesto que su éxito o su fracaso depende de saber negociar coaliciones de gobierno con los grandes partidos.

En la tabla 5 se muestra la información detallada analizada por Butiskova en su base de datos para noventa y tres elecciones en diecisiete países durante el periodo 1991-2012.

Tabla 5: Variables clave, expectativas teóricas y mecanismos causales

Variable: Nombre	Efecto esperado	Mecanismo causal
Variable dependiente		
Porcentaje de votos para el partido radical de derechas		
Variables independientes		
Porcentaje de votos para el partido etno-liberal, t-1	+	Contrapeso
Participación de la coalición del partido etno-liberal, t-1	+	Contrapeso
Extremismo absoluto ideológico del partido etno-liberal, t-1	+	Contrapeso
Extremismo relativo ideológico del partido etno-liberal, t-1	+	Contrapeso
Porcentaje de votos para el partido radical de derechas, t-1	+	Incumbencia
Participación de la coalición del partido radical de derechas, t-1	+	Incumbencia

Fuente: Bustikova, Lenka. "Revenge of the radical right." Comparative Political Studies (2014): 0010414013516069.

El éxito de los partidos de extrema derecha depende de saber rentabilizar el malestar que producen las concesiones que obtienen las minorías sociales. Cuando las minorías se organizan políticamente, extraen concesiones y su bienestar, en consecuencia, aumenta. Cada vez que eso ocurre, los partidos radicales ganan votantes en la siguiente cita en las urnas.

Algo parecido está ocurriendo en los países del norte de Europa, donde el éxito de los partidos radicales está determinado por el de sus opuestos, los partidos de minorías. El bienestar de las minorías tiene como efecto el malestar de los segmentos de población susceptibles de votar a la extrema derecha. Como se ha dicho, a diferencia del populismo de izquierdas que extrae su voto de la fragmentación de los partidos mayoritarios, el de derechas responde a los avances o retrocesos de las minorías. Tanto el populismo de izquierdas como el ultraderechista siguen modalidades extremas de reivindicación. La “*toma de la calle*”, las agresiones a la intimidad, la integridad física de los rivales, entre otras. Por tanto, menos democracia.

ESCASEZ DE EMPLEO

El diagnóstico sociodemográfico que venimos esbozando pone de manifiesto la necesidad de fuerzas de trabajo en Europa que permitan revertir una pirámide demográfica invertida. Los sectores técnicos y de trabajo manual pueden beneficiarse enormemente de la migración interna y externa.

Uno de los derechos fundamentales de los ciudadanos de la UE es el derecho de libre circulación y residencia. Sus efectos han sido hasta hoy incontestablemente positivos, permitiendo aumentar la eficiencia de los mercados con el reequilibrio de las habilidades en el conjunto del espacio europeo. Sin embargo, como señala Buchanan, esa redistribución de capital humano, sin embargo, tiene por delante uno de sus primeros retos: la fuga de cerebros. Este problema, que afecta especialmente a los países del sur –España, Italia, Grecia– y beneficia a los del norte –Alemania, Holanda y Reino Unido–, condiciona el futuro desarrollo de los países donde el éxodo ha sido más masivo. Es un problema para el sur, pero no lo es para esos cerebros que se fugan. El discurso lastimero viene de los mismos que han creado las condiciones en que las mentes buscan lugares más acogedores.

DESTRUCTORES DE ABUNDANCIA Y POR QUÉ NOS GUSTAN TANTO

Buchanan⁷³ indica que las élites (en cierto modo, una minoría) han conseguido imponer su perspectiva en Europa. Esas élites establecieron el programa de integración europea que vio la luz al final de la II Guerra Mundial y que se fijó como obje-

73. McLean, Shana Buchanan. We are family? Governance and the prospects for instability in Europe. *European Journal of Futures Research* 2.1 (2014): 1-10.

tivo primero y rasero de toda negociación, la determinación firme de evitar cualquier otra confrontación a gran escala entre los vecinos europeos. Por medio de ese programa se esperaba también poder mantener alejado al comunismo que, en su vertiente totalitaria, se había mostrado igualmente destructor que el fascismo. Desde este punto de vista, dicho programa ha sido un éxito incontestable y además, a través de la interconexión económica, ha permitido extender el bienestar entre los países de Europa Occidental.

Buchanan afirma que el modelo de integración europeo se sostiene sobre un acuerdo tácito que tiene como beneficiario último a las élites que lo promovieron: integración al precio de soberanía. La necesidad de paz que se vivía en Europa a la salida de dos conflictos mundiales que tuvieron como epicentro el viejo continente, motivó a los votantes a delegar su soberanía en las élites. Es decir, que ese acuerdo tácito involucraba dos parte desiguales, por un lado la mayor parte de la población que se encontraba en una situación de absoluta necesidad, por el otro las élites que disponían aún del margen de maniobra necesario para sacar rédito del nuevo escenario. La paz era un valor innegociable para los más afectados, y para protegerlo, estuvieron dispuestos a delegar la soberanía en sus élites. En esas circunstancias, asegura Buchanan, la ciudadanía no podía ser consciente de las implicaciones que tendría a la larga la acumulación de poder por unos pocos.

La caída del Comunismo y la desaparición de la generación que vivió la última guerra mundial, ha hecho que en Europa, las instituciones y el pueblo, a principios del siglo XXI, hayan evolucionado al punto de que la élite de Bruselas (los políticos y burócratas que dirigen los destinos y cuentan con cuotas de soberanía cedidas por los estados considerables) ya no parecen necesarios para asegurar la estabilidad de la democracia. Tras la

brutalidad de la última recesión, el sentimiento de la ciudadanía en los diversos países europeos también se ha polarizado. El divorcio entre los europeos y la institución de la UE es hoy más evidente que nunca, con numerosos partidos antieuropeístas en auge y la aparente incapacidad de los ciudadanos para afectar el curso de las decisiones a nivel europeo. Esto sucede tanto en el caso de los ciudadanos, que han visto recortadas sus prestaciones y que se han sentido víctimas de una cesión inconsciente de soberanía, como en el de los votantes de los partidos nacionalistas y de ultraderechas en los diversos países, sobre todo los nórdicos y muy manifiestamente en Reino Unido, que señalan el fin de ese consenso a la vez que una desconfianza enorme con la UE. Como hemos referido anteriormente, el Eurobarómetro de otoño de 2014 señalaba que sólo el 37% de los europeos confía en la Unión Europea y que el 40% cree que su voz no tiene ningún efecto sobre las decisiones que se toman en Europa. La brecha que separa a la élite de la masa es objeto de numerosos estudios, en particular del IntUne Project.

Si tomamos este *gap* entre élite y masa como el que existe entre minoría y masa, podemos entender que la preocupación de Bustikova basada en el rechazo de una parte de la ciudadanía hacia las medidas a favor de las minorías, se puede estar produciendo de dos maneras en el contexto de la UE: por un lado ciudadanos de países que asistieran a una cesión particularmente elevada de derechos, incluidos aquellos que les permiten decidir su trayectoria económica, podrían sentirse más tentados a alinearse en movimientos de ultraderecha de corte nacionalista; y por otra parte, todos los ciudadanos de todos los países europeos podrían sentirse molestos hacia la relativa facilidad con la que una parte importante de sus derechos han sido alienados en una burocracia, una élite exclusiva instalada en Bruselas que parece ajena a los problemas de los ciudadanos de los países miembros.

En conclusión, encontramos todos los elementos de una tormenta perfecta: la crisis financiera y los recortes han impuesto en zonas de Europa las condiciones de destitularización que Bustikova sitúa detrás de la emergencia de movimientos radicales de derechas y que Houle y Kenny asocian a los movimientos populistas, más concretamente, los recortes han sido una muestra del poder de dirigir la política por parte de minorías. Minorías que tienen su sede en Bruselas y cuyo poder ha dejado de ser percibido como anecdótico y distante por los ciudadanos de los países más afectados por la crisis. Las minorías de Bruselas, el funcionariado europeo, constituido principalmente por actores que defienden los intereses de otras minorías del norte, son percibidos por el sur como los principales enemigos de las garantías que les proporcionaban sus estados del bienestar.

Eso explica por qué en países del centro y el norte de Europa el calado de los partidos populistas de ultraderecha es tan grande, y porque en los del sur se está consolidando un populismo de izquierdas. Porque en la zona centro y norte, la agenda política está cada vez más basada en la retención de soberanía frente a los beneficios que puedan recibir las minorías del sur. Mientras que en el sur, los recortes incentivan la participación política de las minorías que se sienten en la obligación de proteger sus derechos. En todos los países europeos, incluso en los que parecen haber salido mejor parados de la crisis, se observa la aparición de una desconfianza hacia la minoría, también cuando esta es una élite. Simétricamente, la élite desconfía más de las mayorías y se aísla de sus realidades, aunque no está dispuesta a perder la soberanía que le ha sido delegada por aquellos que hoy entienden que firmaron un acuerdo engañoso.

El segundo elemento que compone esta tormenta perfecta lo constituye la radicalización de las minorías. Pensemos en la radicalización islámica y en las consecuencias que ha tenido a nivel político tras los atentados recientes en París. El Frente

Nacional no esperó a que terminaran los tres días decretados de luto nacional para reivindicar el voto de los ciudadanos franceses en las futuras elecciones. Detener el avance de las minorías que quieren imponer sus creencias y su propio imperio de la ley, su cultura, sus religiones o sus costumbres, es un argumento del tipo *nosotros/ellos* característico del nuevo populismo europeo. El último factor que constataremos es que la gestión de la crisis de la deuda soberana en Europa ha dejado un gobierno menos democrático y más tecnocrático. Genovese y Schneider⁷⁴ han puesto en duda esta imagen generalizada subrayando los efectos duales de la crisis. Durante los períodos de recesión prolongada, si los gobiernos nacionales creen que su credibilidad se puede ver socavada frente a sus socios europeos, serán menos proclives a pedir el control de las instituciones de la UE. Pero en aquellos países en los que la dependencia monetaria del resto es menor, y por tanto, no dependen tanto de sus socios como del prestigio del conjunto, las reformas políticas y el control democrático deberían seguir ejerciéndose.



74. Genovese, Federica, and Gerald Schneider. *Smoke with Fire: Financial Crises, Institutional Reform, and the Future of EU Democracy*. Working Paper. Konstanz, Germany: Department of Politics and Public Administration, University of Konstanz, 2014

❧ EXPECTATIVAS FALSAS

En el capítulo anterior hemos defendido que el cambio de una sociedad de la abundancia a otra de escasez exige una revisión de expectativas. Parte como justificación de la existencia de ese nuevo entorno, y para mostrar su naturaleza, hemos expuesto en detalle cada cuestión que se vuelve escasa.

Ni la necesidad de cambiar las expectativas ni la constatación de la escasez como causa y variable mediadora son lo que los anglosajones denominan “*new news*”.

Desde hace años se recurre a una colección de conceptos como vías de cambio para encontrar un compromiso, o incluso una solución al cambio de actitud necesario para responder a ese reto de la escasez. Conceptos como conocimiento, empleo de calidad, autoempleo, emprendeduría, especialización, autogobierno, reindustrialización... se esgrimen como los nuevos mantras que han de devolvernos a un bienestar que ya hemos perdido, abrazando expectativas que, desde otra perspectiva, son poco realistas. En el primer capítulo hemos discutido que ajustar expectativas es una misión a largo plazo, tan a largo que generalmente corta a través de los mandatos legislativos y ejecutivos de las democracias. También que técnicamente, de lo mismo ya que las expectativas no tienen y no se les debe someter, a ideologías ni a intereses de partido. Que responden a la realidad de lo que es necesario, y se ajustan a lo que se puede entregar.

En esta sección volvemos a sede de modelos mentales en busca de eludir la creación de falsas expectativas, o al menos, reflexionar si aquellos que se incluyen a continuación lo son.

CRECIMIENTO (SIN EMPLEO)

Si un reto fundamental para las economías industriales maduras es el futuro de los empleos de sus ciudadanos, en España, este es un problema de una urgencia extraordinaria. En coyunturas gravísimas, las economías maduras pasan de tasas de paro estructurales inferiores a 5% a otras mayores pero que rara vez rompen el techo del 10%. Nuestro país, por la mayor parte de su historia industrial con niveles altos de desocupación, pasó de rozar el pleno empleo a superar el 25% de desempleados en decenio y medio. Esa hemorragia se ha detenido, y de forma modesta, ha invertido su signo, hecho que se atribuye a políticas liberalizadoras sobre el empleo, su impacto en la productividad de los trabajadores y los efectos sobre la competitividad de las empresas que los ocupan (con una gran contribución del sector turístico). Sin embargo, y como sucede en los países de nuestro entorno, dos grandes fuerzas en las que no participamos, globalización y tecnología, nos hacen sospechar que esto puede ser sólo una tregua, un “*destello en la sartén*”, y que la tracción de esas dos locomotoras seguirá llevándose el empleo, la renta, y la riqueza financiera a otros lugares. Es difícil dar una respuesta a la cuestión sobre el futuro del empleo, pero relevante plantearse qué hay de fatalismo y qué de realidad. El drama del empleo recibe cinco respuestas ingenuas o excesivamente simplistas, que trataremos a continuación:

¿Qué hay de realidad sostenible en la reindustrialización de los países maduros que deslocalizaron, y qué de tregua o destello en la sartén?

A comienzos de 2015, un empresario patrón de la industria, compartió conmigo una reflexión sobre un fenómeno que desde hace un par de años he podido constatar en otras empresas de sectores distintos. La empresa que preside lleva más de dos decenios con la mayor parte de su fabricación deslocalizada en

China. Desde hace un decenio, con implantación directa, consistente en varias plantas propias en el gigante asiático. *“Hoy, aseguraba el empresario, nos cuesta más caro fabricar en China que en España. Dejamos una capacidad mínima en España hace veinte años, junto con la sede y las áreas funcionales de central. A mediados de los 90’s, cuando trasladamos la fabricación a China, la ventaja comparativa en coste era de tal magnitud que retener como hicimos alguna fábrica aquí parecía fruto del romanticismo o de un error en el cálculo de costes. Ni una cosa ni otra”*.

“No sabíamos si lo haríamos bien, esto de trasladar la fabricación offshore. Sobre la capacidad doméstica aplicamos con rigor las lecciones en organización de la fabricación aprendidas en China, sobre todo las resultantes de implantarnos ahí “base 0” (las fábricas de España las levantamos a principios de los 60), y realizamos inversiones en productividad, tanto en maquinaria como en personas, como en diseño para la manufacturación rentable, y te puedo asegurar que, si bien el gap en costes a favor de China existió casi siempre, llegamos a reducirlo a niveles en que, más aún para una empresa con 2/3 de su capacidad en Asia, tener una planta aquí era una decisión prudente cuya desventaja en costes quedaba más que justificada por ventajas de índole cualitativa, y con creces. Lo sorprendente es lo que está sucediendo ahora”, continuaba.

“Desde hace cinco años, la brecha se ha ido cerrando, y se ha abierto de nuevo, desde hace un par de años, a favor de relocalizar en España (algunos directivos dicen que en Vietnam o en África) la capacidad. Por supuesto, las empresas no deben, ni la nuestra, que fabrica un gadget sin tecnología, un verdadero commodity, tomar decisiones en base a cada cambio del entorno, adaptándose al «sabor de la semana». Nosotros no existiríamos hoy si no nos hubiéramos ido hace casi 30 años a China. Y tampoco si hubiéramos fracasado ahí. Muchas empresas fabricantes de bienes de consumo de aquí desembarcaron en China a la vez que la nuestra, y tu-

vieron que abandonar ese mercado poco después, tras inversiones cuantiosas y resultados decepcionantes”.

“Sin embargo, las cosas ahí han cambiado. El gobierno chino quiere mejorar el bienestar de sus ciudadanos, y una de sus metas es la mejora de su poder adquisitivo y su bienestar. Las aspiraciones de los trabajadores convergen con las de los países industrializados y exigen horarios y derechos sociales parecidos a los de aquí. Por otra parte, las familias se sacrifican en fábricas y talleres para que su hijo o hija se eduque en la universidad, incluso en el extranjero, y preparan a la próxima generación para continuar la senda de la movilidad ascendente, que para ellos ha sido meteórica desde el campo, la cantera, hasta la fábrica o el taller, y la posibilidad de mandar a un hijo a estudiar, implantable entonces, es hoy una opción asumible. De modo que, en pocos años, la suma de mayor bienestar de los chinos y sus aspiraciones es equivalente a la de los españoles más las inversiones en productividad”.

En los últimos cinco años hemos visto como la ventaja comparativa asiática pierde atractivo frente a la de proximidad, primero, y como es la viñeta que abre este capítulo, doméstica, después. China, como ejemplo más sostenible de lugar a donde deslocalizar, es el laboratorio de las reglas del boomerang de la competitividad.

China era competitiva, incluso antes de 2005 con la bendición de la WWO, a pesar de los aranceles y contingentes. A principios del segundo decenio, su competitividad se puso a prueba.

1. Las empresas más exitosas del mundo lo son por su efectividad en trasladar mejoras de productividad ahí donde sean más eficaces.
2. La proximidad a los mercados tiene efectos sobre los costes que a menudo superan las ventajas de producir en países lejanos por bajos que sean sus costes.

3. Las condiciones desfavorables en costes en los países industrializados se resuelven con la mezcla adecuada de personas, capacitación, e inversiones destinadas a mejorar su productividad.
4. La previsibilidad es imprescindible en la gestión de cadenas de suministro tensas. La volatilidad en los costes de materias primas, logísticos o de mano de obra se gestiona mejor en los países en los que la presencia industrial es residual que en aquellos que son beneficiarios de la deslocalización.
5. La competitividad bajo escandallo se ha de basar en datos precisos y actuales.
6. La relocalización de un sector no depende de la competitividad en costes de una actividad. Frecuentemente exige la de otras a todos los niveles de su cadena de valor. Un clúster incompleto imposibilita la relocalización.

EMPLEO DE CALIDAD

¿Por qué se van los empleos de los mercados –los de aquí- a los países de las fábricas? ¿Qué futuro espera a estos cuando los ciudadanos de países “mercado” no puedan comprar?

En un interesante artículo sobre el de-coupling⁷⁵, Werner Pascha y Jihee Yoon⁷⁶, señalan que los países del Sudeste Asiático se han situado en el epicentro de la economía global gracias al crecimiento fenomenal de su PIB. Su auge se explica en buena medida porque han sabido dar una respuesta satisfactoria a la

75. Desajuste o desconexión entre los mercados, por ejemplo, en este caso de las economías del Sudeste Asiático con respecto a las de la UE y EEUU.

76. Pascha, Werner, and Jihee Yoon. Are the East Asian economies decoupling? Empirical evidence and rhetorical reasoning. *The Copenhagen Journal of Asian Studies* 29.2 (2013): 33-57.

demanda de productos desde mercados occidentales. La crisis del consumo que ha afectado (afecta, y probablemente afectará) al origen de la demanda, debería tener consecuencias negativas para esos mercados proveedores dada su alta dependencia de la exportación. Para evitar el contagio del ciclo recesivo, esos países deberían haber empezado un proceso de desconexión de la demanda final de occidente (*de-coupling*), *es decir, deberían haber desarrollado suficientemente un mercado de demanda interna que les permitiese sostener el alto ritmo de crecimiento. Aún es pronto para decir si los países proveedores alcanzaran a prever el riesgo de la excesiva dependencia exterior cuando todo parecía apuntar a que ese era su mejor recurso. Y la pregunta que muchos se hacen ahora es si, en un contexto de crisis financiera global, los cimientos de ese cambio —de haber sido puestos— serán suficientes para crear mercados autónomos independientes de occidente.*

Los consumidores en todo el mundo han pasado de preferir a depender de los precios bajos. En Europa, o en los EEUU, a pesar de que gran parte de nuestras compras son a descuento, creemos siempre que pagamos demasiado. No conocemos a nadie que trabaje en una fábrica, ni vivimos, como antes, entre ellas. Todo se fabrica tan lejos que muchos ciudadanos se sentirían más confundidos en una fábrica o un taller que, por poner un ejemplo, en la matanza del cerdo del pueblo del que huyeron sus abuelos, en busca de una vida mejor. Una vida cerca de una fábrica, o de un taller.

Sus nietos, hoy, no tienen ni idea de que las fábricas estaban aquí, y saben más de cerdos que de fresadoras (probablemente, creen que sus abuelas también lo eran, y cultivaban las fresas para postre, después de comer cerdo). Si las fábricas están tan lejos, ¿cómo se puede entender lo que cuesta algo manufacturado? ¿Cómo se puede haber olvidado algo tan reciente e importante como la industria que saca a billón largo de humanos del oscuro agujero de la miseria, y se sustituye por representaciones

digitales ingenuas? ¿Qué fabricas crearán los empleos que paguen las pensiones? ¿Lo pagará nuestra creatividad? ¿O es como creer en la matanza del cerdo?

Aprovisionarse barato se ha convertido en la tarea en cuya excelencia pesa el destino de las empresas. Desde hace unos años vivimos oscilaciones cada vez más frecuentes e intensas de insumos. Se atribuyen a desajustes entre oferta y demanda, al clima (sequías o plagas), a catástrofes (inundaciones, incendios o terremotos), o a la actividad de especuladores. Alguna vez, hasta se reconoce que la globalización lleva inexorablemente a mejores condiciones de vida en los países que fabrican, que sustituyen la demanda estrangulada de aquellos cuyo rol más importante en la cadena es ser el mercado. Lo único que está claro, en los que son como el nuestro, es que la demanda final, el consumidor, ni puede, ni podrá pagar más. Fabricantes y detallistas se encuentran entre la espada de los costes que nadie entiende, pero están destinados a aumentar, y la pared de la resistencia a pagar de los consumidores.

En 2014, tras 20 años de deflación, el precio de las importaciones dejó de oscilar enrocándose en presiones inflacionistas cuyos actores trataron de mitigar, diversificando fuentes de suministro hacia zonas de mano de obra más barata, realizando eficiencias en sus operaciones, y trasladando el resto a los consumidores a través de precios de venta al público más altos. Esto último no funcionó, y acabó sistemáticamente en descuentos y rebajas.

En el pasado, cada nivel de la cadena de suministro (los fabricantes de tejido, los confeccionistas y los detallistas respectivamente) los absorbían en sus márgenes o los trasladaban al consumidor. Los fabricantes absorberán parte, o buscarán mercados en que los puedan pasar a los detallistas. Estos van a tenerlo más difícil para pasarlos a los quienes, por su parte reaccionarán como cada año. Yéndose de rebajas.

En un entorno general de apatía, los detallistas se pueden ver castigados por esta combinación de ventas planas o con bajo crecimiento, presiones inflacionarias y erosión de márgenes por las rebajas de prendas cuyos precios intentaron pasar infructuosamente.

Estas malas noticias son peores para los detallistas de ropa barata y menos para los de marcas y menos para los que venden marcas de lujo o más diferenciadas.

Sin embargo lo importante no son los precios de los dos próximos años. El hecho más relevante es que detrás de esta espiral hay centenares de millones de consumidores que absorben sin titubeos los productos que no compramos aquí, incluso 20% más caros. Y son los mismos que los fabrican.

En los grandes almacenes de India las prendas vienen ya por tercer año marcadas de 10 a 15% más alto y no se descarta un mayor aumento la temporada que viene. Los fabricantes indios han visto como la demanda local los ha absorbido y se sienten menos dependientes de los clientes globales o de los talleres locales que se las producen para ellos.

En China, las ventas de los detallistas estaban, en el primer semestre de 2014, 24% por encima de las del año anterior. El gobierno buscaba trasladar la manufactura a sectores con más valor añadido, y dejar que las empresas textiles que se mantenían en marcha trabajaran para clientes más grandes, generalmente norteamericanos.

Muchos compradores de firmas europeas se empezaron a encontrar con que empezaban a ser un cliente prescindible para sus proveedores asiáticos, que entre servir a un cliente remoto, cutre y que discute los precios, y servir a uno grande de los EEUU, o, sobre todo, uno local que los acepta sin rechistar, el primero era uno sin el que, ya, se podía vivir.

Siempre hemos pensado que un mundo con más consumidores de esas regiones sólo suponía buenas noticias para todos. ¿Qué va a suceder ahora que ni somos, ni son interesantes? Este es el tema de la sección.

REINDUSTRIALIZACIÓN

Afirmar que los países del Sudeste Asiático pusieron en marcha antes de la crisis un proceso de “*de-coupling*” y que esa dinámica no se revertirá en las condiciones actuales (por tanto, que sus empresas pueden sobrevivir e incluso cómodamente, atendiendo exclusivamente su demanda interna o la de aquellos países próximos), tiene implicaciones notables para las políticas industriales y comerciales de las economías de su región. De entrada porque si se ha iniciado ese proceso es importante delimitar su perímetro de seguridad: si superan la masa crítica mínima para absorber la demanda perdida y la anchura del blindaje frente a la creación de hipercompetencia en proximidad (la que resulta de otros exportadores que se vean obligados a competir local o regionalmente al haber perdido, también, las ventas relocalizadas a los antiguos mercados de demanda). ¿Es una desconexión que afecta sólo a la relación de los países del Sudeste Asiático con Occidente o puede ser extendido a las relaciones entre los países de la zona? De ser así, como sostienen Pascha y Yoon, estaríamos frente a un argumento fuerte para reforzar el caso del multilateralismo que impera actualmente. Mientras que si no ha habido un *de-coupling regional*, se impondría un argumento a favor de la integración.

Lo cierto es que, como señalan los autores del artículo citado, es difícil percibir si hay o no *decoupling*. Ni las balanzas comerciales, ni las elasticidades cruzadas de precios ni tantas otras fuentes de datos que se han utilizado permiten obtener respuestas seguras. Si el multilateralismo actual se ve afectado

por una mayor tendencia a la integración, se podría hablar del fin de una era de comercio entre Oriente y Occidente.

De acuerdo a datos de transacciones comerciales registradas por Naciones Unidas, Pula y Peltonen⁷⁷ han defendido que el crecimiento del comercio interregional superó el crecimiento del PIB entre 1998 y 2006 gracias al comercio de productos semi-acabados que, por regla general, eran dirigidos a otros países. Las exportaciones interregionales de productos acabados cayeron 0,3 puntos en el mismo periodo –del 2% al 1,7%, mientras que el crecimiento de los semi-elaborados se situaba en torno al 6% –del 8,9% al 14,8% (tabla 6).

Tabla 6: Exportaciones de bienes definitivos e intermedios del Este Asiático

	Porcentaje del PIB					
	Total		Final		Intermedio	
	1998	2006	1998	2006	1998	2006
Exportaciones a países del G3 (EEUU, UE-15, Japón)	16,2	18,7	6,4	6,0	9,8	12,7
• Dentro de EEUU	7,3	7,8	3,2	2,9	4,2	4,9
• A UE	5,1	6,7	1,8	2,0	3,4	4,8
• Al Japón	3,7	4,1	1,5	1,1	2,3	3,0
Exportaciones intra-regionales	11,0	16,5	2,0	1,7	8,9	14,8
• Dentro de China	6,2	12,1	0,8	0,6	5,5	11,5
Resto del mundo	7,2	10,2	2,1	2,5	5,1	7,7
Total de bienes exportados	34,4	45,3	10,5	10,2	23,8	35,1
Memo item						
Exportaciones, bienes y servicios	42,8	53,4				

Fuente: Adaptado de Pula y Peltonen (2009)

Ya hemos apuntado que determinar si hay o no *decoupling* no es tarea fácil. Una forma de hacerlo consiste en comparar el crecimiento del PIB de un país exportador con el del que absorbe

77. Pula, G. and T.A. Peltonen 2009. Has Emerging Asia Decoupled? An Analysis of Production and Trade Linkages Using the Asian International Input-Output Table. European Central Bank Working Paper, No. 993, January

su producción. Si se observan disonancias intensas entre ambas tasas, entonces hay indicios del fenómeno. Si, por el contrario, hay sincronía, la interdependencia entre ambas es más probable y, por lo tanto, hablaremos de “*coupling*”. De acuerdo a los datos de Pula y Peltonen, durante el trienio 2005-2008 se produce *decoupling* entre EEUU y Japón. Una tendencia que se invierte durante los años de la crisis. En el caso de Corea del Sur, la dinámica de *decoupling* se mantiene hasta 2005-06, cuando empieza un proceso de *recoupling* que se intensificará con la recesión. China y Corea del Sur muestran un *coupling* continuado que es testigo de la dependencia que tiene el segundo respecto al crecimiento del primero. Por último, el vínculo entre EEUU y China es inestable hasta 2006, cuando comienza a producirse un ligero *recoupling*.

Del análisis de estos valores no resulta posible determinar si la tendencia va en una dirección o en la otra. Pascha y Yoon encuentran que ha habido un descenso en la intensidad de las relaciones Occidente-Sudeste Asiático durante la última recesión. Un descenso que no se observa en las relaciones con Japón, ni tampoco en China, donde se da una ligera mejora de la sincronía que, por otro lado, se hallaba a niveles muy bajos (en el caso del último).

Por contraintuitiva que parezca esta hipótesis, los autores defienden que *coupling* y *decoupling* no evolucionan según tendencias direccionales, sino que se suceden de acuerdo a un modelo cíclico. Se produce sincronía en los ciclos contractivos y disonancia en los expansivos. De modo que la crisis no habría profundizado la desconexión entre países exportadores e importadores, sino que la habría atenuado, acercándonos más a una fase de estabilidad.

En consecuencia, los argumentos que sostienen que la recesión y la pérdida de empleos en occidente, con su consiguiente

pérdida de poder adquisitivo, tiene resultados negativos en los países que abastecen sus mercados, no puede ser tan fácilmente demostrable. Los datos de los que disponemos no parecen demostrar que ese sea el caso. Cabe preguntarse si ese modelo cíclico no conduce a una forma de convergencia a la baja.

Para explicar cómo y por qué se van los empleos, hay una teoría alternativa que recibe el nombre de “*el vuelo de los gansos*” (*flying geese*). En 1935, Kamane Akamatsu, un economista japonés, desarrolló esta teoría con el objetivo de explicar la evolución y modernización de los entrantes tardíos en la industrialización. Hoy, más de 70 años después, algunos autores asiáticos siguen elaborando el trabajo seminal de Akamatsu para entender cómo se desarrolla la secuencia por la que se extienden nuevas tecnologías de la industria entre los países emergentes. Estos autores describen, por regla general, un desarrollo en tres fases que nace de una de importación, pasa por la producción nacional y termina en la exportación. Aunque a este esquema trifásico se le añade recientemente una cuarta fase caracterizada por una segunda ola de importación.

La división en fases trata de representar la expansión y el contagio de los ciclos industriales en las economías de una región. Cuando un sector maduro de un país industrializado ya no innova, se limita a competir en precios y deslocaliza hacia países que se encuentran en una fase anterior del desarrollo. Esa migración permite que el país más avanzado pueda dedicarse a la explotación de sectores más expansivos. El país receptor de la producción se especializa entretanto en la exportación, pero una vez el sector madura, la ventaja en costes resulta también insuficiente, y sus emprendedores, trabajadores, y frecuentemente sus autoridades, siguen la aspiración de dedicarse a sectores más expansivos, cediendo a la deslocalización hacia terceros menos desarrollados. Desde este punto de vista, todos

los países participan de las ventajas del desarrollo (migrar hacia sectores nuevos de mayor valor), aunque naturalmente, los que antes migran hacia actividades de mayor valor añadido, mayores beneficios obtienen.

Eso hace que algunos entre ellos migren prematuramente hacia sectores con mayor valor añadido, confiando en que los beneficios de saltarse un paso atraerán a mano de obra internacional. La teoría del “*vuelo de los gansos*” advierte sobre los riesgos de saltarse un paso, puesto que si un país emergente acomete sectores explotados por países altamente desarrollados, tendrá que competir contra ellos siguiendo sus reglas, y con la única ventaja del coste. En cambio, si se espera a que el mercado más desarrollado migre hacia actividades intensivas y abandone el sector, el entrante podrá ocupar su lugar sin competencia y además pudiendo exportar al país del que la industria ha migrado.

En el Extremo Oriente, la teoría del “*vuelo de los gansos*” nos muestra que Japón es el primer país que se beneficia de la cadena –pensemos en el textil durante la primera mitad del siglo XX–. Cuando esa industria ya está madura, los siguientes en recibirla son los tigres asiáticos –Corea del Sur y Taiwán–, le sigue China, y por último Camboya, Vietnam, Pakistán y Bangladesh.

Esta explicación ha dado buenos resultados hasta ahora, para dar cuenta del desarrollo de los países emergentes. Sin embargo, puede ser criticada desde dos ángulos distintos: por un lado, como ocurre con cualquier profecía, el hecho de que hasta el presente se haya ajustado a la realidad no garantiza que vaya a seguir haciéndolo en el futuro. Menos aún, segundo ángulo, si la razón por la que se ha cumplido hasta hoy es porque, desde esta teoría ampliamente aceptada, se promueven políticas industriales restrictivas que desaconsejan cualquier actividad que

pueda poner en peligro su cumplimiento. Si una innovación tecnológica es difundida al mismo tiempo en un país altamente industrializado y en uno emergente, ¿este último no puede beneficiarse de sus ventajas comparativas para saltarse las fases intermedias del desarrollo que lo separan del primero? El argumento de los “*flying geese*” es eficaz en mantener el statu quo según el que los más desarrollados seguirán siendo los más desarrollados y los menos, menos.

Lo cierto es que tanto el enfoque del “*decoupling*” como el de los “*flying geese*” pueden ser instrumentalizados por intereses opuestos: tanto por aquellos que defienden la multilateralidad como la integración de las regiones.

¿De qué depende la pérdida de empleos? Los sectores no desaparecen. Se abandonan y después migran según la teoría de los “*flying geese*”. Cuando un nuevo sector se instala en un país emergente, su desarrollo dependerá del grado en que este país esté en sincronía con el potencial importador (es decir, pueda seguir vendiendo lo que fabrica a los trabajadores que abandonaron su empleo, por un trabajo en un sector más expansivo). Si el país que absorbe su producción no se encuentra en situación de hacerlo, tiene que desviar sus exportaciones ya sea hacia el mercado interno, ya sea hacia una región formada por países que puedan absorber su producción.

El 13 de febrero de 2013, el presidente Obama, en el discurso sobre el Estado de la Unión, indicaba que después de haber estado eliminando empleos por espacio de 10 años, sus empresas industriales habían agregado alrededor de medio millón de empleos. El 20 de enero de 2015, señalaba que “*En los últimos cinco años nuestras empresas han creado más de 11 millones de puestos de trabajo nuevos*”. Es cierto que el caso de los EEUU

fue pionero, al ser el primer país, ya en los años 60, en importar masivamente de Asia, protagonizar el papel de “mercado” para Japón, en aquellos momentos la “*fábrica del mundo*”, hasta el punto del libro de Akio Morita, “*El Japón que puede decir no*”, que era una exhibición del poder del ganso de los 50 que sobrevolaba, en los 1980’s su tercera ola, la de exportación de productos superiores con los que inundaba el mercado americano, el primero y más abierto.

La industria maquiladora en México también creó al lado de la frontera al contar con salarios de país emergente para fabricar productos de media y baja tecnología primero, y posteriormente, ensambladoras de productos de mayor valor añadido. Los EEUU estaban creando empleo en 2014. Pero no en todas partes. Ciudades como Detroit se convirtieron en clichés de los peligros de la deslocalización (antes que ella, ciudades como Cleveland, Pittsburgh, vieron desaparecer, respectivamente, las empresas de bienes de equipo y la siderurgia). A la vez, ciudades como Houston o Miami, se transformaron en centros de bienestar en ese país, por el renacimiento de la industria petrolífera en el primer caso, y el turismo y el inmobiliario en el segundo (Miami recuperándose con fuerza de una catástrofe inmobiliaria en 2007, y Houston entrando en una por la caída del precio del petróleo). Otras localizaciones en EEUU no experimentaron este tipo de deslocalizaciones, aun a pesar de que la mayoría de la producción de las empresas de sus fábricas se llevaba a cabo en Asia o en otros países de bajo coste, como es el caso de algunas de las de la Costa Pacífico, norte, hasta la frontera con México; ciudades como Seattle, Los Ángeles, o San Diego, y con sus empresas estandarte, son ejemplos de esa resiliencia y esa intrigante diferencia entre el bienestar de ciudades, el bienestar de estados, y el bienestar de países.

¿REINDUSTRIALIZACIÓN EN ESPAÑA?

En el sector industrial español, también se está dando un fenómeno de relocalización. De una magnitud más modesta y rica en ideas. Aunque la evidencia sea casual, conozco el caso de dos empresas españolas para las que sería más barato producir aquí que en China, donde se deslocalizaron a principios de los 2000. En ambos casos, no es España quien se ha abaratado, sino China quien se ha encarecido, y me consta que uno de ellos no relocaliza porque “*no sé si lo sabríamos hacer*”. A esa relocalización industrial se le achaca parte de la recuperación de la recesión vía las exportaciones (y se presentan ejemplos en automoción, químicas, y alimentos), y se imputa a una bajada salarial tras la prolongada crisis económica y el incremento de los costes en países como China y otros emergentes, unido a la inestabilidad en el Magreb y Oriente Medio, e incluso Turquía, que son los mercados de bajo coste en proximidad, a donde se fueron muchas empresas que fabricaban en España para servir el mercado doméstico o para exportar desde ahí a terceros países. Este proceso no parece ser un fenómeno generalizable a todos los sectores, pero tampoco se debe exclusivamente a los bajos salarios y a las mejoras en la productividad. Por otra parte, se verá amplificado por la apreciación del dólar.

Las empresas ganadoras en el futuro no serán las que regresen aquí porque otros países emprendan una fase del “*vuelo del ganso*”, si no aquellas que han sido productivas siempre y pueden fabricar en nuestro país o en cualquier otro con facilidad. Estas no son empresas que paguen necesariamente malos salarios, sino que pagan pocos. Han realizado inversiones en maquinaria y equipo ambiciosas, con lo que, incluso localmente, pueden fabricar a precios competitivos, y eliminar así dos riesgos que probablemente son más sostenibles que el aumento de competitividad de los salarios en nuestro país: el primero es que países como China pueden haber emprendido el “*vuelo del ganso*” a

sectores de mayor valor añadido (o se pueden haber vuelto más selectivos en cuanto al tipo de empresa al que atienden, caso de rechazar a medianas empresas, que en comparación con otros importadores pueden ser diminutas, negligibles). En ese sentido, un dólar fuerte puede volcar a EEUU aún más en China, a costa de olvidar los pedidos pequeños de los clientes medianos de Europa, animando la relocalización en proximidad aquí para su atención. Y segundo, también puede deberse a la necesidad que tienen estas empresas de reducir la volatilidad en las previsiones sobre el abastecimiento de los productos que importan. No se puede estar permanentemente adaptándose a los aumentos o decrementos de los salarios; el coste del flete ascendiente o descendiente; los cierres de fábricas y talleres o su relocalización en terceros países de todavía menor coste, como en el caso de China, Vietnam o Camboya; o la lentitud en esos países en aprender a producir con la calidad y productividad que demandan las expectativas de los consumidores de bajo coste del siglo XXI en los países industrializados (caso de los países subsaharianos a los que traslada la producción de bajo coste el encarecimiento de China, a veces a través de empresas chinas relocalizadas en África).

Por contra, existen dos obstáculos al regreso de los empleos industriales. El primero es que lo hacen si las empresas han mantenido alguna capacidad en origen. Es improbable que empresas de terceros países realicen inversiones en planta, equipos y capacitación de personal, como consecuencia de la ventaja comparativa en costes de un país que los mejora tímidamente, y otro que los aproxima rápidamente. Siguen existiendo países con costes bajos y dispuestos a despegar (*“vuelo del ganso”*). Cuando las empresas deslocalizan y cierran sus fábricas aquí, lo peor no es que desaparezcan los empleos, que es una tragedia. Lo más grave es que se extingan los oficios, perdiéndose pericias y habilidades a veces centenarias. Volver, por ejemplo, a Inca y buscar especialistas en fabricar calzado de calidad es una misión

imposible. Donde hace 20 años había centenares de talleres que Yanko o Lotusse utilizaron, hoy no quedan más de una docena. Es más fácil para aquellos que no han cerrado por completo su capacidad industrial que se produzca un reparto de la carga de trabajo que permita esa repatriación que estamos viendo.

La segunda causa es porque al desaparecer las empresas, sus clústeres, la arquitectura de las concentraciones geográficas en proximidad de los diferentes subcontratistas en la cadena de producción de un bien industrial, se desmoronan. Por tanto, si unas fases de dicho proceso se vuelven competitivas, y otras no, la reindustrialización queda comprometida. Incluso si todas ellas son competitivas, puede darse el caso, y frecuentemente sucede, que alguno de los pasos en ese proceso industrial ya no esté localizado domésticamente, con lo que se obstaculiza la viabilidad de toda la cadena, y aumenta el coste de trasiego de producto intermedio que si está en países diferentes, hace la relocalización inviable. Por ejemplo, en la producción de ropa, desde hilatura hasta tisaje, tinte, acabado, corte, confección, e inspección, se da una cadena compleja en la que participan empresas especializadas en cada una de las fases. Si están próximas entre sí, el proceso tiene unos costes de transporte asumibles y se puede realizar más rápido. Si no están en proximidad, se debe buscar primero dónde está el clúster completo, y entre alternativas, escoger en función de coste, calidad o tiempo. Por lo tanto, haber podido mantener producción en nuestro país, por pequeña que sea, ha supuesto generalmente, una especialización, unos aprendizajes estos últimos 15 años de deslocalización hacia Asia, que servirán a la repatriación de capacidad de producción. Del mismo modo haber mantenido los clústeres sanos, completos, y competitivos, hace viable la producción con los costes y las habilidades apropiadas.



❧ NUEVAS EXPECTATIVAS

FABBING

Las fabs como forma de organización de la hechura a medida

En los últimos años, los avances tecnológicos han transformado lo que entendemos por fabricación. Hoy, fabricar ya no quiere decir producir objetos estandarizados en serie, sino que se pueden fabricar de forma automatizada objetos singulares y a medida. El *fabbing* es una categoría que describe aquel modelo de producción *peer to peer* basado en la digitalización y la personalización, valiéndose de herramientas de impresión, y que se anuncia como la última revolución industrial.

Para Cindy Kohtala el *fabbing* es un “*facilitador de fabricación y consumo sostenible*”⁷⁸. Según esta autora, la fabricación *peer to peer* supone un cambio fundamental en nuestra manera de concebir la producción industrial. Un cambio cuyos efectos logísticos y sobre las cadenas de suministros auguran un mundo radicalmente distinto al que conocemos. El *fabbing* puede ser visto como una herramienta que refuerza el sentido de responsabilidad y de comunidad local, al mismo tiempo que promueve un mayor control sobre los recursos —tanto locales y físicos, como sociales.

Es pronto para decidir si el *fabbing* logrará sustituir las prácticas de producción masiva en serie. Sin embargo, y más allá de si la sustitución es total o parcial, los cambios que introduce este nuevo modelo de producción en la industria son inestimables.

78. Kohtala, Cindy. “Addressing sustainability in research on distributed production: an integrated literature review.” *Journal of Cleaner Production* (2014).

Algunas de las posibilidades que la fabricación personalizada y la impresión 3D, especialmente la asequible (de sobremesa), constituyen uno de esos productos revolucionarios que cambian el mundo. La impresora 3D de sobremesa, por ejemplo una MakerBot, es a una fábrica lo que un Apple II (el primer ordenador comercial de sobremesa) fue a la informática. El *fabbing* articula las prácticas de fabricación distribuida a su potencial de sostenibilidad, renueva íntegramente la relación entre fabricación y lugar e incide tanto sobre la vida de los productos como sobre la eliminación de los impactos medioambientales. El uso de materias primas locales y soluciones enfocadas a necesidades de proximidad, pueden ser enormemente beneficiosos tanto para aquellos países que todavía están fuera de las supply chain globales —por estar en fases de desarrollo mínimas—, como para los consumidores destinatarios de esas cadenas de suministro que aspiren a relocalizar sus industrias.

3D

Niel Gershenfeld⁷⁹ ha vaticinado la llegada de una nueva revolución digital basada esta vez en la fabricación. En sus primeras fases, la revolución digital ha transformado el mundo de la comunicación y de la computación, generando un mundo virtual autosuficiente. Ahora, con la difusión de tecnologías como la impresión 3D, el radio de influencia de dicha revolución desborda y trasciende el mundo virtual para afectar directamente al físico.

Gershenfeld sitúa el origen de esta revolución en los experimentos realizados durante los años 1950s en MIT, experimentos que tenían por objetivo la creación de las primeras máquinas

79. Gershenfeld, Neil. "How to make almost anything: The digital fabrication revolution." *Foreign Aff.* 91 (2012): 43.

de control numérico. Al conectar un computador digital a una máquina fresadora, los científicos de MIT estaban revolucionando lo que se entendía hasta entonces por producción (algo que, a pesar del mecanizado, seguía íntimamente relacionado con el trabajo obrero). Hoy, cuando casi cada producto comercializado ha sido fabricado con máquinas de control numérico, entramos en una nueva fase de la producción industrial.

La noción de fabricación repartida (*distributed production*), según Cindy Kohtala⁸⁰, supone la desaparición o el emborronamiento de los principales conceptos y actores que articulaban la industria. Consumidores y productores se confunden, los intermediarios, las cadenas de suministros y economías de escala desaparecen o se transforman, cambian también los patrones de producción y de consumo, en definitiva, estamos ante una tecnología –los *fabs* y la impresión 3D– que afecta al corazón mismo de la organización industrial. Todos somos potencialmente productores y consumidores, lo cual significa una toma de poder del ciudadano sobre los medios de producción sin precedentes.

Los últimos avances tecnológicos amenazan con instaurar una indeterminación absoluta entre prácticas productivas y de consumo. Con la entrada de las tecnologías de producción digital en su fase de difusión, surgen nuevas preguntas acerca del impacto que éstas tendrán en el futuro del empleo. Estas tecnologías promueven redes de actores flexibles y a pequeña escala, utilizan recursos locales de acuerdo a necesidades locales y afectan directamente a las condiciones de trabajo y su desarrollo sostenible. De ahí que sea necesario preguntarse cómo afecta el *fabbing* a la organización del trabajo y a la especialización de las ciudades.

80. Kohtala, Cindy. "Addressing sustainability in research on distributed production: an integrated literature review." *Journal of Cleaner Production* (2014).

Birtchnell y Urry⁸¹ en su artículo de abril de 2013, señalan que uno de los factores que distinguen la impresión 3D de la fabricación tradicional es que funciona según un método aditivo, mientras que la fabricación en serie se servía de métodos subtractivos (que detraen materia por medio de cortes, agujeros y ensamblajes) o de inyección (en moldes prefabricados). Fundamentalmente, una impresora 3D superpone capas de grosores milimétricos generadas por un software CAD (Computer-Aided Design). Las distintas maneras en las que este proceso puede ser llevado a cabo, así como los distintos materiales de los que puede servirse para producir cada rebanada del producto final, han dado lugar a máquinas distintas que compiten en el mercado de consumidores por menos de 1000 euros y en el industrial pueden alcanzar precios millonarios.

Algunos autores han hablado de la impresión 3D como el anuncio de una tercera (incluso cuarta) revolución industrial. Otros han subrayado el potencial negativo que tiene esta tecnología para la creatividad, puesto que todo va a poder ser impreso a partir de sus correspondientes moldes digitales: desde los zapatos hasta las joyas, pasando por las piezas de un teléfono móvil o los implantes médicos. El tiempo, el trabajo y el *savoir faire* que iban desde la concepción y el diseño hasta la fabricación se acorta, y por el camino se deja también toda una serie de estadios intermedios en los que la mente humana tenía que imaginar el paso de lo abstracto hasta lo concreto.

Esta tercera revolución industrial está íntimamente vinculada con los cambios que han aportado las nuevas economías del conocimiento y permite augurar un futuro en el que las ciudades serán *fabs* de especialización o sedes de fabricación distribuida. En este contexto, y a pesar de que no es difícil anticipar la des-

81. Birtchnell, Thomas, and John Urry. "3D, SF and the future." *Futures* 50 (2013): 25-34.

trucción creativa de intermediarios, se va perfilando un modelo utópico de retorno de fabricación sostenible social, económica y medioambientalmente en los países ricos. Birtchnell y Urry presentan el caso de escenarios SF (*“science fiction”*) sobre el futuro y para ello realizaron un experimento con The Futures Company. En abril de 2012, se le plantea a un grupo de 22 ingenieros, consultores, diseñadores y reguladores alrededor del 3D, una serie de escenarios futuros posibles.

El primero proyecta la posibilidad de *“fábricas desktop en el hogar”*, un mundo en el que cada hogar fabrica los objetos de los que va a disponer. Se trata de un escenario que tiene ciertos ecos con lo que ocurrió tras la llegada del ordenador, puesto que el contacto con la tecnología es diario y personal. Parecido al que plantea el documental *“Print the legend”* sobre los inventores del MakerBot, la idea de *“consigue un robot, imprime cosas”* está en el origen de esta visión.

El segundo escenario plantea lo que los autores denominan fabricación localizada con el uso de impresoras *high-end*, más caras y sofisticadas. El foco de este escenario está en el mercado corporativo y de competencia entre empresas que ofrecen servicios de impresión a los ciudadanos. En ese caso, los autores se preguntaban cuál sería el impacto de este modelo sobre los sistemas globales de fabricación, los detallistas y los consumidores. Los autores citan como un posible ejemplo una cadena de zapaterías en la que el modelo actual de presentación, inventario y *merchandising* de calzado es sustituido por impresoras que ofrecen modelos y diseños a medida.

El tercer escenario, de acuerdo a los autores, propone un modelo basado en comunidades artesanales de impresión 3D, organizados en un entorno en el que la rivalidad corporativa es baja y la colaboración clave. La figura central de este modelo son los

intermediarios o mediadores, es decir, personal especializado que detenta un conocimiento tanto informático como material sobre la producción. Muchos de los *fabs* que ya existen hoy, en tanto que espacios de trabajo colaborativo en el que diseñadores de todo tipo comparten sus conocimientos y modelos, se organizan de una forma parecida.

Un último escenario representa la quiebra del optimismo con el que se encara el desarrollo de esta tecnología: en ese escenario, la impresión 3D no ha funcionado y se propone al grupo de expertos que discuta sobre los motivos que pueden haber llevado a este fracaso.

Britchnell y Urry distinguen dos tipos de modelo que se definen, respectivamente, como *utópico* y *distópico*. En el primer caso, la difusión de la nueva tecnología va de la mano de la reappropriación de los medios de producción por los consumidores. En el segundo, la nueva tecnología pronuncia todavía más el divorcio entre medios de producción y los destinatarios de los productos por medio de un aumento del control corporativo en la distribución de diseños.

El experimento de Britchnell y Urry estaba destinado a entender la percepción que tenían los expertos sobre las posibilidades de la tecnología. Estos rara vez se decantaron por una sola de las opciones y estimaron que lo más probable serían escenarios mixtos o híbridos en los que se conservarían características de cada uno de los anteriores.

Para entender cómo funciona esta tecnología, es interesante el artículo de Barry Berman⁸² que define la impresión 3D como *“un proceso aditivo de producción donde los productos son cons-*

82. Berman, Barry. “3-D printing: The new industrial revolution.” *Business horizons* 55.2 (2012): 155-162.

truidos capa a capa". Si las impresoras de tinta o laser utilizan cartuchos de tinta, una impresora 3D utiliza polvo que va depositando sobre una imagen capa a capa. Estas impresoras también usan software CAD que mide todos los cortes seccionales.

Tabla 7: Comparación de la customización masiva y la impresión 3D

Variable	Detalle (si es necesario)	Medio	SD	Mínimo	Máximo
% de cambio en las ganancias per cápita, 2006-2010	-	-0,008	0,020	-0,076	0,053
Diario de los ingresos per cápita en 2006	-	9,769	0,191	9,095	10,501
Tasa de inmigración neta (por 1.000)	((número de inmigrantes - número de emigrantes) / total de la población) * 1.000	4,223	25,411	-223,600	70,881
% del total de ganancias en los sectores primario y secundario	Total de ganancias en los sectores primario y secundario / total de ganancias en todos los sectores	26,149	7,745	9,623	51,965
Proporción de desempleo en la población	Número de empleados / total de la población	47,216	3,989	34,563	59,063
% de parejas creativas	(Número de personas en la clase creativa casada con otra clase creativa / número de informes de ocupación)	10,088	2,814	3,785	20,305
% de solteros creativos y parejas mixtas	(Número de personas en la clase creativa tanto soltera como uno o dos esposos en la clase creativa / número de informes de ocupación)	22,358	3,236	13,509	33,009
% de parejas con estudios	% de la población de 24 años y mayores de 24 casados con un esposo con titulación universitaria	10,477	4,407	2,547	28,524
% de solteros con estudios y parejas mixtas	% de la población de 24 años y mayores de 24 con una titulación universitaria tanto solteros como casados con un esposo que no tiene una titulación universitaria	14,165	3,686	6,741	26,549

Fuente: Berman, Barry. "3-D printing: The new industrial revolution." *Business Horizons* 55.2 (2012): 155-162.

¿En qué se distingue la fabricación en serie del *fabbing*? De acuerdo a Berman, las diferencias fundamentales se juegan a cuatro niveles: tecnología de fabricación, cadenas de suministro, beneficios económicos y líneas de producto (ver tabla 7). La impresión 3D utiliza, como se ha visto, una técnica aditiva que difiere de la técnica de sustracción o a la inyección tradicionales. Las técnicas de inyección requerían la fabricación de moldes costosos para producir en serie, mientras que la impresión digital no, y eso supone, en primer lugar, que los costes

fijos son mucho menores y, en segundo, que se pueden producir series más pequeñas. Frente a las técnicas de sustracción, la impresión digital produce un 40% menos de residuos – y los residuos que produce pueden ser reciclados para otras impresiones. Además, su enorme potencial de difusión desdibuja las diferencias entre productores y consumidores hasta el punto de que la cadena de suministro tiene que hacer frente a un número de proveedores muchísimo más grande que en el modelo de fabricación en serie. Estos proveedores tienen bajos niveles de inventario, pero que ofrecen una enorme variedad de productos acabados de una sola pieza.

La facilidad y la sencillez del diseño permiten que se puedan hacer series más pequeñas de productos personalizados. Compartir esos diseños y hacer outsourcing de la fabricación son otras ventajas que aporta esta tecnología. Por ejemplo, en el Texas Children's Hospital, un equipo de científicos está fabricando el prototipo de un corazón rotativo artificial basado en plástico y titanio. En el pasado, realizar este tipo de innovaciones suponía pruebas constantes con animales vivos a los que se trasplantaba el prototipo, y una vez probado, se realizaban ajustes. Estos se llevaban a cabo en una pieza de titanio que por motivos de coste y calidad era fresada en Taiwán, y suponía una iteración de dos meses entre prueba y prueba de prototipo. Con el uso de una impresora 3D localizada en el mismo hospital, los cambios en el prototipo y las pruebas con animales han visto reducido su *lead time* de dos meses a pocos días, con lo que el progreso en su desarrollo ha sido dramático.

En resumen, la impresión 3D reduce los costes fijos, es más sostenible, asegura un *stock* mínimo, depende en una medida muchísimo menor de la mano de obra y permite acomodar la oferta a la demanda puesto que las piezas se hacen por encargo.

¿Cuáles son los inconvenientes? En realidad, todos aquellos aspectos de mercado que estaban adaptados a la fabricación en serie. Por ejemplo, hoy sigue siendo más barato utilizar técnicas de inyección para producir series largas. O si lo que se desea es una gran variedad de materiales de fabricación, la producción por sustracción sigue siendo un modelo superior. La impresión en 3D representa, por otro lado, una amenaza importante para la propiedad intelectual, puesto que si hace diez años tener el diseño de una pieza no significaba que uno pudiera ejecutarlo, hoy sí puede y además con la misma facilidad con la que imprime ese mismo diseño en papel. Del mismo modo que un PVR convierte a la audiencia en un editor de programación televisiva, Spotify en uno de radio, e iPod en un sello discográfico personal.

BUEN EMPLEO / MAL EMPLEO

¿Qué empleos pueden regresar? ¿Buen empleo o mal empleo? El buen empleo ¿es el que se basa en el conocimiento?

Una de las condiciones que los analistas, los políticos, y los mirones aducen como imprescindible para que regrese el empleo aquí, es que hayamos entrado en la última fase del “*vuelo del ganso*”. No está siendo ese el caso. Es más difícil que regrese el empleo a industrias de las que no se dispone que a industrias de las que se dispone. Nuestro país ha mantenido competitivas industrias de media y baja tecnología, a base de las mencionadas inversiones en productividad vía maquinaria e inventando modelos de negocio, y sobre todo en la apertura de mercados nuevos. Ni siquiera países como los EEUU, que son auténtica máquina de creación de conocimiento (el “*empleo bueno*”), han sido incapaces de retenerlo cuando sus industrias se han marginalizado. De hecho, si con anterioridad presentábamos la tena-

ciudad alemana y de los países del centro de la UME en retener su ventaja competitiva, el caso de los EEUU es paradigma del abandono de sectores e incluso de la creación de condiciones favorables a su apropiación por otros países. El desapego con el que EEUU trata a su industria se sitúa en el extremo opuesto al alemán. El automóvil, la industria farmacéutica, la maquinaria industrial, aquello para lo que Alemania lucha incluso sometiendo a sus ciudadanos a sacrificios periódicos, son todos ellos sectores con “*inconfundible sabor americano*”. Y sin embargo, abandonados en gansos sin dramatización excesiva. Por tanto, hay que ser pragmático en términos de lo que se puede y lo que no se puede retener.

Sin embargo, conviene hacer una reflexión sobre el tema de los buenos y los malos empleos. Un estudio de 2013 de Kahn y McEntarfer⁸³, analiza empíricamente los flujos de trabajadores durante los ciclos de negocios y el papel que juega en ellos la calidad del empleo (el buen empleo y el mal empleo). Irónicamente, sostienen los autores, las empresas con empleo de “*baja calidad*” parecen mejor adaptadas para resistir una crisis que las que se sustentan en “*empleo bueno*”. La razón es que, en una situación de caída de la demanda, las empresas de alta calidad despiden con mayor facilidad que las otras. Se desprenden de personal cualificado que es absorbido por las empresas de “*empleo malo*”.

Estos hallazgos de Kahn y McEntarfer sugieren que las firmas de “*empleo malo*” lo tienen más fácil en la atracción de trabajadores procedentes de empresas de “*empleo bueno*” en las recesiones. El estudio de estos autores se realiza en el mercado norteamericano, donde las empresas se adaptan rápidamente a base de despidos y contrataciones, un efecto que es muy dife-

83. Kahn, Lisa B., and Erika McEntarfer. Worker flows over the business cycle: the role of firm quality. Unpublished working paper. Yale University and US Census Bureau (2013).

rente en Europa y, en particular, en nuestro país. Sin embargo, sí sirve para sostener el hecho de que los empleos que pueden regresar no tienen porqué ser los de alta calidad, ya que estos se consiguen mucho mejor en las recesiones por las empresas de “*empleo malo*” que en los momentos de *boom*, como ponen de manifiesto los autores. Por tanto, el trabajo puede regresar pero por otras razones, y el “*empleo bueno*” (el conocimiento) se ha de desarrollar en los momentos de declive y dotarse de trabajadores en los momentos de *boom* e intentar retenerlos para que con su creatividad, innovación, y conocimiento, inmunicen su empresa y su puesto de trabajo durante las recesiones.

Del mismo modo, parece que el factor principal de reindustrialización no es tanto el coste relativo (y este no es resultado sólo de las nóminas), sino, en primer lugar, del tipo de empleo. Y el empleo que regresa más rápido es el que tiene la forma de “*malos empleos*”, aquel que está destinado al mantenimiento de una capacidad mínima, escala, la existencia de una base de trabajadores que pueden incorporarse a esos puestos que necesitan de forma rápida a las empresas de sectores reindustrializados.. Esta evidencia la pueden constatar infinidad de empresas que en un país en el que el 25% de los trabajadores está desocupado, muchas veces no consiguen cubrir sus “*empleos buenos*” con la rapidez que necesitan aquellos con las capacidades y conocimientos necesarios para responder a picos de demanda.

EL AUTOEMPLEO ES UNA ACTITUD Y NO ES PARA OCUPAR DESEMPLEADOS

¿Está la solución en el autoempleo, o estamos ante la burbuja más cruel? Si no vales para ti mismo, ¿para quién vales?

En la cordillera de la decepción y la creación de falsas expectativas, la cima es el cinismo que propone a los ciudadanos

sin empleo que se autoempleen. ¿Estamos en la antesala de la burbuja más cruel a la que se puede someter a la ciudadanía? Es sorprendente que las mismas personas que están empleadas en su glotonería procesadora de gasto público, esos que viven en la fantasía interesada de que estamos mejor con ellos que sustituyéndoles (a ellos) por máquinas, defiendan las virtudes del autoempleo. ¿Cómo es posible que aquello más reemplazable por software y buenos procesos, más algunas (pocas) personas competentes y educadas para servirnos, siga ahí, impertérrito, sometiéndonos a sus ventanillas y sus rituales del s. XIX, y a la *“muerte por los mil cortes”* como si nada? Pero peor aún, ¿cómo se atreven a proponernos que nos autoempleemos? ¿Tienen ellos alguna brillante idea, como parece que se las exigen a los parados y desocupados, por la que estén dispuestos a dejar su salario seguro y empeñar toda su energía y entusiasmo compartiendo *“el frío que hace en la calle”*?

Como entremés, unos y otros tienen que ponderar que quien les anima (a falta de iniciativas serias, que son aquellas que pasan obligatoriamente por reducir el peso de la burocracia y sustituirla por software y buenas personas) es un funcionario de la misma administración que les va a desesperar. Que les va a pedir decenas de cédulas, permisos y pólizas, las va a perder o larvar, y les va a sancionar. Que les va a tratar como sospechosos desde el mismo instante en que pasen de escuchar cantos de sirena a preguntar por ella en la ventanilla. Y la sirena es un tipo rancio, y no recuerda ni la letra ni la música de su canción. A parte de lo que cuesta en tiempo y en desembolso, van a ser multados por primera vez antes de tener el permiso para iniciar su actividad.

Autoemplearse tiene dos gestaciones. Una es la de hacerse autoempleado. La otra es la de salir adelante con aquello que es el objeto de su autoempleo. La primera se refiere a las reglas

del juego, y la segunda a todo aquello que pueda fomentar la educación para la emprendeduría.

Respecto a la primera, Baumol, en su artículo de 1990⁸⁴, mostró como las diferencias en la estructura de recompensas e incentivos de cada sociedad favorecía o entorpecía el desarrollo de la emprendeduría. Así, la valoración del servicio público en la Roma imperial o en el sistema mandarín de la China medieval, fueron en detrimento del progreso técnico podía darse en esas sociedades, ya que sus élites no tenían incentivos para la innovación y la respuesta a los retos más inmediatos.

Abdesselam, Bonnet, Renou-Maissant, y Aubry⁸⁵ han tratado de medir los efectos de la crisis en la emprendeduría creando una taxonomía de los 26 países de la OCDE. En función de su tasa de desempleo, el crecimiento del PIB y el nivel de autoempleo, los países pertenecen a una u otra categoría. Las economías del emprendimiento, que incluyen Australia, Austria, Irlanda, Luxemburgo, México, Holanda, Nueva Zelanda, Eslovenia y el Reino Unido forman el primer grupo. Las economías administradas –Italia, Japón y Portugal– son aquellas que en los años anteriores a la recesión tienen niveles altos de autoempleo y bajo crecimiento del PIB. Les siguen aquellas economías de servicio fuertemente administradas con tasas altas de desempleo y fuerte aumento del autoempleo durante esos mismos años. Entre ellos están Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania y España. Por su lado, Canadá, Dinamarca, Hungría, Noruega, Suecia y los EEUU, las economías avanzadas de servicios y conocimiento, tienen un nivel bajo de autoempleo y de creci-

84. Baumol, W. J., 1990, «Entrepreneurship, Productive, Unproductive and Destructive», *Journal of Political Economy*, Vol. 98, October, pp. 893-921.

85. Abdesselam, R., Bonnet, J., Renou-Maissant, P., & Aubry, M. (2014). What happened to entrepreneurial economies after the financial crisis? An empirical study of OECD countries (No. 201416). Center for Research in Economics and Management (CREM), University of Rennes 1, University of Caen and CNRS.

miento del PIB, datos que sugieren que recibieron los efectos de la crisis antes que el resto. Las economías de emprendeduría industrializada emergente, como Chile y la República Checa, mantienen antes, durante y después de la crisis, un crecimiento constante del autoempleo. Por último, las economías de la no emprendeduría incluyen únicamente a Polonia. Los autores concluyen que los efectos de la crisis sobre la emprendeduría, la productividad y el desarrollo económico se mantuvieron fuertes aún después de 2009.

Al principio de la crisis, en 2007, según datos de la OCDE, sus países miembros contaban con 23 millones de desempleados. Cinco años después, en 2012, esa cifra se había más que doblado hasta los 48 millones. Perder el empleo, salir del circuito de trabajo durante un periodo largo de tiempo, es un camino implacable hacia el descenso social. Primero porque el declive del capital humano hace a los desempleados mucho menos atractivos para una empresa. Y segundo porque, como se ha observado recientemente, aquellos que quedan fuera del circuito reducen la intensidad de su búsqueda con cada decepción en su lucha por ocuparse, hasta rendirse y tirar la toalla.

En el caso de la emprendeduría, la situación es, si cabe, más compleja, y la violencia del impacto de la crisis no ha hecho más que empeorarla. Los autores del artículo citado, distinguen tres subperiodos para dar cuenta de la nueva situación del autoempleo: un periodo precrisis (1999-2008), crisis (2009), y subcrisis (2012). El primero está caracterizado, a nivel general, por el crecimiento del PIB, niveles satisfactorios de autoempleo con un crecimiento moderado, y un paro bajo. En esas condiciones, las estructuras de recompensas de la sociedad incentivan el que las élites se autoempleen. En 2009 se produce una caída sin precedentes en la actividad emprendedora. La falta de financiación y la imposibilidad que enfrentan pymes y autoempleados

para equilibrar su situación por medio de despidos, les aboca a una situación trágica. Los años de subcrisis también carecen de incentivos para el autoempleo: con el paro a niveles altísimos, y el número de autoempleados sin parar de crecer.

Para los autores las consecuencias son las siguientes: aquellos países que dependían de materias primas, Australia, Chile, Nueva Zelanda y Polonia, han sentido menos los efectos devastadores de la crisis, aunque por otro lado, eran menos propensos a la emprendeduría. Los países con una fuerte dependencia del sector financiero –Irlanda, Portugal, España, y en menor medida Australia, Canadá, Dinamarca, Japón, Luxemburgo, Noruega, Suecia y EEUU– han visto como los efectos de la crisis arrasaban con la mayoría de iniciativas y proyectos de autónomos. Es cierto que los países en los que la emprendeduría se decantaba hacia el conocimiento y los servicios (EEUU, Suecia y Canadá), los avances tecnológicos han permitido una mayor restructuración del mercado de trabajo que ha terminado por beneficiar el autoempleo –mayor dinamismo, concentración de los recursos, experiencia en innovación y competencia en mercados de bienes de servicios, son condiciones que estimulan la emprendeduría.

Las recesiones vuelven a los emprendedores más conservadores. Sin colateral o crédito que apoye la inversión, los emprendedores son mucho más reacios a lanzarse en nuevas aventuras. Sin estímulos, la estructura de recompensas para la emprendeduría es insuficiente. En España, donde esos estímulos carecen de cualquier sustento estructural, son en el mejor de los casos retóricos, en el peor un alarde de cinismo de los administradores. Potenciar la emprendeduría pasa por tomar medidas que pueden resultar impopulares puesto que afectan a la legislación del mercado laboral y fiscal, a la repartición de beneficios de la seguridad social, a la definición de agendas consistentes que

orienten al sistema financiero, y sobre todo a las barreras burocráticas y administrativas.

El segundo punto, la educación para la emprendeduría, requiere naturalmente tiempos mucho más largos que las respuestas urgentes que ahora se necesitan. Obschonka⁸⁶, en “*Entrepreneurship as 21st century skill: Taking a developmental perspective*”, ha referido el desarrollo de la emprendeduría a los cambios masivos que se producen tanto a nivel macroeconómico, tecnológico, político y legislativo. Obschonka ha identificado una tendencia biológica en las concepciones y el lenguaje propios al mundo de los emprendedores. Desde esta perspectiva, emprende aquel que está predeterminado (casi) genéticamente, con lo que el desarrollo de esta actividad se explica por una especie de facultad innata de los sujetos. Las vocaciones esconden, sin embargo, factores ambientales que son en realidad los que empujan a las personas a tomar ciertos caminos. En una sociedad postindustrial, la desregularización del mercado, el cambio tecnológico y el aumento del individualismo, son factores mucho más determinantes en el auge de este tipo de empresas que, por el contrario, un supuesto “*gen emprendedor*”—por otro lado sorprendentemente presente en la literatura de divulgación. Influir sobre esos factores ambientales, estimularlos, es determinante si se quiere alimentar una cultura de la emprendeduría.

Shane y Venkatamaran⁸⁷ describen la emprendeduría como un proceso, “*el que va del descubrimiento de oportunidades a la explotación de las mismas*”. Ese proceso, se pregunta Obschonka, ¿es innato, ambiental, o cultural? La pregunta, que para muchos de nosotros puede ser algo inquietante, no deja de tener

86. Obschonka, Martin. “Entrepreneurship as 21st century skill: Taking a developmental perspective.” *Psycho-social Career Meta-capacities*. Springer International Publishing, 2014. 293-306.

87. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226

interés cuando observamos que desde todo tipo de estamentos se urge a los ciudadanos a que emprendan. ¿Y si no están hechos para ello? ¿Y si las circunstancias no son las adecuadas? ¿Y si la educación que han recibido no les ha preparado a ello? ¿Qué hace que alguien tenga la sensibilidad y la astucia para reconocer una oportunidad y la tenacidad de explotarla?

Algunos estudios han tratado de poner en relación genética y emprendeduría, si bien el riesgo que tienen que asumir y las críticas que generalmente se les dirigen, es que operan según una visión determinista del espíritu humano. Aquí se ha propuesto una definición de lo que puede ser emprender, pero esta definición no está escrita en ninguna parte, no es universal, tanto menos cuanto se trata de una actividad que engloba comportamientos y caracteres tan distintos. Por otro lado, los estudios sobre la genética del comportamiento no proporcionan sus hallazgos en base a genética molecular, con lo que los resultados de sus estudios agregados son mucho más maleables.

Es evidente que la explicación genética, como ocurre tan a menudo, no puede ser satisfactoria, y menos aún, suficiente. La influencia del entorno es un factor mucho más determinante e inclusivo.

Como también lo es el tercer criterio, la investigación alrededor del desarrollo de los emprendedores. Desde esta perspectiva resulta indiferente si hay personas más o menos proclives a la emprendeduría de forma innata. La vocación es el producto de una infinidad de factores que influyen sobre el desarrollo personal desde la infancia hasta la edad adulta. Las experiencias —y la forma de percibir las—, son más importantes que el determinismo genético. Una de las principales conclusiones del trabajo de Obschonka es que el camino hacia la emprendeduría es un camino de adaptación. Las exigencias de competitividad, actividades y

experiencias que se requieren para emprender, son el fruto de trayectorias singulares, de modo que exigirle a los ciudadanos que “*emprendan*” es obviar que no todos se han podido adaptar a este con facilidad. Entender cuál ha sido la trayectoria y la formación de cada uno es tan importante como la valoración de la personalidad, el capital social y humano de la persona.

Más sorprendentemente, Obschonka subraya que los retornos económicos a las inversiones en capital humano que se hicieron a edades muy tempranas son muy altos, mientras que los retornos a las inversiones en la adolescencia, son menores. “*De hecho, el retorno es particularmente pronunciado al respecto de los programas preescolares, y por tanto, muy al principio de la infancia: en otras palabras, cuanto antes se inicie la promoción de las actitudes y habilidades, y que se reparten desigualmente como consecuencia de limitaciones contextuales y que se precisan para ser un adulto productivo y exitoso, mejor para la sociedad, en términos de equidad (al poner a todo el mundo al mismo nivel) y eficiencia (dedicación de recursos públicos).*”

Finalmente, Obschonka concluye que con respecto a comportamientos de orden público para estimular comportamientos proactivos y decisiones de responsabilidad personales “*conformar el curso profesional de las personas, y sobre todo en previsión de una migración de economías industrializadas a sociedades emprendedoras, preparar a los niños y adolescentes para ser agentes competentes y hábiles en el mundo del futuro, puede ser clave en su agenda educativa*”

EMPLEO DESCENTRALIZADO

El asunto de la producción de variedades se estudia en economía en el rubro de las “*economías de la aglomeración*”. Una de las cuestiones más discutidas en los últimos años se centra en la

relación entre producción de variedades y crecimiento del empleo. Para aumentar el empleo en una región o país, ¿es mejor especializarse o diversificar los sectores de actividad? Van Oort, de Geus y Dogaru⁸⁸, en un artículo de 2014, han confirmado la hipótesis intuitiva de que diversificar es beneficioso para las economías actuales. La variedad va de la mano del crecimiento del empleo, y la especialización se asocia al aumento de la productividad. Los autores plantean un test europeo que pretende determinar si la variedad de la producción tiene efectos sobre las políticas de especialización en conocimiento, las estrategias de desarrollo especiales y las políticas de competitividad.

La producción de variedades es uno de los casos específicos de las economías de la aglomeración. Por aglomeración se entiende la influencia sobre el crecimiento económico a través de las economías de la urbanización, y las que benefician a cada firma y consumidor que residen en ellas. Doblar la población de una ciudad, concluyen autores como Rosenthal y Strange⁸⁹, puede aumentar la productividad de los ciudadanos entre un 3% y un 8%.

La aglomeración no sólo incide positivamente sobre la productividad, sino que sus efectos sobre el crecimiento económico son cada vez más plausibles. La población que desempeña actividades en economías aglomeradas recibe retornos crecientes gracias a la interconexión y a la racionalización de los servicios. Estos análisis de la aglomeración contemplan si el sector público debe influir en las estrategias de localización y aglomeración sobre las ciudades o si, por el contrario, es preferible que sea el propio mercado quien regule su distribución.

88. Van Oort, Frank, Stefan de Geus, and Teodora Dogaru. "Related variety and regional economic growth in a cross-section of European urban regions." *European Planning Studies* ahead-of-print (2014): 1-18.

89. Rosenthal, S.S. and Strange, W.C. (2004), 'Evidence on the nature and sources of agglomeration economies'. In: J.V. Henderson & J.F. Thisse (eds.), *Handbook of Regional and Urban Economics*. Amsterdam: Elsevier: 2119–2171

De acuerdo a Van Oort, de Geus y Dogaru⁹⁰, los partidarios de la primera opción, aquellos que defienden la intervención pública, consideran que el desarrollo económico de las pequeñas y medianas ciudades, está condicionado por el equilibrio entre la especialización (que permite la competitividad) y la diversificación (que protege a la ciudad de los riesgos de los mercados). Las empresas suelen privilegiar la productividad sobre el empleo, de modo que para contrarrestar esta tendencia, la intervención pública puede ser necesaria. Ello implica que, para el conjunto del estado o de la región, es interesante que la variedad no se mantenga únicamente a nivel local. Las ciudades y regiones medianas tienen una función relevante para asegurar la estabilidad de las más grandes⁹¹.

Por el contrario, los que defienden la segunda opción, las políticas neutras, se muestran partidarios de una mayor aglomeración en grandes ciudades y regiones metropolitanas, por sí mismas capaces de atraer talento, oportunidades y crecimiento. La infinidad de estudios que defienden una u otra opción ponen de manifiesto que bajo ciertos supuestos, ambas son sostenibles. El desarrollo de una región se verá mermado por la polarización a favor de la especialización o de la diversificación. Por otro lado, no se puede obviar que las políticas que se adopten en cada caso deberán estar condicionadas por las zonas en las que vayan a aplicarse, los márgenes temporales y el ciclo de vida de las industrias.

90. Van Oort, Frank, Stefan de Geus, and Teodora Dogaru. "Related variety and regional economic growth in a cross-section of European urban regions." *European Planning Studies* ahead-of-print (2014): 1-18.

91. EUROPEAN COMMISSION (2010a). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions COM(2010) 553 final. Regional Policy Contributing to smart growth in Europe 2020

Los autores del estudio concluyen que en las grandes ciudades, el crecimiento de la productividad responde al nivel educacional, la inversión pública en I+D y la especialización. En las ciudades y regiones medianas el crecimiento de la productividad depende de la inversión en I+D privada y de los niveles de especialización. Por el contrario, el crecimiento del empleo se ve beneficiado por la diversificación sectorial y la apertura de la economía. A diferencia de lo que ocurre en las grandes ciudades, los efectos de la especialización y de la inversión en I+D varían según el tamaño de las ciudades, de modo que los autores consideran que la intervención pública en su organización es especialmente útil.

PAÍSES, REGIONES, CIUDADES, CALLES Y EMPLEO

¿Puede hoy un país como España, insito en la UE, decidir sobre su competitividad? ¿Puede decidirlo mejor un país pequeño? ¿Pertenecen los empleos, los de calidad, y la prosperidad y bienestar a entidades de menor tamaño, como las ciudades?

El “*empleo bueno*” es “*el caldero de oro al final del arco iris*” que buscan las administraciones. Al “*conocimiento*”, y especialmente, a las “*industrias creativas*”, se les considera exponente de la máxima bondad de la ocupación de los ciudadanos.

Thomas J. Cooke⁹² sostiene que el crecimiento económico necesita de la aglomeración de personas con habilidades y formación creativa. Intuitivamente, se diría que son los patrones de migración de los jóvenes los que permiten comprender la formación de aglomeraciones, pero atendiendo a las dinámicas relacionales, Cooke muestra la diferencia que separa a los jóvenes solteros de los jóvenes con pareja. Ambos están cualificados

92. Cooke, Thomas J. “Metropolitan growth and the mobility and immobility of skilled and creative couples across the life course.” *Urban Geography* 35.2 (2014): 219-235.

y ejercen actividades creativas, sin embargo, mientras que los primeros sí son (y además muy) móviles, los segundos pierden esa capacidad, lo cual tiene efectos sobre la relación entre crecimiento urbano y concentración de la creatividad.

En una geografía como la americana, existe un vínculo claro entre inmovilidad, desventajas sociales y patrones de pobreza, especialmente en las ciudades. Las comunidades afroamericanas, señala Cooke, ven afectadas sus posibilidades de encontrar empleo (y como ya se ha dicho, esto tiene consecuencias sobre sus habilidades para desempeñarlo) por su mayor inmovilidad, que les impide ir en busca de empleos suburbanos.

El artículo de Cooke amplía el fenómeno de la inmovilidad, tradicionalmente asociada a la pobreza, a grupos que asociamos con patrones de riqueza (en el entorno urbano) como son los jóvenes solteros con habilidades y creativos. *“La concentración de jóvenes con formación crean lo que desde la teoría sociológica y económica de las ciudades se conoce como “marriage markets”, y como resultado esas ciudades disponen de una concentración excepcional de parejas formadas”*. La aglomeración de solteros da pie a una oferta desproporcionada para formar pareja. Sin embargo, cuando los jóvenes solteros y creativos encuentran pareja *“se vuelven relativamente menos móviles en parte porque la intención de migrar de uno de los miembros de la pareja requerirá, en la mayoría de circunstancias, que el otro encuentre empleo”*. Aunque es discutible si ese fenómeno es beneficioso para el conjunto de un país o de una región, sí parece probado que lo sea para la ciudad que logra retenerlos gracias al aumento de los niveles de productividad y a los efectos de derrame (*“spillover”*).

A pesar de los nuevos inconvenientes, Cooke afirma que las parejas son reticentes a emigrar hacia ciudades no aglomeradas. En primer lugar porque, como se ha expuesto, esa posibilidad depende de que los dos miembros encuentren un empleo antes de mudarse; y en segundo porque se han acostumbrado a un mercado laboral diversificado. La tasa de movilidad de los solteros con habilidades, siempre según Cooke, es del 6,43% y de los creativos del 5,9%, cifras que se reducen casi a la mitad para las *skilled couples*, 3,42% y las *creative*, 3,05%.

De acuerdo al autor, a mayor concentración de habilidades y creatividad, mayor crecimiento económico y urbano. Las ciudades que consiguen retener a jóvenes creativos y capacitados por medio de la creación de parejas reciben fuertes compensaciones a nivel de crecimiento, puesto que hacen suya la fuerza de trabajo que, de otro modo, hubiera migrado.

Sánchez-Moral, Méndez y Arellano⁹³ se han acercado con una óptica parecida al contexto español, ofreciendo una visión reveladora sobre las diferencias entre ciudades y las estructuras del mercado de trabajo, los contrastes en la calidad de empleo según los sectores y las regiones, y los procesos de precariedad de talento. Interrogando la relación entre economía de conocimiento y empleo, los autores proponen un análisis efectivo de la regeneración metropolitana, fuertemente afectada durante la crisis hasta el punto de poner en riesgo un desarrollo económico viable. La tabla 8 muestra las variables utilizadas por los autores y sus definiciones.

93. Sánchez-Moral, Simón, Ricardo Méndez, and Alfonso Arellano. "Creative economy and employment quality in large urban areas in Spain." *Urban Geography* 35.2 (2014): 264-289.

Tabla 8: Definiciones de variable

Variable	Detalle (si es necesario)	Medio	SD	Mínimo	Máximo
% de cambio en las ganancias per cápita, 2006-2010	-	-0,008	0,020	-0,076	0,053
Diario de los ingresos per cápita en 2006	-	9,769	0,191	9,095	10,501
Tasa de inmigración neta (por 1.000)	((número de inmigrantes - número de emigrantes) / total de la población) * 1.000	4,223	25,411	-223,600	70,881
% del total de ganancias en los sectores primario y secundario	Total de ganancias en los sectores primario y secundario / total de ganancias en todos los sectores	26,149	7,745	9,623	51,965
Proporción de desempleo en la población	Número de empleados / total de la población	47,216	3,989	34,563	59,063
% de parejas creativas	(Número de personas en la clase creativa casada con otra clase creativa / número de informes de ocupación)	10,088	2,814	3,785	20,305
% de solteros creativos y parejas mixtas	(Número de personas en la clase creativa tanto soltera como uno o dos esposos en la clase creativa / número de informes de ocupación)	22,358	3,236	13,509	33,009
% de parejas con estudios	% de la población de 24 años y mayores de 24 casados con un esposo con titulación universitaria	10,477	4,407	2,547	28,524
% de solteros con estudios y parejas mixtas	% de la población de 24 años y mayores de 24 con una titulación universitaria tanto solteros como casados con un esposo que no tiene una titulación universitaria	14,165	3,686	6,741	26,549

Fuente: Sánchez-Moral, Simón, Ricardo Méndez, and Alfonso Arellano. "Creative economy and employment quality in large urban areas in Spain." Urban Geography 35.2 (2014): 264-289.

Como en el caso norteamericano expuesto por Cooke, en años recientes se ha observado también en Europa un aumento de la competitividad entre las ciudades para atraer capital humano. El marco que proponen los autores responde a dinámicas de largo recorrido producto del surgimiento de la economía del conocimiento que se han acentuado con la llegada de la crisis. La organización y la distribución del empleo en las ciudades está cambiando al ritmo que se asientan los actores de la economía del conocimiento. Las ciudades necesitan convertirse en destinos atractivos para el capital humano joven y creativo, y por ello deben dotarse de buenos niveles de servicios e infraestructuras que puedan distinguirlas de otros destinos. Por otro lado, como apuntan los autores, cada vez más se encuentran con la necesidad de garantizar modelos de desarrollo económico que

procuren empleos de mayor calidad y menos vulnerables. De ahí que, una menor oferta de empleo, venga acompañada de un incremento en la demanda de competencias.

¿Son la creatividad y el conocimiento recursos estratégicos para la competitividad metropolitana?, se preguntan los autores. Por de pronto resulta imposible responder a esa cuestión sin una definición más acotada de lo que pueda ser la creatividad. Que esta se defina como un activo corporativo o como una que es titularidad del trabajador, dará lugar a agendas psicológicas, morales y políticas distintas.

En 2010, señalan los autores, la Comisión Europea situaba entre sus objetivos de Smart Growth (Crecimiento Inteligente): *“reforzar el conocimiento y la innovación como motores de nuestro crecimiento futuro”*. Sostenía que *“las plantas de las fábricas están siendo sustituidas por comunidades creativas cuya materia prima es su habilidad de imaginar, crear e innovar... existe un enorme potencial en las industrias culturales y creativas para generar crecimiento y empleo”*⁹⁴. Palabras grandilocuentes, cargadas de buenas intenciones que dan cuenta de la consolidación del discurso postindustrial también en Bruselas. Determinar la validez que deberíamos adjudicar a esta teoría es fundamental para decidir las políticas estructurales de empleo. ¿De verdad estamos ante el agotamiento del modelo industrial de producción y su sustitución por una economía inmaterial basada en el capital humano?

Si atendemos a las consecuencias de este planteamiento, como hacen los autores, tendremos que reconocer, como hacen los autores, que los retos que enfrenta hoy un país postindustrial son muy distintos de los de hace diez años. La deslocalización

94. European Commission. (2010b). Green paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries. Brussels: European Commission.

ya no es un problema *“porque las economías inmateriales dependen de recursos intangibles como la creatividad y su competitividad depende menos de los costes que de la diferenciación”*. Sí que lo es, por el contrario, la migración de cerebros, especialmente en un caso como el español en el que *“la generación más preparada de la historia”* está huyendo en busca de oportunidades mejores. Como también lo es que, a raíz de la crisis, no se hayan tomado las decisiones políticas necesarias para la promoción de las industrias creativas, algo particularmente visible en la precariedad que enfrentan ocupaciones como las de arquitectos, actores, artistas, diseñadores, publicistas y artesanos, entre otras.

Si el recurso primordial de las economías inmateriales es el capital humano, y ese capital es móvil, la pregunta que hay que formular es ¿cómo conseguir atraerlo y retenerlo en nuestras ciudades? Los autores distinguen dos tipos de estrategias. Por un lado se observa la necesidad de potenciar factores duros (*“creación de oportunidades de trabajo en clústeres creativos y otros factores en red que influyen sobre las relaciones sociales”*) sobre blandos (*“provisión de servicios, estilos de vida e infraestructuras”*). La segunda estrategia incita a especializarse en una actividad creativa específica puesto que, de este modo, se influye *“tanto sobre las externalidades generadas en los clústeres (por ejemplo, incrementos salariales), como sobre el efecto de derrame (spillover) de conocimiento en el conjunto de la ciudad”*.

La primera conclusión del trabajo de Sánchez-Moral, Méndez y Arellano es que el empleo creativo tiene un calado mucho menor del que cabría esperar entre las siete ciudades españolas con poblaciones superiores al millón de habitantes. Y eso a pesar de que son las ciudades grandes las que pueden concentrar factores *“hard”* y *“soft”*.

Si se compara el número de empleos en sectores creativos al de otros sectores en las grandes ciudades, el resultado es que por cada trabajador en el primero hay ocho en los segundos. Además, dos de cada tres empleos creativos requieren calificaciones medias y bajas. Dado el alto coeficiente de profesionales auto-empleados el trabajo es particularmente flexible y ofrece pocas garantías. En sectores como I+D la precariedad alcanza el punto de que los trabajadores de apoyo —aquellos que no ejercen actividades creativas en la industria creativa— tienen mejores condiciones de estabilidad y mayor calidad de empleo que los que ejercen tareas creativas.

Los efectos que tiene la economía creativa sobre las grandes ciudades son múltiples y vienen determinados por la tipología creativa dentro del sector y las características de los trabajadores y su distribución geográfica. Así, Madrid es *“la puerta de entrada a la economía global y el principal centro de la economía nacional, y ese rol se traduce en una estructura sectorial y del empleo sesgada hacia actividades profesionales y trabajadores altamente capacitados, lo que se extiende más allá de la economía creativa a la economía del conocimiento”*. Madrid dispone de mejores trabajos y, como destacan los autores, de mayor variedad (y segmentación) que en el resto de las ciudades españolas.

Por su lado, Barcelona tiene un empleo de peor calidad que el de la capital, aunque su *“industria creativa tiene un mayor desarrollo gracias a la creación artística, la cultura, y la herencia que influye sobre el perfil de sus trabajadores”*. Jóvenes, mujeres e inmigrantes tienen oportunidades comparativamente mejores. Uno de los factores más esperanzadores, de acuerdo a los autores, es la capacidad que tiene esta ciudad para atraer talento internacional. El idioma es una barrera, como también lo es la *“endogamia”* por la que los nacidos en la ciudad disponen de mayores oportunidades de obtener buenos empleos.

Sánchez-Moral, Méndez y Arellano terminan su estudio con una referencia al caso de Bilbao. El proyecto de regeneración urbana que tiene el Guggenheim como buque insignia ha conseguido aglomerar talento creativo en una ciudad que tradicionalmente se caracterizaba por ser un “*centro industrial de alto nivel de innovación*”.

SERVICIOS SOCIALES ILIMITADOS

El papel del marketing, por fin, tiene que dirigirse hacia el ajuste entre las expectativas y sus posibilidades efectivas de satisfacción. A día de hoy, la única cosa que podemos afirmar con seguridad del mundo de mañana es que, a diferencia de lo que hemos creído durante medio siglo, éste no se augura como uno con una clase media robusta y una democracia invulnerable. El marketing, como instrumento de mediación o interfaz entre consumidores y productores, entre ciudadanos y políticos, se manifiesta como una herramienta necesaria y, obligatoriamente, más responsable. A nivel político, el mantenimiento del estado del bienestar está condicionado por la transformación radical del sector público, el rediseño de sus instituciones y la emancipación frente a la dependencia de sus *stakeholders* actuales. Las nuevas tecnologías constituyen uno de los sectores más prometedores para entregar los servicios de manera eficaz a los ciudadanos

Podemos imaginar decenas de ejemplos, recordar centenares de ocasiones en las que los costes ficticios y artificialmente hinchados de tratar con una burocracia inefectiva y que se resguarda tras una interfaz obsoleta con ventanillas, colas, y sistemas de notificación postal desfasados, terminan estrangulando la entrega de servicios públicos a los ciudadanos, aun cuando existen muchísimas alternativas que podrían evitar que esto fuera así.

A primera vista, este mensaje parece mucho más viable en aquellas economías que no han embarrancado aún su modelo del estado de bienestar. Y lo es, de entrada, porque en esos países, el problema demográfico no ha alcanzado las cotas alarmantes del nuestro, tras décadas con fertilidades por debajo de la tasa de sustitución. Si la demografía es uno de nuestros problemas más acuciantes, si la burocracia pública es un monstruo costoso y consumidor de recursos que se detraen del servicio a quienes los pagan, y si hasta los subsidios se agotan para muchos ciudadanos cuando los necesitan, más cierto es aún que resulta imposible seguir soportando el modelo del bienestar tal y como lo conocemos. En un país que no es ni siquiera capaz de emplear a los jóvenes que tendrían que trabajar para soportar a los que se jubilen o se enfermen hoy, y en el que por el contrario están desempleados muy por encima de lo que sucede en ningún otro país del mundo, tampoco parece que la solución vaya a pasar por un aumento de la demografía, puesto que esta no puede ser absorbida. Aligerar la burocracia, por su parte, resultaría en un mayor desempleo y en una mayor erosión de la clase media, puesto que en España uno de cada cinco trabajadores es funcionario. Finalmente, cortar las prestaciones sociales a los ciudadanos en el momento que más las necesitan constituye un injusticia hacia aquellos que han estado mutualizando las prestaciones vía cuotas obligatorias y muy elevadas sobre su salario.

Sin embargo, algo tendrá que decir el marketing en un mundo en el que hay que ajustar las expectativas de los ciudadanos a la oferta de la democracia, en el que hay que ajustar la tecnología a aquello para lo que es útil, y en el que se necesitan herramientas que puedan definir los contornos de los grandes movimientos materiales e ideológicos que se están produciendo. La globalización se está hundiendo, el orden que creó una tremenda riqueza y que asentó una clase media aquí y conoció la expansión democrática, no responde a los estímulos. Y sin

embargo, la tecnología no ha hecho más que aumentar la productividad mientras que el empleo de enormes sectores de clase media sigue cayendo a un ritmo muy superior al imaginable.

Todos, políticos, las clases medias, el marketing, tienen que abandonar la narrativa de generaciones pasadas, y a todos corresponde crear una nueva argumentación, la que tiene que nacer.



❖ **FIJAR NUEVAS EXPECTATIVAS: ¿PUEDE EL MARKETING SALVAR AL MUNDO?**

Hoy, muchas de las decisiones de compra que toman los consumidores son repeticiones de otras que han tomado con anterioridad. En otras ocasiones, el viaje empieza con la idea opuesta, la de no repetir lo que se hizo con anterioridad, porque se dispone de información que se ha obtenido de una mala experiencia, o se ha recibido de otros que la tuvieron antes y se les considera referentes.

Un tercer tipo son aquellas en que el consumidor no tiene ni siquiera una idea formada de lo que necesita más allá de una colección de necesidades a satisfacer o de beneficios a disfrutar, percibida con mayor o menor intensidad y de manera más o menos intuitiva. Este es el terreno más fértil del marketing, y el único que tiene sentido hoy.

Cuando uno siente hambre, puede decidir calmar esa necesidad o no; a continuación decidir con qué la va a saciar. Estas dos primeras ideas le ayudan a ubicar la categoría en la que va a buscar los restantes elementos del viaje.

En 1970, en España, este tipo de decisiones eran muy trascendentes. En primer lugar porque era aún reciente y presente en la memoria del consumidor, una etapa donde encontrar con qué aplacar el hambre era complejo y no siempre posible. En esa época, también, formas seculares de respuesta, como cocinar a partir de ingredientes a granel, empezaban a ser superadas por otras, como la compra de esos ingredientes procesados y bajo marca, en establecimientos de autoservicio, en variedades complejas y en calidades diferentes. Aparecieron opciones nue-

vas en la forma de almacenamiento (congelado, fresco), preparación industrial (precocinado), la tecnología y equipamiento de preparación (cocinas a gas, eléctricas, microondas, vitrocerámicas) o portabilidad (snacks, pastelería y bollería envasada, listo para comer).

En 1970, había que dar a conocer toda esta innovación, explicarla e introducirla en el consumo de los ciudadanos. El marketing en los inicios de la “era de la abundancia” era imprescindible, y del tercer tipo.

En 2016, la mayoría de estas opciones ya cuentan con penetraciones universales y el conocimiento de la totalidad de los consumidores. Hoy, sentir apetito y resolverlo de inmediato es un acto de mucha menos implicación, casi automático, y muchas de las formas antiguas han cedido espacio a otras nuevas, y a las marcas que las preconizan.

Ese automatismo, esa acumulación de experiencia en resolver necesidades es uno de los hechos más importantes en la jerarquía de efectos. El que hace que los consumidores pasen de beneficio o necesidad tal como la interpretan, a la marca con la que la resuelven de una manera mucho más rápida y en ese proceso, eliminan “formas, categorías, subcategorías y familias de productos” enteras. Es decir, haciéndolas irrelevantes.

A lo largo del tiempo la forma de construir marcas ha evolucionado comportando distintos modelos de relación con los consumidores. Actualmente, se pueden clasificar a las marcas según sigan uno u otro modelo de relación. El marketing ha atravesado tres eras a lo largo de este proceso:

La era funcional: el origen de las marcas era y sigue siendo satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores.

La marca emerge como símbolo de calidad, garantizando la funcionalidad del producto. En muchas categorías de producto, el estándar de calidad es cada vez más similar, lo que unido al exceso de oferta y escasez de demanda existente, lleva a una acelerada comoditización y a la necesidad creciente de competir en precio. Actualmente las marcas “funcionales” que lideran suelen tener en el precio su ventaja competitiva. En este estadio, el modelo de relación entre marcas y consumidores es principalmente funcional y transaccional.

La era aspiracional. Ante la necesidad creciente de las marcas de “diferenciarse”, estas empiezan a enfatizar aspectos que contribuyan a este fin: su promesa, su forma de comunicar, el diseño de los envases o pequeñas funcionalidades del producto/servicio. En otras categorías como el lujo, las marcas centran su propuesta de valor en aspectos más intangibles, aspiracionales y emocionales. Se convierten en símbolos de lo que el consumidor quiere ser o de cómo quiere mostrarse al mundo. El hecho de “tener” esa marca representa un símbolo de estatus, de identidad o de estilo de vida (o del que se aspira a tener).

A medida que el consumidor está más informado y conectado, necesita menos información sobre aquellos productos y servicios que ya consume. Por otra parte, se vuelve más escéptico e incrédulo hacia lo que las marcas le cuentan y confía más en su experiencia y en la opinión de otros. Para muchos, se hace cada vez más patente la desconexión entre lo que la “marca promete” y “la realidad” que se experimenta con su uso/consumo. Al final, muchas marcas “aspiracionales” no traducen sus fantásticas promesas en beneficios concretos, positivos y tangibles. El impacto real que tienen en el bienestar es limitado, y prueba de ello es el siguiente dato: a la mayoría de los consumidores no le importaría que desapareciera el 70% de las marcas actuales (Havas Media 2013).

La era transformacional: en este estadio, las marcas dan un paso más. Reconectan con las personas no ya con los consumidores, llenando sus marcas de “significado” y dotándolas de un propósito claro: el de mejorar la calidad de vida y bienestar de las personas y de la sociedad en su conjunto. Buscan transformarnos y ayudarnos a desarrollar todo nuestro potencial para vivir mejor, estar más saludables, llegar a fin de mes, desarrollar nuestras capacidades y hacernos mejores a nosotros mismos, a nuestra gente y a la comunidad y el entorno en el que vivimos. En esta última iteración (que es la que el marketing vive hoy) reside la promesa de que este salve al mundo. En la redirección de las expectativas de las del consumidor / ciudadano hacia unas realistas.

Para sobrevivir y competir con éxito en el siglo XXI, la mayor parte de las organizaciones necesitan transformarse y reinventarse a sí mismas. Esta nueva visión, no es sólo una nueva forma de hacer marketing o de crear más valor de marca, sino que supone un cambio radical en el propio concepto de “valor” que empresas y marcas pueden crear y una oportunidad clara para aquellas que quieran “marcar la diferencia” en el futuro.

El marketing, que ha sabido reinventarse para salvar a las marcas reformulando las expectativas que crean, es quien va a adaptarlas a la “era de la escasez”.

EL CONSUMO “SOSTENIBLE” REDEFINIDO. UTOPIA Y DISTOPIA

El ciudadano vota en las urnas o se manifiesta en la calle. También ejerce el sufragio silenciosamente con su gasto y, sobre todo, con su comportamiento, con su ejemplo y con su sacrificio. Es improbable que las actitudes que subyacen a estos

comportamientos respondan a actitudes diferentes. ¿Qué puede aprenderse en los negocios de ese comportamiento en las urnas y en las calles? ¿Cómo habría que conseguir el voto del consumidor en el plebiscito cotidiano si en lugar de pensar que compra porque es vulnerable a la persuasión pensáramos que cuando nos compra está, en realidad, tomando una decisión trascendente como cuando vota en las urnas? Una decisión que es parte afecto hacia lo que compra por su empatía, parte preocupación con su vida y la de los que le siguen, parte experiencia y el resto persuasión. Dado que (a veces, a pesar de nuestros políticos) los consumidores utilizan el sufragio a través del gasto más frecuentemente en las tiendas que ante las urnas, ¿qué pueden aprender los políticos de su comportamiento en las tiendas? Dado que el marketing se ha dirigido a diario a las marcas, a las tiendas, y al consumo, ¿cómo podemos diseñar un marketing igual de eficaz para esta era de la escasez, y qué lecciones pueden derivar de este para alertar a los partidos y a los gobernantes sobre el hecho de que ahora se les exige la misma responsabilidad que se demanda de una marca de un coche con un defecto de fabricación? Todo lo que concierne al consumidor, concierne al ciudadano. La misma responsabilidad ante la venta de un bote de mayonesa que ante una hipoteca o un programa de un partido.

El concepto del consumo responsable, y sobre todo su relación con la sostenibilidad, son el nexo de unión entre política y consumo, o si se prefiere, entre las expectativas que generan los políticos con sus programas electorales y las que generan a través de su marketing las empresas y sus marcas.

Demostrada la competencia del marketing en la era de la abundancia y en el convencimiento que estamos en otra diferente, cómo podemos llevar el concepto y el valor del marketing a un plano relevante a esa era. Uno que le devuelve protagonismo y

lo convierte en fuente de inspiración, y que va a ser, en nuestra opinión, fundamental para las marcas y el nuevo negocio del marketing. Si uno observa su alcance actual, la sostenibilidad parece una ingenuidad, algo a lo que todas las marcas prestan repentinamente atención pero con la profundidad de un fin meramente formal que no es practicado por nadie. Los bancos que hicieron auténticas barbaridades (que los clientes no se molestaron en contrastar) casi unánimemente se han transformado en entes responsables con propuestas totalmente estéticas. No hay uno sólo de ellos que anuncie que le va a explicar “de qué va su movida”. Tan sólo unas pocas empresas, que se cuentan muy por debajo del 10%, tienen políticas formales y explícitas sobre sostenibilidad⁹⁵. Aquellas que las tienen, no siempre las siguen. Algunas lo hacen como si fuera una obligación, y otras como una reacción a una necesidad impuesta por la previsión inteligente de sus gestores. En general, los consumidores no están dispuestos a pagar más por productos sostenibles, y lo más grave es que su demanda tampoco es menos elástica frente a ofertas de rivales, muchas de ellas manifiestamente no sostenibles, cuando las llevan a cabo. Por tanto, una vez más, las expectativas de los consumidores tampoco coinciden con el producto que se les ofrece, ni siquiera cuando este es responsable. Ser sostenible hoy ya no es una cuestión de segundo orden. La competitividad, incluso la supervivencia a largo plazo de las empresas, depende de hacer frente a los retos que se le plantean. Consumidores e inversores muestran la valoración de su relevancia a través de sus decisiones: consumir este o aquel producto, invertir en esta empresa o la otra, ya no es sólo una apuesta de futuro.

Por regla general, el término sostenibilidad se asocia a cuestiones medioambientales. Su formulación pertenece a la era de la

95. McKinsey Global Survey. (2010). How companies manage sustainability. McKinsey & Co

abundancia y a preocupaciones asociadas, de forma reduccionista, tanto al exceso de consumo como a las implicaciones que puede tener el mantenimiento de ese *statu quo*. Sin embargo, se trata de un concepto más complejo que incluye, por lo menos, tres dimensiones: la económica, la medioambiental y la social.

Jagdish Sheth, un autor de marketing menos conocido pero muy influyente en el campo, probablemente, que ningún otro, ha señalado precisamente que la sostenibilidad es un concepto que se sitúa en el intersticio del campo social, medioambiental y político, una “*triple última línea*”, en su definición, que modula e interconecta el desempeño de cada uno de estos dominios. Ya en el año 1983 formuló este concepto y, posteriormente, lo desarrolló extensamente en un artículo seminal: *Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability*⁹⁶ junto con Nirmal Sethia y Shanthi Srinivas. Ese mismo año, la comisión Brundtland de Naciones Unidas extendió el perímetro del concepto de desarrollo sostenible a las actividades de empresas y, en general, de instituciones con retornos sociales y medioambientales a la comunidad, así como a las inversiones financieras responsables y en productividad dirigidas a mantener la competitividad y los puestos de trabajo. Este capítulo toma prestado el esquema conceptual del artículo de Sheth, lo hace generosamente y remite a la lectura del texto completo que considero fundamental en la definición de los objetivos del marketing del futuro, sea para marcas como, por extensión, para la generación de expectativas y la educación de los consumidores alrededor de las mismas, se trate de ciudadanos, votantes o directamente consumidores. El concepto de sostenibilidad centrada en el consumidor (en adelante SCC) propugnado por Sheth conecta con el de consumo responsable

96. Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 21–39

(en adelante CR), un principio esencial que consiste en guiar las acciones de los negocios bajo el del consumo sostenible.

En 1973, Peter Drucker⁹⁷ señalaba que “*los directivos deben convertir las necesidades de la sociedad en oportunidades para negocios rentables*”. Nunca en la historia reciente se ha visto a la sociedad, las empresas y los gobernantes frente a una necesidad tan acuciante de cambiar, ni frente a una oportunidad de este tamaño: escuchar el sentimiento de la sociedad se ha convertido en uno de los instrumentos más eficaces para la creación de negocios rentables. Entender la confusión del consumidor y sus temores es una de las condiciones esenciales para definir los modelos de negocio del futuro. De acuerdo al autor, el marketing, como instrumento de mediación o interfaz entre consumidores y productores, entre ciudadanos y políticos, se manifiesta como una herramienta necesaria y, obligatoriamente, más responsable.

Justificación del SCC y el consumo responsable (CR)

La mayoría de las empresas se muestran incrédulas e indecisas frente a los costes de implementar políticas de sostenibilidad y sus beneficios. Están mareando la perdiz y no se resuelven ni a lanzar un repertorio de iniciativas dirigidas a solucionar los problemas específicos que comienzan a afectarles ni mucho menos un plan que interconecte esas soluciones. Parece evidente que la gestión de la sostenibilidad, por sus dimensiones y sus consecuencias, requiere un enfoque proactivo.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tradicionalmente ha pecado de “verdosidad” dejando al margen todo cuanto se refiere a las políticas de sostenibilidad económicas y sociales. Un estudio de Boston Consulting Group y Sloan Management

97. Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973)

Review, reportado en el artículo de Sheth, Sethia y Srinivas, consultaba a más de 1.500 directivos acerca de las políticas de sostenibilidad que desarrollaban sus empresas. 70% respondió que sus empresas ni se habían preocupado en reflexionar y emitir políticas concretas en este campo, ni la cuestión parecía tener relevancia en los debates a largo plazo, los del futuro. El 30% restante contemplaba la implementación de estrategias sostenibles únicamente a nivel medioambiental, y en la mayoría de los casos no había considerado necesario establecer un plan a largo plazo. Por supuesto, existen muchas excepciones, casos concretos de empresas con una visión más comprensiva sobre los retos que supone el desarrollo sostenible. Sin embargo, muchas de las que comunican al público sus planes y decisiones en esta sede, son objeto de atención mediática cuando eventos no buscados o retrasos en implantar las medidas anunciadas, no se corresponden. Tal es el caso de Walmart, recientemente expuesto a problemas de sostenibilidad social, o empresas textiles como Primark, H&M o Gap, que han sido señaladas como irresponsables frente a las obligaciones sociales y comunitarias. Todas ellas, por lo menos formalmente, respetan sus responsabilidades medioambientales y económicas, pero han sido encontradas en falta respecto a las responsabilidades de otro tipo (en general sociales, que incluyen las laborales, las comunitarias, o las de productividad). En resumen, es más seguro no preocuparse del asunto, o preocuparse y no explicarlo, ya que hacerlo está fuertemente desincentivado.

La SCC y sus implicados

La “*Teoría de Implicados*” (en inglés, *Stakeholder Theory*) formulada por primera vez por Freeman en 1984⁹⁸, sostiene que la mayoría de negocios tienen un impacto sobre el conjunto de la sociedad que no se reduce a los accionistas e inversores, sino

98. Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman

que se extiende a una pluralidad de individuos y grupos sociales mucho más amplia.

En el origen de la teoría económica, las empresas son entidades maximizadoras de beneficio. Desde este punto de vista, el único *implicado* de su orientación, el más importante, es el accionista o el inversor. A finales del siglo pasado, en los 90, una nueva visión se impuso sobre la anterior, la “*orientación al cliente*”, donde el único *implicado* era el cliente. Más recientemente hemos visto la emergencia del “*stakeholder marketing*”, un modelo que identificaba el riesgo de poner al cliente siempre por delante (o sólo a él, o “*demasiado por delante*”). Sólo desde una perspectiva cortoplacista y conservadora se puede situar al consumidor como pauta de comportamiento de toda la actividad de una empresa. Por el contrario, esta teoría propone la inclusión de implicados (*stakeholders*) internos y externos, y advierte de que, además tienen que ser tratados equitativamente, es decir, que el cliente no es el implicado primordial y los restantes implicados nominales o formales.

Sheth y sus coautores han llamado la atención sobre el riesgo intrínseco que acarrea la “*Teoría de Implicados*” en materia de sostenibilidad. Acción, mensaje y preocupaciones sostenibles corren el riesgo de dejar de lado los intereses del consumidor centrándose exclusivamente en los *implicados*. Las empresas no se pueden olvidar de poner en marcha todos los medios para salvaguardar la equidad entre consumidores y los restantes *implicados*.

Sostienen que, de hecho, el consumidor está siempre implicado, puesto que su vida no se reduce a ser cliente de una u otra empresa, sino que adopta múltiples formas cada día: miembro de una familia, de una comunidad, de un estado y en última

instancia ciudadano de un mundo globalizado. Por de pronto, eso quiere decir que la sostenibilidad le afecta a distintos niveles, algunos sobre los que la empresa en cuestión tiene un alto grado de implicación y otros en los que su impacto es menor. Sin el concurso del consumidor, la planificación de la sostenibilidad carece de sentido y nunca podrá ser genuina ni útil. Sin partidos ni marcas, influir sobre el sistema político sin contar con el votante, tampoco se puede influir sobre el consumo sostenible sin el consumidor, y de ahí la importancia de la SCC y el CR en la redefinición de la finalidad del marketing.

Desde este punto de vista, la SCC es una práctica integral destinada a dar respuestas sociales, económicas y medioambientales coherentes. Para que esto sea cierto, las empresas tienen que abandonar sus resistencias actuales en materia de sostenibilidad y adoptar una actitud mucho más proactiva que les permita integrar esas preocupaciones a sus modelos de negocio. Por su lado, el CR es un factor que recae sobre el consumidor y que resulta determinante en la consolidación de las soluciones que ofrece la SCC. Sin su concurso, no se pueden alinear los intereses de los dos actores y sintonizar los bienes que unos venden y otros consumen.

Este modelo de sostenibilidad trata de proteger de forma simultánea y equitativa los intereses de las empresas, los clientes (consumidores) y los implicados. Buscar que SCC y CR converjan significa potenciar las relaciones entre negocios, consumidores y reguladores. Se trata de una oportunidad histórica para el marketing que puede operar como interfaz entre estos tres polos. Es la única garantía de que así sea, y un excelente territorio, superada la orientación al cliente, para que siga cosechando éxitos. El marketing como era hizo un buen trabajo. Hoy tiene ante sí un reto único.

Sostenibilidad centrada en el consumidor, SCC

Según la definición de Sheth, la sostenibilidad es el horizonte al que conducen las acciones realizadas según un modelo de “*triple última línea*” –medioambiental, social y económica. Dentro de lo social se incluye lo laboral; dentro de lo económico, aparte del desempeño, consideraremos el uso de las inversiones de forma responsable, y sobre todo, de aquellas que inciden sobre las mejoras en productividad y calidad. Finalmente se refiere al encaje de la empresa con la comunidad, su buena ciudadanía e implicación con el bienestar de sus vecinos, es decir, la mejora en los estándares de vida y el bienestar de la ciudadanía. Todo ello también obliga a plantearse el sentido de algunas de las exigencias en materia de sostenibilidad que, de buena fe y de manera diligente, ponen en riesgo la consecución de esta agenda. Por tanto, medioambiente, social, capital, productividad y comunidad, son los objetivos de la nueva agenda. Y a ellos se llega a través de la formulación de un juego de expectativas en línea con los retos a los que se expone la sociedad en el entorno de escasez.

Sheth y sus colegas concluyen que la SCC es un mecanismo que facilitará la consecución de un programa de sostenibilidad a nivel corporativo. Convertir la sostenibilidad en la piedra angular de la estrategia de negocio potenciará la responsabilidad de las empresas con las personas. Para ello, el marketing, en cuanto interfaz entre ambos *stakeholders*, jugará un papel determinante. Un marketing exitoso en este dominio arrastraría a los clientes, de por sí movidos por una voluntad creciente de consumo responsable –pero al mismo tiempo aún incapaces de abrazarla por los costes añadidos que tiene–, hacia las ofertas sostenibles que una estrategia integral de negocio ha hecho suyas.

Por tanto, los destinatarios de la sostenibilidad son corresponsables, y los intereses de las empresas y sus directivos han de

supeditarse al SCC y conseguirlo a través de su herramienta, el CR. Los destinatarios no son los marketeros ni son los directivos ni los accionistas, como tampoco lo son –en materia política o social–, los partidos, ni sus líderes o sus cuadros, ni tan siquiera sus militantes. Los destinatarios son los ciudadanos en sentido amplio en cuanto a votantes, y más estricto en cuanto a consumidores cuando votan a través del gasto, y ello quiere decir que tanto el consumo como el voto deben ser sostenibles. O lo que es lo mismo, junto al CR debe existir un SR (sufragio responsable), y ambos deben estar dirigidos a sintonizar las expectativas con las posibilidades de satisfacción, al tiempo que dan respuesta a los retos y las oportunidades diferentes que ofrece una nueva sociedad.

Hasta ahora, en la sociedad de la abundancia, el modelo imperante sostenía que a mayor consumo, mayor bienestar. El discurso opuesto, que ha contado desde los años 60s con un soporte incipiente y militante, percibido de extrema izquierda bajo la perspectiva de la lógica dominante en la época, y encarnado por Ralph Nader⁹⁹ como autor estandarte, condena cualquier consumo que exceda la mera subsistencia. A pesar de lo que podría parecer, la SCC no promueve un comportamiento según un modelo de subsistencia, sino que, al situar la sostenibilidad como aquello que regula (y es regulado) por el bienestar personal, social y económico (propio, colectivo y futuro), su programa se sitúa en un término medio entre los dos discursos. Aquel que defiende que a mayor consumo mayor calidad de vida, crecimiento económico y prosperidad, entra en crisis cuando se aplican términos maximalistas. De entrada, porque

99. Nader, R. (1965). *Unsafe at any speed. The designed-in dangers of the American automobile*. Considerada la nº 38 de las 100 publicaciones periodísticas más influyentes del s. XX. Este libro estableció en 1965, para la industria del automóvil, el exposé de irresponsabilidad que a través del relato de los episodios del Chevrolet Corvair se expusieron al público por primera vez. Lo mejor que se puede decir es que, 50 años después, no se podría escribir

es precisamente el “*sobreconsumo*” el que perjudica el bienestar personal, como sostiene el pensamiento hoy.

El modelo contrario, que presenta el consumo por encima de la subsistencia es insostenible porque destruye bienestar, y es tan erróneo como contrario a la sostenibilidad, y es también una idea equivocada, ya que al margen de la irritación o el enfado de la ciudadanía y su explicitación en la creciente concurrencia de su reivindicación en las calles, en las economías industrializadas nadie es feliz con un consumo de subsistencia: ni los que se ven obligados a él porque no pueden permitirse otro, ni los que consumen discrecionalmente porque ni lo quieren ni lo necesitan.

El marketing tradicional hasta hoy se fundamenta sobre una idea de negocio expuesta con parsimonia en el famoso ensayo de Milton Friedman publicado en el New York Times, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*¹⁰⁰. A pesar de la claridad de su título, vale la pena profundizar en el artículo para entender si esta idea de negocio puede seguir implementándose hoy, cuando la perspectiva del marketing sostenible aumenta el número de sus seguidores

En ese artículo se distinguen dos líneas de pensamiento. Por un lado se observa que los recursos son limitados y el crecimiento demográfico está acelerando su explotación, de modo que cada vez nos adentramos más en un mundo caracterizado por la carestía. La situación es tanto más preocupante hoy, cuando la generalización del bienestar, en las economías emergentes, es un factor añadido que acelera el ritmo al que se consumen los recursos. Por el otro lado encontramos la idea de la degradación medioambiental, que es corolario de esa misma limitación de recursos. Si el consumo se mantiene y el bienestar se generaliza,

100. Milton, Friedman. The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine 13 (1970): 32-33.

serían necesarios 1,4 planetas tierra para que el conjunto de la población pudiera consumir de acuerdo a los estándares promedio. Si tomamos como rasero el consumo del Reino Unido, necesitaríamos 3,4 tierras. Y si tomamos el de EEUU harían falta 5 planetas como el nuestro para satisfacer las necesidades de todo el mundo¹⁰¹. Por más sensacionalistas o imprecisos que puedan parecer estos multiplicadores, proporcionan un rango al que tienen que dar respuesta dos séptimos del planeta (las economías avanzadas), antes de que los cinco séptimos restantes consuman a su nivel actual. Esa obligación pasa por adoptar políticas de educación —a su propia ciudadanía y de ejemplo al resto del planeta— sobre cómo hay que consumir en el régimen de la escasez¹⁰².

El SCC personal y económico

De acuerdo a los autores, el SCC realiza una tarea de mediación entre los dos polos que articulan el CR: el “*infraconsumo*” y el “*sobreconsumo*”. Entre ellos se define la posibilidad y las condiciones del bienestar personal y colectivo. En la base de la pirámide demográfica global, dos tercios de la humanidad se encuentran todavía en una fase de desarrollo, es decir que para ellas el crecimiento sigue siendo una necesidad. En esos casos se da el “*infraconsumo*” que aspira a salir de esas condiciones. A tenor de los datos de los últimos diez años, las empresas que lo hacen están experimentando un éxito razonable al atender a esta base de la pirámide. Ese éxito, por otra parte, no conseguirá la inclusión ni en dos generaciones de más de la mitad de la base. Una exclusión que puede prolongarse por más tiempo si el problema de la escasez genera mayores turbulencias que las que se anticipan.

101. Global Footprint Network. (2009). How we can bend the curve: Trending toward a sustainable future. Global Footprint Network Annual Report.

102. National Research Council, Policy Division, Board on Sustainable Development. (1999). Our common journey: A transition toward sustainability. Washington, DC: National Academy Press.

En el otro extremo, el del “*sobreconsumo*”, Sheth, Sethia y Srinivas apuntan que el problema puede ser formulado en los términos del “*pariente rico*” perjudicando a la clase media y media-alta del mundo con renta disponible para gasto discrecional.

A partir de 2008, quizás por la gravedad de los efectos de la última crisis financiera sobre el consumo, se han publicado multitud de trabajos académicos y profesionales (no sólo por parte de académicos, sino reverberados por consultores y medios de comunicación) sobre los peligros del “*sobreconsumo*”. Algunos autores defienden que mayor disposición de renta destinada al gasto discrecional tiene efectos positivos sobre los consumidores, mientras que el “*sobreconsumo*” reduce la duración de sus efectos positivos. Eso quiere decir que tanto la ventana durante la que se es feliz, como consecuencia del consumo, como la intensidad promedio de la felicidad que se alcanza en ese periodo, se ven reducidos cuando consumimos más de la cuenta. Los estilos de vida orientados a consumir más generan, por tanto, infelicidad y redundan en la insatisfacción personal. Se ha llegado a observar que el sobreconsumo puede derivar en comportamientos sociopáticos hacia uno mismo, la familia, o vecinos y conocidos.

Estos efectos se sienten más (o al menos se les presta más atención) en EEUU, Europa y Japón, que en otros países, si bien todo apunta a que se están reproduciendo con mayor virulencia en los emergentes grandes y los BRICs, al estar mejorando radicalmente sus condiciones y creando una clase media y media-alta con una renta discrecional suficiente, y que dispone de crédito para endeudarse en el consumo discrecional.

Por su parte, las empresas en todo el mundo siguen observando el consumo con ojos de rico, como sucedáneo de la demanda del mercado, y por tanto, según el principio de que “*más es*

siempre mejor” y siempre incluye hoy. Y cuando se presta atención al exceso de consumo, es en conexión con su *verdosidad*, con su impacto sobre el medioambiente, y atendiendo a los beneficios de sustituir el consumo de bienes regulares por productos ecológicos.

Sin embargo, tampoco ahí está la respuesta. A pesar de que los consumidores expresan su adhesión a -y su preferencia por- productos ecológicos, el éxito de los coches eléctricos, los productos orgánicos o los detergentes ecológicos, es tan modesto como el crecimiento de su penetración, y existen grandes dudas sobre la bondad de dicha sustitución si esta se produjera a tasa elevadas.

En el caso de la ropa, por ejemplo, la producción de algodón orgánico está confinada a zonas en las que las condiciones laborales caen en lo socialmente inaceptable (regímenes feudales, trabajo infantil, y hasta esclavitud). La superioridad nutritiva de los productos orgánicos no está aún exenta de debate; el coste de los coches y motocicletas eléctricos es superior al de los de motor de combustión interna. Y en todo caso, la venta de bienes ecosostenibles enfrenta dificultades que rozan la imposibilidad en los denominados “*entornos tóxicos*”.

Tóxicos son hoy todos aquellos entornos en los que el consumidor se ha acostumbrado a disponer de forma cómoda y accesible de bienes como electrodomésticos, ropa o alimentación. En los entornos tóxicos se observa una necesidad de sustituir los hábitos de consumo, pero las alternativas que se ofrecen son siempre más caras, complejas, incómodas y difíciles de encontrar. Tanto más cuando los consumidores que andan en busca de alternativas mejores se descubren rodeados de productos que, siendo más dañinos, permiten consumir de acuerdo a las reglas en las que se han educado a lo largo de decenios: la sen-

cillez de preparación, un precio bajo, la comodidad y la distribución extendida que los hace disponibles en cualquier lugar, e incluso la garantía de regularidad en calidad, peso y atribución que ofrecen las marcas. En los sectores tóxicos, los productos sostenibles suelen ser más caros, no tienen marca y, por lo tanto, no pueden anunciar ni persuadir sobre sus beneficios; son más complejos de preparar, más incómodos y más difíciles de encontrar.

La única forma de que esos hábitos cambien pasa porque la oferta se coordine para impulsar una transformación sostenible. Y eso implica que no haya empresas que se desvíen oportunamente de esta vía. La realidad es que, para la mayoría de negocios, la mera posibilidad de esta “*colusión ingenua*” se convierte en una invitación al oportunismo, a la tentación de salirse de la norma y actuar alienado las preferencias culturales o normativas que demuestran la insuficiencia de este esfuerzo. Todo ello, además, cuando la presencia de los valores sagrados que hemos discutido con anterioridad, no hace las expectativas “pegajosas” difíciles de evolucionar.

Si incluso la “*colusión ingenua*” de la práctica totalidad de los jugadores resulta insuficiente, ¿cómo desarrollar la SCC? ¿De qué modo se podría instrumentalizar para cambiar las creencias sobre otras expectativas, por ejemplo, las políticas?

Consumo responsable (CR). Templanza y actitud

Para que el consumo (o el voto) sea sostenible, se precisa el concurso del consumidor. Para que exista el CR, es preciso que el consumidor tome conciencia de las consecuencias finales de su consumo. No se trata de proclamas con enmiendas a la totalidad del consumo. Esto sería equivalente a la irresponsabilidad del populismo, a seguir proclamando la solución a base de crear falsas expectativas. Del mismo modo, para que exista sufragio

responsable es preciso que el ciudadano tome conciencia de las consecuencias de su voto. La sostenibilidad ni puede ser impuesta, ni puede ser resultado de falsas creencias originadas o difundidas desde algunos grupos de *stakeholders* implicados, de los grupos de interés.

Desde esta perspectiva, el CR tiene dos componentes. La primera, *templanza*, es tangible y se puede medir si se atiende al comportamiento del consumidor, a sus actos de consumo. La segunda, *actitud*, es intangible, y se refiere a la percepción –los valores o las expectativas– con la que evaluamos nuestros actos de consumo. De acuerdo a Sheth y sus coautores, la actitud es determinante para comprender cómo y cuánto consumimos. En función de la percepción que tenemos sobre nuestra manera de consumir, aumenta o disminuye el consumo adicional de los bienes de una misma naturaleza.

El CR se explica a través del cruce de *templanza* y *actitud*. Para eliminar el “*infraconsumo*” hay que crear clase media. Para eliminar el “*sobreconsumo*” hay que educar a la que existe.

El comportamiento sostenible puede tomar tres formas distintas. La primera, que Sheth y los otros coautores denominan *adquisitiva*, se refleja en aquel comportamiento que carece de *templanza*. Por *templanza* no se entiende una oposición al consumo, sino un consumo consciente y consecuente con los propios hábitos y valores de la persona. En el caso de los consumidores sin *templanza* nos encontramos frente actores irracionales que no sitúan el bienestar personal como objetivo de sus compras. En esos casos, se observa una clara tendencia al “*sobreconsumo*”. Los autores señalan como ejemplo la aparición de los “*trasteros de alquiler*”, en los que los consumidores almacenan todo aquello que ya no necesitan, pero de lo que no se quieren deshacer. Existen incluso *reality shows* en los que los

protagonistas compran, en una subasta, trasteros de alquiler abandonados por sus vecinos morosos sin saber qué contienen. En 2004, en EEUU los trasteros de alquiler ocupaban 732.000 metros cuadrados, siete veces más que en 1984. En 2014, dieciséis veces más.

En España, dadas las condiciones más reducidas de la industria y del mercado, el sobreconsumo no es tan ostensible, aunque tampoco nos libramos de tener nuestras propias patologías de cuño local. Es el caso de la segunda fuerza de antitemplanza, la compra repetitiva. Hace años pude comprobar personalmente, haciendo *"pantry checks"* de consumidoras españolas que había muchas prendas etiquetadas, embolsadas o colgadas en las perchas de sus armarios, lo cual quiere decir que o bien eran prendas recién compradas o más probablemente prendas compradas y jamás utilizadas. España es el país que ha demostrado una mayor maestría en la compra *"descarte"* y en recompras sucesivas alcanzando niveles extraordinarios. La ropa de *"5 puestas"* o *"7 puestas"* es un invento español exportado con éxito a todo el planeta. Bienes que hace tres años se consideraban de lujo o superiores como los móviles, se cambian con una frecuencia insólita, como si se tratara de *"llevar lo último"* en lugar de satisfacer la necesidad funcional de comunicarse. Y ese comportamiento se promueve desde la convicción de que es normal incluso entre aquellos ciudadanos que no se lo pueden permitir. La penetración de *smartphones* en España es inexplicable a tenor de los años (2010 a 2014) en que se ha producido.

La *obsolescencia planificada*, como en el caso del kindle, es ya norma. Los establecimientos que reparan han desaparecido. Apple o Amazon no reparan, o desincentivan hacerse cargo de reparaciones ofreciendo cambios de terminal con precios de reembolso o de recompra del antiguo dispositivo averiado que resultan más atractivos que el precio de la reparación, y que,

puestos en relación con la posibilidad de tener un terminal de nueva generación y no tener que seguir persiguiendo la reparación del antiguo o esperando, lo desincentivan por completo.

La no oferta de servicio de reparación occidentalizado en plazo y precio, ha creado un sector de empresas o de negocios con titulares de Extremo Oriente (India y Pakistán) que no sólo carecen del apoyo y la franquicia de los fabricantes de dispositivos, sino que son perseguidos por ellos. Como también lo son los consumidores a los que se les ocurre solicitar sus servicios, al preferir que se repare y se extienda la vida de sus terminales, antes de que se les dé uno nuevo a cambio del averiado. De hecho, uno observa la desazón de estos consumidores en las tiendas de Apple cuando reciben la oferta y finalmente la rechazan y emprenden el camino hacia la tienda del hindú. Este comportamiento es el resultado de la educación que recibieron, una educación que promovía la vida útil de los bienes de valor, que nunca deberían ser sustituidos por otro si ello implicaba costes adicionales, por más cupones que se les ofrecieran.

Ya no se trata sólo de que el comportamiento de compra repetitivo sea una patología del consumidor, sino que se diría que es la que persigue inocularle el proveedor. La orientación excesiva hacia el consumidor, aquella que como decíamos lo ponía por delante de todos los demás implicados, unida a la procedimentación del servicio en que se apoya, ha resuelto cualquier reclamación por el cambio por uno nuevo. El individuo ve resuelto su problema a cambio de una solución que es insostenible, un mensaje perverso. Tal vez eso sea positivo para su bienestar personal, pero ¿es sostenible social y económicamente? Si bien es más barato tener poco personal y mal preparado que dar formación al que se tiene y solución rápida a los problemas de reparación, ¿es positiva para el bienestar del cliente, del empleado y del medioambiente la “*velocidad de sustitución*”? Una velo-

cidad de sustitución que no sólo le afecta a él, sino que atañe a todos los *implicados* de los que habla la *stakeholders theory*.

Finalmente, el tercer tipo de comportamiento destemplado se denomina consumo *aspiracional*. Este tipo de consumo existe desde hace tiempo, y de hecho, no debería ser tóxico en sí. Los que creemos que el consumo es siempre mejor que su ausencia, lo consideramos una prueba de su éxito. El consumo aspiracional tiene sus orígenes en el consumo concupiscente (o exhibicionista), término que acuñó en Europa Thorstein Veblen¹⁰³ en 1899, en la época de formación de la burguesía industrial. Un siglo después esa misma burguesía industrial renueva sus credenciales en lugares lejanos y con otras personas pero con idénticos motivos. Este tipo de consumo se basa en la exhibición de símbolos que permiten que el conjunto de ciudadanos anónimos identifique a los ciudadanos *socialmente ascendentes* como si ya fueran *socialmente ascendidos*. Si en el siglo XIX, los objetos que permitían ese reconocimiento eran la joya, el carruaje, el baúl, o la belleza arquitectónica de la residencia, hoy, en China, Rusia o Brasil esa función la cumplen los BMWs y Panameras, los bolsos de Chanel, Hermès o Vuitton y los relojes de lujo. En el siglo XXI las marcas de lujo no se exhiben ahí por la calidad de su ejecución, sino por su valor aspiracional, como vouchers o comprobantes de la ascendencia social, se disponga de ella o no. Y aquí se manifiesta, en sede de ausencia de templanza, como otra dimensión del “*sobreconsumo*” patológico. De acuerdo a Schor¹⁰⁴ (1999), el consumo aspiracional se debe a la voluntad que existe entre las clases sociales ascendentes de consumir ya no al nivel de sus vecinos (algo que en sí es un tipo de consumo condenado a la infelicidad) de acuerdo a la literatura de este decenio, sino, vía aspiración inflacionaria,

103. Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class*. New York: Modern Library.

104. Schor, J. B. (1999). *The overspent American: Why we want what we don't need*. New York: Harper Perennial

a consumir como si se dispusiera de rentas tres y hasta cinco veces más altas que las que en realidad se dispone. El nuevo rico ya no mira a sus pares sino que posa su mirada más arriba.

Y algo de esto debe ser responsabilidad de la oferta, que pone a su disposición en outlets físicos y digitales esos productos a precios descontados, como si venderlos a mitad de precio fuera más rentable que controlar sus inventarios y mantenerlos así a sus precios reales. Y eso sucede a todos los niveles. Turismos más potentes, planchas al vapor, cocinas de restaurante, y equipos de cosmética de calidad profesional pero promovidos para uso personal. Usted no es rico, pero compra el bolso de los ricos en este outlet. Usted no es cocinero, pero necesita esta máquina para hacer soufflés. Usted no es más que un pobre diablo, pero nadie lo dirá si se compra usted esto.

De acuerdo a Sheth y sus coautores, *“el CR supone una connotación de templanza hacia el comportamiento de consumo adquisitivo, repetitivo y aspiracional que unidos a unas actitudes que demuestran afecto hacia el bienestar personal, el de la comunidad y el entorno, resultan en SCC”*.

¿Cómo conseguir consumidores responsables? Implementación de SCC

La democracia, el consumo y el marketing demostraron ser modelos extraordinarios para un mundo que ya no existe. No podía ser de otra manera ya que, como casi todo lo perdurable, son entidades, conceptos, cuya vigencia desaparece cuando su superioridad queda por encima de duda. La superioridad de la democracia alcanzó su clímax con la desaparición de la URSS y la extensión al sur de Europa del sistema democrático. Entre 1992 y 2010 se duplicó el número de estados sujetos a sistemas democráticos. Como hemos expuesto el consumo sólo tiene que tener su capacidad de convicción si

no autorregula su éxito, o mejor, las consecuencias negativas del mismo. Y el marketing demostró una eficacia tan grande, que sus postulados centrales de los años 70 y 80, han pasado a ocupar, junto a *“la maternidad y la tarta de manzana”*, el estatus de mantras sagrados. Te puede gustar o no, pero ¿quién haría un discurso antibebé, frente a la ilusión de una mujer encinta, u otro que tuviera como tema la oposición a la *“orientación al consumidor”*?

Tal ha sido su superioridad, que se ha inculcado en todas las funciones de la empresa, y hoy es incomprensible cualquier actividad o función (operaciones, control o recursos humanos) que no ponga también al consumidor por delante, que no se oriente al cliente y que sea simplemente testimonial. Tal ha sido el éxito del marketing que ya no hace ni falta, y prueba de ello es la reducción de *staffs* de marketing en las empresas, la centralización en sus *headquarters*, el desmoronamiento de la industria de servicios que les atendía (agencias centrales, empresas de investigación) a las que en otros tiempos sostuvo con holgura de cliente rumboso. *“Marketing es todo”*¹⁰⁵, decía McKenna en 1991. Bien, hoy lo es, y todo es nada frente a su futuro. Con el marketing en todas las funciones, ¿qué necesidad hay de tener una función de marketing?

“Marketing es vender” decía el simplista hace 30 años. Hace 40, en 1972, Drucker¹⁰⁶ exponía que *“los directivos deben transformar las necesidades de la sociedad en oportunidades para negocios rentables”*. Hoy la sociedad vive necesidades nuevas, y estirar más el modelo antiguo no proporciona ya respuesta. El

105. McKenna, R. Marketing is everything. Harvard Business Review. January-February. 1991

106. Peter Drucker, Management Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper & Row, 1973)

rol principal, el que no tiene nada que perder porque no lo ha perdido nunca, es ese marketing. Eso ya lo saben la mayoría de los ejecutivos del sector. En los últimos tres años la mitad de los mensajes publicitarios han abandonado la cacofonía estridente de la publicidad hiperpersuasiva, la que iba dirigida a crear temporalmente notoriedad de marca o de difundir una nueva promoción, para recurrir a mensajes sobre sostenibilidad (o muchas veces, a no comunicar o hacerlo mucho menos frecuentemente, ningún anuncio). Esos ejecutivos deberían pensar en detenerse, reflexionar y responder a las necesidades nuevas con marketing nuevo: abordar el CR y la SCC no como un “*sabor de la semana*”, sino como esa oportunidad de negocio rentable a la que alude Drucker. Un reto a su medida, a la de su caja de herramientas de siempre y con las nuevas que no se pueden adoptar para el modelo extinto pero son esenciales para el del futuro, pueden dar una respuesta competente. Ninguna otra función puede, bastante ocupadas están respondiendo a la de orientarse al consumidor. Al consumidor equivocado. Al de la era de la abundancia. Sólo el marketing puede dar respuesta a ese reto. Sólo él cuenta con la capacidad, las herramientas, y la necesidad para resituarse las expectativas donde hay que hacerlo. Adaptado a cada situación, y apuntando todas al SCC.

Impulsar el CR

Ya en los 80s, Sheth y Frazier¹⁰⁷ propusieron un modelo que estudiaba la discrepancia entre actitud y comportamiento destinado a entender mejor cuáles eran los mecanismos que podían producir e incentivar un mayor CR.

107. Sheth, J. N., & Frazier, G. L. (1982). A model of strategy mix choice for planned social change. *Journal of Marketing*, 46, 15–26

Figura 1: Matriz de Consumo Responsable



Fuente: Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability.

De acuerdo a los autores, en primer lugar, correspondiente al cuadrante superior derecho, encontramos un comportamiento consciente en templanza: los incentivos pueden ser un instrumento de recompensa que ayude a conservar y ampliar el CR en el caso de consumidores templados. La conservación de energía eléctrica (incentivo financiero) o el *car pooling* (tangible) pueden fomentar el consumo reducido. *Carpooling* es una empresa que ofrece compartir un coche con otros para llevar a cabo viajes de larga distancia. Una actividad que debería ser apoyada y es perseguida por los transportistas con licencia que la ven como irregular, ilegal e insegura.

A su izquierda, en el cuadrante que corresponde a “*actitudes conscientes y consumo excesivo*”, se sugiere la necesidad de aplicar políticas de incentivos y desincentivos. Los consumidores

conscientes pueden no ser capaces de moderar el consumo. En esos casos se pueden aplicar incentivos como los mencionados arriba o desincentivos, como por ejemplo, el “*demarketing*”¹⁰⁸, donde las ofertas de producto se reducen por su acceso a ellas. Estas son las propuestas que los analistas financieros hacen a las marcas de lujo: reducir la oferta para evitar el arbitraje. Hermès limita a un pañuelo de seda por cliente sus ventas a viajeros asiáticos. Las razones por las que lo hace están lejos de ser sostenibles, pero demuestran que una marca las puede hacer y sin que sus ventas totales se resientan.

Para promover el CR en el cuadrante inferior derecho, donde la actitud es inconsciente y el comportamiento es templado, se requiere educación. Un consumidor templado que no es consciente de serlo, necesita educación para comprender el significado de su actitud. A través de ejemplos que le permitan reconocer el impacto positivo que tiene su actitud, el consumidor puede reforzar su seguridad asegurándose de estar haciendo lo que quiere hacer. En este cuadrante están muchas de las marcas que los consumidores consumen frecuentemente y que no es necesario consuman aún más habitualmente.

En el último caso, los mandatos y los límites aparecen como los únicos medios que pueden suponer un cambio en el comportamiento. Los consumidores antitemplados e inconscientes necesitan de medidas normativas para orientarse hacia el CR.

En el caso de que los fabricantes y los distribuidores de bienes no apliquen estas recomendaciones, pueden ser tomadas a cargo por la política industrial o comercial. De ser así, se tiene que tener en cuenta que las restricciones siempre tienen peores efectos desde el punto de vista del consumo –piénsese en casos

108. Kotler, P., & Levy, S. (1971). Demarketing, yes, demarketing. *Harvard Business Review*, 49(6), 74–80

como el tabaco, las drogas o el alcohol. La baja comprensión ciudadana y la sensación de que se limitan las libertades del individuo termina por producir un malestar personal generalizado que, en última instancia, da pie a comportamientos alternativos contrarios, incluso transgresivos, a lo que se pretende.

Siempre es mejor que la industria se coordine vía esa “*colusión ingenua*” de la que hablábamos anteriormente, y emprenda por su cuenta los gestos informativos necesarios hasta generar un estado de opinión favorable. Un ejemplo reciente en este sentido es el del campeonato de Fórmula E, que FEHFIA ha lanzado. FE es una competición de vehículos de carreras eléctricos. Entre los objetivos que tiene este campeonato está el de romper la superioridad del “*winner takes all*” de la Fórmula 1. Para lograrlo, propone concebir el campeonato con dos cuentas de resultados independientes: una económica y otra relativa a la sostenibilidad. La cuenta de resultados de sostenibilidad se basa en la contribución positiva que tiene la mejora de muchos de los componentes de las carreras con motor de combustión, y el efecto que puede tener sobre la penetración de los vehículos eléctricos. El modelo FE mide el valor sostenible de su existencia, no sólo sobre los vehículos, sino también sobre las ciudades en las que se desarrollen los campeonatos (carreras en circuitos urbanos). Una vez el circo de la FE abandona la plaza en pos de la siguiente sede, se habrá incrementado la sensibilidad sobre los efectos positivos del vehículo eléctrico entre alcaldes y reguladores. Al mismo tiempo se difundirá la conciencia positiva y las actitudes conscientes hacia el motor eléctrico entre un número mucho mayor de personas. A su vez, éstas comprenderán tanto los incentivos que ofrece una ciudad para los usuarios del vehículo eléctrico (por ejemplo la circulación por el centro de las ciudades con aparcamiento gratuito), como los desincentivos del vehículo de motor de combustión interna (pago de impuestos por circulación en el centro de las ciudades).

El CR ofrece un modelo integral y coherente que permite ajustar las actitudes y comportamiento, alinear o pragmatizar expectativas, en parte por medio de la acción persuasiva en parte por la pedagogía. Esta agenda cuenta con abundante soporte en escalas sindicadas, privadas e información pública, y es necesario que los directivos la adopten cuanto antes. Propone además una serie de cursos de acción que son sensatos, y sobre todo, poderosos en sí mismos. Poderosos quiere decir que no necesitan, ante el consumidor del siglo XXI, de acompañamiento de modelos más persuasivos, ya que son eficaces en sí mismos (puesto que responden a los nuevos retos del siglo XXI). Y poderosos porque no sirven de nada, probablemente tienen, como los medicamentos que no son inocuos, fuertes interacciones con los demás que se pueden tomar.

Es posible que haya mercados que aún pueden beneficiarse del modelo anterior. Por ejemplo, mercados que necesitan fuertes desarrollos de la notoriedad de las marcas, encuentran en el modelo anterior de publicidad persuasiva, su mayor socio. Y también encontramos mercados en Asia y Sudamérica en los que los consumidores siguen teniendo un gran afecto por las marcas y quieren seguir recibiendo información tendente a desarrollar preferencias. En el otro caso, responden eficazmente al modelo de *“orientación al cliente”* o sólo a él.

En los países emergentes, el marketing se ha implantado mucho más rápido de lo que han crecido sus mercados, de modo que los instrumentos de los que se dispone están muy por encima de las necesidades que experimentan –lo cual no quiere decir que sea bueno, más bien que no está optimizado. Y en ese sentido, cuentan desde hace años con esos ciudadanos de clase media y media-alta que empiezan a exhibir los mismos comportamientos patológicos hacia el consumo (*“sobreconsumo”*) que sus homólogos en países industrializados, donde esas clases

medias existen desde hace mucho tiempo. Por lo tanto, ya que convergen con rapidez, probablemente algunos de los elementos expuestos para los mercados industrializados maduros, empiecen a tener vigencia y ser útiles en crear conciencia de CR.

Según el postulado de Drucker que hemos citado más arriba, *“los directivos deben transformar las necesidades de la sociedad en oportunidades para negocios rentables”*. En un primer momento, un directivo de marketing que leyera este capítulo podría resistirse a lo que se propone aduciendo que una menor rentabilidad sería contraria al postulado de Drucker. De manera análoga, un político aduciría que abandonar la estrategia que amplía inconscientemente el gap entre oferta y demanda, sería contraria a sus intereses de partido. Sin embargo, esa misma estrategia es la que está generando un incremento de la exclusión, del populismo y de la presencia de grupos reaccionarios de contrapoder. En 2016, el empresario debería pensar que, a pesar de la recuperación tímida del consumo –una recuperación esperable–, su entorno ha virado hacia lo malo, y en los próximos 50 años, si lo que hemos expuesto hasta aquí se cumple, no se espera que cambie el sentido de la profecía.



❧ BIBLIOGRAFÍA

- Abdesselam, R., Bonnet, J., Renou-Maissant, P., & Aubry, M. (2014). What happened to entrepreneurial economies after the financial crisis? An empirical study of OECD countries (No. 201416). Center for Research in Economics and Management (CREM), University of Rennes 1, University of Caen and CNRS
- Addabbo, T., Rodríguez-Modroño, P., Gálvez-Muñoz, L. (2015). Young people living as couples: How women's labour supply is adapting to the crisis. Spain as a case study, *Economic Systems*
- Alguacil, Carolina. Yo soy "milleurista". *El País*, 21 de agosto de 2005
- Anderson, R. E. (1973). Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of marketing research*, 38-44.
- Baumol, W. J., (1990), «Entrepreneurship, Productive, Unproductive and Destructive», *Journal of Political Economy*, Vol. 98, October, pp. 893-921.
- Berman, Barry (2012). "3-D printing: The new industrial revolution." *Business horizons* 55.2: 155-162
- Birtchnell, Thomas, and John Urry (2013). "3D, SF and the future." *Futures* 50: 25-34
- Bonatti, L., & Fracasso, A. (2013). The German model and the European crisis. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 51(6), 1023-1039.
- Bonatti, L., & Fracasso, A. (2014). Structural Reforms and Self-defeating Expectations

- Buskirk, R. H., & Rothe, J. T. (1970). Consumerism. An Interpretation. *The Journal of Marketing*, 61-65.
- Bustikova, Lenka (2014). "Revenge of the radical right." *Comparative Political Studies*
- Drucker, Peter (1973). *Management Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row)
- EUROPEAN COMMISSION (2010a). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions COM(2010) 553 final. *Regional Policy Contributing to smart growth in Europe 2020*
- European Commission. (2010b). *Green paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries*. Brussels: European Commission
- Flinders, Matthew (2014). Explaining Democratic Disaffection: Closing the Expectations Gap. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 27, No. 1, January 2014 (pp. 1–8).
- Frank, R., & Frank, D. S. F. R. H. (2007). *Falling behind. How Rising Inequalities Harms the Middle Class*.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Freire, Espido. *Mileuristas: cuerpo, alma y mente de la generación de los 1000 euros* (Barcelona, Editorial Ariel, 2006)
- Fukuyama, F. (2011). *The origins of political order: from pre-human times to the French Revolution*. Profile books.
- Fukuyama, F. (2012). *Future of History: Can Liberal Democracy Survive the Decline of the Middle Class*, *The Foreign Aff.*, 91, 53.
- Genovese, Federica, and Schneider, Gerald (2014). *Smoke with Fire: Financial Crises, Institutional Reform, and the Fu-*

- ture of EU Democracy. Working Paper. Konstanz, Germany: Department of Politics and Public Administration, University of Konstanz
- Gershensfeld, Neil (2012). "How to make almost anything: The digital fabrication revolution." *Foreign Aff.* 91: 43
- Gill, L., Helkkula, A., Cobelli, N., & White, L. (2010). How do customers and pharmacists experience generic substitution?. *International journal of pharmaceutical and healthcare marketing*, 4(4), 375-395.
- Global Footprint Network. (2009). How we can bend the curve: Trending toward a sustainable future. Global Footprint Network Annual Report
- Hassali, M. A., Shafie, A. A., Jamshed, S., Ibrahim, M. I., & Awaisu, A. (2009). Consumers' views on generic medicines: a review of the literature. *International Journal of Pharmacy Practice*, 17(2), 79-88
- Houle, Christian, and Paul D. Kenny (2014). *Populism, Democracy, and Redistribution*.
- Kahn, Lisa B., and Erika McEntarfer (2013). Worker flows over the business cycle: the role of firm quality. Unpublished working paper. Yale University and US Census Bureau.
- Keister, Lisa A. (2014). "The One Percent." *Annual Review of Sociology* 40: 347-367
- Kirchner, Stephen (2011). *Hands, Mouths and Minds: Three Perspectives on Population Growth and Living Standards*, Policy Monograph 123 (Sydney: The Centre for Independent Studies, 2011).
- Kohtala, Cindy (2014). "Addressing sustainability in research on distributed production: an integrated literature review." *Journal of Cleaner Production*

- Kotler, P., & Levy, S. (1971). Demarketing, yes, demarketing. *Harvard Business Review*, 49(6), 74–80
- Kramer, S. P. (2012). Baby Gap: How to Boost Birthrates and Avoid Demographic Decline. *Foreign Aff.*, 91, 2.
- McKinsey Global Survey. (2010). How companies manage sustainability. McKinsey & Co
- McLean, Shana Buchanan (2014). We are family? Governance and the prospects for instability in Europe. *European Journal of Futures Research* 2.1: 1-10
- Milton, Friedman (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine* 13: 32-33
- Nader, R. (1965). Unsafe at any speed. The designed-in dangers of the American automobile
- National Research Council, Policy Division, Board on Sustainable Development. (1999). *Our common journey: A transition toward sustainability*. Washington, DC: National Academy Press
- Nueno, José Luis (2014) . El retorno del consumidor. AECOC 2014
- Obschonka, Martin (2014). “Entrepreneurship as 21st century skill: Taking a developmental perspective.” *Psycho-social Career Meta-capacities*. Springer International Publishing. 293-306.
- Pascha, Werner, and Jihee Yoon (2013). Are the East Asian economies decoupling? Empirical evidence and rhetorical reasoning. *The Copenhagen Journal of Asian Studies* 29.2: 33-57
- Pula, G. and T.A. Peltonen (2009). Has Emerging Asia Decoupled? An Analysis of Production and Trade Linkages Using the Asian International Input-Output Table. *European Central Bank Working Paper*, No. 993, January

- Rosen, S. (1981). The economics of superstars. *The American economic review*, 845-858.
- Rosenthal, S.S. and Strange, W.C. (2004), 'Evidence on the nature and sources of agglomeration economies'. In: J.V. Henderson & J.F. Thisse (eds.), *Handbook of Regional and Urban Economics*. Amsterdam: Elsevier: 2119–2171
- Rose, Crideon "The Power of Populism: What's inside "Foreign Affairs"" : Nov/Dec. Issue. Nov 2016
- Sánchez-Moral, Simón, Ricardo Méndez, and Alfonso Arelano (2014). "Creative economy and employment quality in large urban areas in Spain." *Urban Geography* 35.2: 264-289
- Schor, J. B. (1999). *The overspent American: Why we want what we don't need*. New York: Harper Perennial
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226
- Sheth, J. N., & Frazier, G. L. (1982). A model of strategy mix choice for planned social change. *Journal of Marketing*, 46, 15–26
- Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 21–39
- Shih, M., Pittinsky, T. L., & Ambady, N. (1999). Stereotype susceptibility: Identity salience and shifts in quantitative performance. *Psychological science*, 10(1), 80-83
- Shiv, B., Carmon, Z., & Ariely, D. (2005). Placebo effects of marketing actions: Consumers may get what they pay for. *Journal of marketing Research*, 42(4), 383-393
- Tetlock, P. E. (2003). Thinking the unthinkable: Sacred values and taboo cognitions. *Trends in cognitive sciences*, 7(7), 320-324

- Vallès, J. A., Barreiro, M., Cereza, G., Ferro, J. J., Martí, J., Escribà, J. M., ... & Generic Drug Study Group. (2003). A prospective multicenter study of the effect of patient education on acceptability of generic prescribing in general practice. *Health Policy*, 65(3), 269-275
- Van Oort, Frank, Stefan de Geus, and Teodora Dogaru (2014). "Related variety and regional economic growth in a cross-section of European urban regions." *European Planning Studies* ahead-of-print: 1-18.
- Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class*. New York: Modern Library.
- Willett, T.D., and N. Srisorn, (2013), "The Political Economy of the Euro Crisis: Cognitive Biases, Faulty Mental Models, and Time Inconsistency", *Journal of Economics and Business*, forthcoming
- Yeung, M. C., Ramasamy, B., Chen, J., & Paliwoda, S. (2013). Customer satisfaction and consumer expenditure in selected European countries. *International Journal of Research in Marketing*, 30(4), 406-416



❧ ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:

El uno por ciento por ingreso y riqueza en EEUU 125

Gráfico 2: Evolución de la tasa de desempleo juvenil

(menores de 25 años) 132

Gráfico 3: Por favor dígame hasta qué punto está de

acuerdo o en desacuerdo con cada uno de los

siguientes enunciados - Mi voz cuenta en la

Unión Europea – Resultados Nacionales 142

❧ ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de Consumo Responsable 228

❧ ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución principales indicadores

económicos 2007-2014 56

Tabla 2: Balanza por cuenta corriente 2000-2008 58

Tabla 3: Salario medio mensual total, salario medio

mensual fractila 50%, salario medio mensual IPC

acumulado en los años 1995, 2000, 2006 y 2013 64

Tabla 4: Índice de confianza, tasa de paro, salario bruto medio mensual y su valor relativo respecto al mileurista en 1995, 2000, 2006 y 2013	66
Tabla 5: Variables clave, expectativas teóricas y mecanismos causales	148
Tabla 6: Exportaciones de bienes definitivos e intermedios del Este Asiático	164
Tabla 7: Comparación de la customización masiva y la impresión 3D.....	179
Tabla 8: Definiciones de variable.....	196



Discurso de contestación

Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins

Excelentísimo Señor Presidente,
Excelentísimos Señores Académicos,
Excelentísimos e Ilustrísimas Autoridades,
Señoras y Señores:

El honor de contestar en nombre de la Real Academia Europea de Doctores a un nuevo Académico es siempre un honor muy importante. Hacerlo por segunda vez en el mismo curso académico le añade una tonalidad particular.

He compartido trabajos y afanes con el Excelentísimo Señor Doctor Don José Luis Nueno, desde que inició el Master of Business Administration, después durante el año en que los dos coincidimos en Boston, él en la Harvard Business School y yo en la Sloan School of Management del M.I.T. y, desde entonces y hasta ahora, en el IESE.

En este marco de honra, afecto, y de seguir compartiendo trabajos y afanes he escrito la contestación que a continuación voy a leer.

Sobre el discurso

Tal y como afirma Don Francisco Javier Campo, presidente de AECOC, una de las asociaciones de empresas más importantes de España, el nuevo académico, Excelentísimo Señor Doctor Don José Luis Nueno, *“a lo largo de los años ha hecho gala de una envidiable capacidad para predecir escenarios y avanzar tendencias”* (Nueno, 2016, Prólogo).

Conozco al profesor José Luis Nueno desde antes de que iniciara sus estudios y, además de estar juntos en el IESE, hemos

pasado muchas horas de difícil trabajo de gobierno en los consejos de administración de varias empresas importantes, todas ellas muy orientadas al consumidor final. Estoy convencido de que la afirmación de Don Francisco Javier Campo, anteriormente citada, está ciertamente bien fundamentada.

El profesor José Luis Nueno, después de una amplia, sólida y brillante argumentación claramente explicada en su último libro “Expectativas en la era de la escasez” (2016), en el que me he apoyado para estructurar esta contestación, lleva tiempo insistiendo en que estamos asistiendo al fin de un período de economía de la abundancia y entrando en un largo período de economía de la escasez.

En esta contestación, al discurso de incorporación del nuevo académico, es mi intención resaltar algunas de las dimensiones de la escasez identificadas por el profesor José Luis Nueno, así como discurrir sobre un elemento básico en la construcción de expectativas por parte de la persona que consume, y también proponer cursos de acción que no se deben olvidar en la actuación futura de las empresas.

Economía de la escasez

Las dimensiones básicas de esta nueva situación, de acuerdo con los datos analizados por el profesor José Luis Nueno, serán para países como el nuestro, las siguientes:

- Escasez de “igualdad”. En el mundo, una parte muy importante (del orden del cincuenta por ciento) de los patrimonios económicos, continuará siendo propiedad de un porcentaje muy pequeño (inferior al uno por ciento) de sus habitantes. El talento directivo continuará siendo un

bien escaso y su demanda por parte de las empresas cada vez será más concreta y selectiva (Nueno, 2016, p.51).

- Escasez de “mentes”. En el sentido de que no se consigue incrementar el inventario de conocimientos, de ideas y de innovaciones, por medio de las inmigraciones que buscan el equilibrio de la mano de obra en el corto plazo y van acompañadas, al menos en el sur de Europa, con la fuga de cerebros (Nueno, 2016, p.65).
- Escasez de “jóvenes”. Las pirámides de edades se invierten. Como consecuencia, un porcentaje cada vez más pequeño de jóvenes tiene que soportar un porcentaje cada vez mayor de viejos, que originan un superior gasto médico y en pensiones (Nueno, 2016, p.58).
- Escasez de “hombres”. Menor porcentaje de hombres en comparación con el de las mujeres, con sus correspondientes consecuencias en el empleo, en la oferta de bienes y en el consumo (Nueno, 2016, p.59).
- Escasez de “madres”. No se llegará al índice de sustitución de dos nacidos por mujer fértil.
- Escasez de “beneficios sociales”. Como el nuevo académico afirma *el argumento que defiende el modelo de los servicios sociales que garantiza pensiones, salud y educación, está agotado, necesita ser transformado porque no es sostenible, está desconectado de la realidad* (Nueno, 2016, p.71).
- Escasez de “realismo”. Europa no es un grupo de burócratas funcionarios instalados en Bruselas. La participación en las consultas convocadas por las democracias sigue siendo baja. *Los partidos políticos, sistemas, que se basan en*

la insatisfacción tendrán siempre que lidiar con ella (Nueno, 2016, p.76).

- Escasez de “empleo”. Teniendo en cuenta que *lo peor no es que desaparezcan empleos, que es una tragedia, lo más grave es que se extingan los oficios, perdiéndose pericias y habilidades a veces centenarias* (Nueno, 2016, p.95), así como que desaparezcan las concentraciones geográficas (*clusters*) de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, industrias relacionadas, etc. (Porter, 1998, p.197).

Como es fácil observar, el nuevo académico está identificado no solo la dimensión pura y directamente económica que da lugar a la escasez, sino dimensiones de naturaleza sociológica y antropológica cuya solución precisa recursos distintos a los monetarios y el paso de mucho tiempo.

Formación de expectativas

La escasez, como “poquedad, falta de una cosa” (Casares, 1959, p.35), tiene una directa relación con las expectativas, “esperanza de conseguir” (Casares, 1959, p.376), de quienes desean esa “cosa”. Por ello, resulta conveniente detenerse un poco en cómo las personas, y entre ellas los consumidores, damos forma a estas expectativas.

Elementos fundamentales de la persona humana son su inteligencia, su voluntad y sus sentimientos (Zubiri, 1985, p.124). Estos sentimientos, o tendencias, inclinaciones, apetitos naturales, etc. a los que en adelante denominaremos con el nombre de preferencias personales, no siguen a un conocimiento sino que se tienen por naturaleza (Gómez Pérez, 2006, p.225),

unos vienen dados de nacimiento en el temperamento, y otros son adquiridos con la formación del carácter.

Como es ampliamente conocido las preferencias personales tienen una gran influencia en la toma de decisiones (Christensen et al, 1982). Y, qué duda cabe que, la formación de expectativas es, en sí misma, un proceso de toma de decisiones, siendo la expectativa su resultado.

La racionalidad, la “facultad intelectual que juzga las cosas con razón” (Casares, 1959, p.700), de todo decisor es siempre una racionalidad incompleta por fallos en su razonamiento, por faltas en su conocimiento de la realidad, por imperfecciones en su voluntad y por los sesgos debidos a sus preferencias personales. Esta racionalidad se debe considerar, por lo tanto, como una racionalidad “sesgada” y “limitada” (Gallo, 2016, p.76).

Las limitaciones y los sesgos conducen a que el consumidor, al formar sus expectativas y tomar sus decisiones de compra y consumo, prefiera y elija, en ocasiones, bienes particulares de nivel inferior en vez de elegir los de nivel superior, y prefiera y elija de manera egoísta bienes particulares cuando la razonable sería preferir y elegir un determinado bien común¹.

El consumidor tiene poder, poder de compra. Este poder ha sido acertadamente comparado, en varias ocasiones, por el profesor José Luis Nueno con el poder de voto de los ciudadanos, cuando afirma *La política y el consumo son formas de sufragio. Se vota en las urnas y en las tiendas. Se vota a partidos, con papeletas y a marcas en euros* (Nueno, 2016, p.46).

1. “El bien común es el que puede tener varios beneficiarios o partícipes...no tiene, hablando rigurosamente, dueño alguno...a su vez, el bien particular, en su acepción más estricta, es el que únicamente puede beneficiar a un solo ser” (Millan – Puellas, 2002. P.376).

El poder fue calificado por Adler como príncipe de los instintos, estímulos o fuerzas interiores de gran potencia (citado por Torelló, 2010, p.76); Por su parte, Alvira (2005, p.71) manifiesta que *el poder es una de las tres inclinaciones fundamentales de la naturaleza humana: la tendencia al poder, la tendencia al reconocimiento y la tendencia al placer.*

Siendo esta la realidad, para que las expectativas que nacieron y se cumplieron en una economía de abundancia se adecúen a una economía de escasez, será necesario formar en el ejercicio del poder de compra a varias generaciones de consumidores, quizá a toda la clase media.

Pero, la formación en el ejercicio del poder es ciertamente difícil, como bien conocemos los profesores que intentamos darla en las Escuelas de Negocios; así como también son muy difíciles la formación de emprendedores, y la formación de líderes. Aunque las calles y los medios de comunicación estén llenos de ofertas para aprender a gobernar, a emprender² y a liderar, pocas personas se engañan acerca de la eficacia que estos medios pueden tener. El aprendizaje del ejercicio del poder es esencialmente un aprendizaje en hábitos humanos positivos, y éstos, como hábitos que son, sólo se adquieren por la repetición de actos. Hay pocas dudas de que para adquirirlos se requerirán algunos conocimientos, y hará falta mucha experiencia y mucho buen ejemplo, pero es seguro que para su aprendizaje se requieren algunas cualidades que son innatas.

En todo tiempo, sea de abundancia o de escasez, la virtud humana básica para decidir ha sido, es y será la prudencia. Hábito

2. *En la cordillera de la creación de falsas expectativas, la cima es el cinismo que propone a los ciudadanos sin empleo que se autoempleen...la educación para la emprendeduría, requiere naturalmente tiempos más largos que las respuestas urgentes que ahora se necesitan* (Nueno, 2016, p.97).

operativo que lleva a deliberar de una manera correcta sobre lo conveniente³, sabiendo que el delibrar consiste en considerar las ventajas y los inconvenientes de un posible acto humano, pero no de una manera general, sino en función de unas concretas circunstancias, hasta las cuales no llegan los meros saberes técnicos ni nuestras ciencias especulativas (Millán – Puelles, 2002, ‘.499).

En todo tiempo, sea de abundancia o de escasez, y tal vez es necesario vivirlo con mayor finura en períodos de escasez, es básico para convivir el hábito operativo de la justicia *virtud específicamente normativa de las relaciones entre los hombres* (Millán – Puelles, 1997, p.311), como “la permanente y constante voluntad de atribuirle a cada uno su derecho”⁴.

La existencia de una racionalidad sesgada y limitada, la necesidad de desarrollar los hábitos operativos buenos de la prudencia y de la justicia, unidos a la dificultad de la enseñanza del ejercicio del poder y a la importancia de seguir la vía de la experiencia para aprenderlo, harán cada vez más necesario, en el futuro período de escasez, que el consumidor esté dispuesto a moderarse⁵, “templar, corregir o mitigar el rigor o el exceso” (Casares, 1959, p.563) en el ejercicio de su poder de compra, con el esfuerzo de conocerse a sí mismo, de escuchar con la intención de aprender, y de hacer caso a otras personas.

A las empresas, a los expertos en marketing, a las familias, a las escuelas y universidades, y a tantas instituciones interme-

3. Aristóteles, citado por Millán – Puelles (2001, p.499).

4. Fórmula propuesta por los célebres jurisperitos Ulpiano y Justiniano (Millán – Puelles, 2002, p.369).

5. *Si por moderar se entiende simplemente no ejercitar algo de forma plena la pregunta es ¿por qué? ¿Qué razón podría justificar eso? (Alvira, 2005, p.75). El escenario de escasez previsto por el profesor José Luis Nuño parece ser una buena razón.*

días de la sociedad, les queda un largo camino que recorrer, si se quiere que el poder del consumidor le lleve a un “consumo responsable”, o “consumo sostenible”, como lo califica el nuevo académico (Nueno, 2016, p.184). Es cierto que en la sociedad actual existe una tendencia hacia el consumo responsable, pero hay que educar a muchísimas personas.⁶

Aprender a consumir responsablemente, es decir, a ejercer responsablemente el poder de compra, se puede asemejar a una nueva profesión que ha de adquirir la persona que compra. Nueva profesión que el profesor José Luis Nueno enmarca con las dos siguientes afirmaciones: *El consumidor ha cambiado, no por opción ni por maduración: su mundo es otro por imposición. No es más inteligente, ni más selectivo. Es más pobre* (Nueno, 2016, p.49). *Los consumidores de todo el mundo han pasado de preferir los precios bajos a depender de ellos* (Nueno, 2016, p.86).

El futuro está lleno de ideas ingeniosas para hacernos la vida mejor, pero si las expectativas no son acordes al auténtico desarrollo de la persona, y no son realistas, un período económico de escasez acrecentará la insatisfacción del consumidor, que se irá moviendo en una espiral negativa ascendente que puede terminar por conducir a las personas materialistas a la infelicidad.

Hasta ahora, en la sociedad de la abundancia, el modelo imperante sostenía que a mayor consumo, mayor bienestar..., el modelo contrario, que pretende que el consumo se mantenga ligeramente por encima del nivel de la subsistencia, es insostenible porque destruye bienestar (Nueno, 2016, p.189). El consumo responsable se sitúa en un punto intermedio entre los dos discursos, apoyándose en la templanza como hábito cardinal que conduce a

6. Al llegar a este punto es de justicia recordar, por su insistencia en la moderación, la “Carta Encíclica LAUDATO SI del Santo Padre Francisco sobre el cuidado de la casa común

moderar los apetitos y, por tanto, a vivir la sobriedad y la frugalidad. El consumo responsable, de acuerdo con lo afirmado por el profesor José Luis Nueno, no es consumo de subsistencia, tampoco es sobreconsumo, es responsable.

Sostenibilidad centrada en el consumidor

Con este título, el nuevo académico indica con claridad, según es habitual en él, el enfoque que tanto las empresas más orientadas al consumo como las menos orientadas, deberán dar a su estrategia en una economía de escasez. Pero, antes de hacer alguna consideración sobre la sostenibilidad centrada en el consumidor, parece oportuno recordar que la continuidad es, habitualmente, una responsabilidad social de la empresa

Hace ya algunos años que las responsabilidades sociales de la empresa, fueron clasificadas en dos grupos: Responsabilidades sociales internas propias de la peculiar comunidad de personas que es la empresa de negocios, y responsabilidades sociales externas que toda institución intermedia de la sociedad tiene de acudir subsidiariamente a resolver las erosiones del bien común.

Las responsabilidades sociales internas de “entregar bienes y servicios a la sociedad que son útiles para el desarrollo de la persona”, “generar y crear riqueza económica”, “el desarrollo de las personas que forman la empresa”, y “la de esforzarse por la continuidad de la comunidad de estas personas”, adquieren tonalidades, matices y relieves particulares en una economía de escasez.

Por otra parte “implicados” ⁷ en la empresa no son solo sus propietarios, como se pensó durante algunos años. En una comunidad de personas están implicadas, además de los propietarios del capital, los directivos, los mandos y los operarios. Y el grupo completo de implicados es un grupo más amplio que incluye proveedores de todo producto y servicio, vecinos, administración local, administración pública, gobierno de la nación, etc.

La empresa siempre debe cumplir con todas sus responsabilidades internas y externas, y lo debe hacer manteniendo el equilibrio entre todas sus responsabilidades y sus implicados a lo largo del tiempo, al igual que todas las instituciones de la sociedad deben cumplir con sus propias responsabilidades sociales, desde la célula básica de toda la sociedad, que es la familia, hasta el órgano de gobierno supremo de la nación, pasando ahora, también, por las obligaciones que la Real Academia Europea de Doctores tiene explicitadas en sus estatutos, y que estamos en estos momentos intentado cumplir lo mejor que sabemos.

Como repetidamente he indicado la empresa es una comunidad de personas, por ello y su bien común es superior a la suma de los bienes particulares de todos los que están implicados en la empresa. En este sentido no puedo menos que dar la razón al nuevo académico cuando afirma que *Las empresas no se pueden olvidar de poner en marcha todos los medios para salvaguardar la equidad entre consumidores y restantes implicados* (Nueno, 2016, p.187). Esforzarse por encontrar este equilibrio y alcanzarlo es lo que conducirá a que la empresa pueda cumplir con su responsabilidad social de lograr una continuidad exitosa.

7. Implicados como traducción de “stakeholders”

La dedicación a lograr una “sostenibilidad centrada en el consumidor”, es la piedra angular de la estrategia que el nuevo académico sugiere a las empresas en el período de economía de la escasez.

El consumo responsable, con su connotación de templanza en el comportamiento, a la hora de tener un consumo adquisitivo, así como cuando el consumo es repetitivo o de descarte por el deseo de “llevar lo último”, y también cuando es consumo aspiracional para ser identificado como un “ciudadano ascendente”, es lo que el profesor José Luis Nueno (Nueno, 2016, 0.195) desea a todos los consumidores, pues es así como lograrán una vida buena⁸ en épocas de escasez.

Para cumplir con la responsabilidad social de su continuidad, la empresa necesita la colaboración de todos los implicados, al igual que la necesita para cumplir con las restantes dimensiones de su función social.

El gobierno, la administración pública, los sindicatos, etc., no pueden estar obsoletos para tratar los retos del futuro, no debería ser verdad que *(los políticos)...estamos motivados por nuestro deseo de ser reelegidos. Nuestra necesidad de permanecer en el poder eclipsa nuestra tarea de gobierno*⁹

Termino esta parte de la contestación citando literalmente una frase del profesor José Luis Nueno: *A pesar de su gravedad, la indolencia y la corrupción no son nuestro problema principal. Están*

8. “La vida buena incluye en primer lugar el “bienestar”, es decir, unas condiciones materiales que permitan “estar bien”, y en consecuencia tener “desahogo”, “holgura” suficiente para pensar en bienes más altos y no andar siempre preocupados por los mínimos de supervivencia” (Yepes y Aranguren, 2003, p. 159).

9. Frase que Nueno (2016, p. 120) atribuyó a Underwood de la serie de televisión *House of Cards*.

subordinados a un problema mayor que es la ausencia de proyecto a largo plazo y la incapacidad de explicarlo (Nuño, 2016, p.36).

Sobre el laudatio

El beneficiario es Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona (1983), Master of Business Administration por el IESE (1985), Doctor of Business Administration (Marketing) por la Harvard University (1991).

Su disertación en Harvard University *“Effects of environmental complexity in channel choice coordination”* estudia los canales de distribución de equipamientos industriales y suministros médicos, en particular una aplicación del “Contingency Theory” para explicar cómo se adaptan las empresas al dinamismo y la complejidad de su entorno a través de la integración o la externalización de tareas en empresas distribuidoras.

El nuevo Académico es desde 1999 Profesor Ordinario de Dirección Comercial en el IESE, Universidad de Navarra. Sus principales áreas de interés son los canales de distribución y las relaciones fabricante / distribuidor.

Ha dado clases en diversas escuelas de negocios:

- Los años 1992 a 1994 el curso de Marketing Industrial en INSEAD, Francia y en CEDEP, Francia entre 1999 y 2000.
- Profesor invitado por la Universidad de Michigan. Profesor en los programas conjuntos Michigan e IESE en Vevey (Suiza) y Shanghai (China). Director de ese programa entre 1996 y 1999.

- Profesor visitante en varias Universidades Latinoamericanas como IPADE (México) e INCAE (Costa Rica).
- Profesor invitado en el SMPR de la Harvard Business School y *part of the faculty team* en 2003 y 2004, y ha impartido clases en el AMP Middle East y en el Strategic Program for Retail Managers y en programas conjuntos de IESE con la Universidad de Stanford, Wharton y CEIBS.

Es miembro del IESE Harvard Business School Committee desde el año 2005.

Durante los últimos 25 años, ha servido como miembro de Consejos de Administración y de Consejos Asesores de una cuarentena de empresas nacionales y multinacionales, cotizadas y no cotizadas.

Como consultor de empresas, lleva y ha llevado a cabo una actividad con más de 200 proyectos a su cargo en los que ha asesorado a 150 empresas en sus quehacer comercial y de administración.

Es miembro de varias asociaciones:

- Miembro, American Marketing Association.
- Miembro de Grado: Académie Française des Sciences Commerciales.
- Editor, Harvard Deusto Business Review.
- Board of Editors, Journal of Strategic Management.
- Referee, International Journal of Research in Marketing.

Es autor de:

- Diez libros y diez capítulos de libros.
- Más de cien casos y notas técnicas.
- Más de ciento veinte artículos, entre las que destacan sus artículos en Journals de alto prestigio.
- Quince estudios monográficos.
- Un par de centenares de contribuciones suyas en prensa

BIBLIOGRAFIA

- Alvira, R. (2005). *Filosofía de la vida cotidiana*. (3ª edición). Ediciones Rialp, S.A., Madrid.
- Casares, J. (1959). *Diccionario ideológico de la lengua española*. (2ª edición). Editorial Gustavo Gili, S. A., Barcelona.
- Christensen, C.R., Andrews, K.R., Bower, I.L., Hamermesh, R.G. and Porter, M. (1982). *Business Policy. Text and cases*. (5ª edición). Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illinois.
- Francisco. (2015). Carta encíclica. *Laudato sí*.
- Gallo, M.A., (1980). *Responsabilidades sociales de la empresa*. EUNSA, Pamplona.
- Gallo, M.A. (2016). *El poder en la empresa*. Libros de cabecera. Barcelona – Madrid.
- Gómez, Pérez, R. (2006). *Introducción a la metafísica*. Ediciones Rialp, Madrid.
- Millán – Puelles , A. (2002). *Léxico Filosófico*. (2ª edición). Ediciones Rialp, S.A., Madrid.
- Millán – Puelles, A. (1997). *El interés por la verdad*. Ediciones Rialp, S.A., Madrid.

- Nuño, J.L. (2016). *Expectativas en la era de la escasez*. Aecoc empresas.
- Porter, M. E. (1998). *On Competition*. Harvard Business School Press, Boston, MA 02163.
- Torelló, J.B. (2010). *Psicología y vida espiritual*. (2ª edición). Ediciones Rialp, S.A., Madrid.
- Yepes, R. y Aranguren, J. (2003). *Fundamentos de antropología. Un ideal de la excelencia humana*. (6ª edición). EUNSA. Pamplona.
- Zubiri, X. (1985). *El hombre y Dios*. (3ª edición). Alianza Editorial, Madrid.



PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES

Directori 1991

Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

La tradición jurídica catalana (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

La identidad étnica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Contribución al estudio de las Bacteriemias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

La transició demogràfica a Catalunya i a Balears (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

L'art d'ensenyar i d'aprendre (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

Sessió necrològica en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

La explosión innovadora de los mercados financieros (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

La cultura com a part integrant de l'Olimpisme (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

Medicina i Tecnologia en el context històric (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

Els sòlids platònics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

La normalització en Bioquímica Clínica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

L'entropia en dos finals de segle (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

Vida i música (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

La diferencia entre los pueblos (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'aventura del pensament teològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

El derecho del siglo XXI (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'ordre dels sistemes desordenats (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Un clam per a l'ocupació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

La nueva estrategia internacional para el desarrollo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

El aura de los números (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Dilemes dinàmics en l'àmbit social (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología? (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

Directorio 2000

Génesis de una teoría de la incertidumbre. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

La medicina de la calidad de vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

Pour une science touristique: la tourismologie (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

La drogaaddicció com a procés psicobiològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

Un univers turbulent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

L'envelliment del cervell humà (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

Les telecomunicacions en la societat de la informació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Àngel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

La veritat matemàtica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

De l'economia política a l'economia constitucional (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

Temperància i empatia, factors de pau (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

La gestión estratégica del inmovilizado (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia))2004.

Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: “Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en économie et gestion”; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: “L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare”; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: “Nouvelles stratégies oncologiques”; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “Les résistances bactériennes a les antibiotiques”. 2005.

Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques

i Empresarials, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

"Son nou de flors els rams li renc" (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El amor y el desamor en las parejas de hoy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i Garcia, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Planell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

Problemática de la familia ante el mundo actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Incertesa i bioenginyeria (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

Marketing político y sus resultados (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

Células Madre y Medicina Regenerativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisúa Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2009.

El legado de Jean Monnet (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

La economía china: Un reto para Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

Les radiacions ionitzants i la vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinención? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

Una esperanza para la recuperación económica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

Certes i incertes en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malvehy, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorc, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

Una mejor universidad para una economía más responsable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2012.

La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: “*El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador*”, Excma. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: “*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario*”, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: “*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible*” i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: “*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*”), publicació en format digital www.reialacademiadoctors.cat, 2012.

La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

El procés de la visió: de la llum a la consciència (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

Formación e investigación: creación de empleo estable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escripura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excm. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

**Colección Real Academia Europea de Doctores
Fundación Universitaria Eserp**

1. *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.
ISBN: 978-84-616-8659-9, Dipòsit Legal: B-5605-2014
2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-8830-2, Depósito Legal: B-6286-2014
3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-616-8848-7, Depósito Legal: B-6413-2014
4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014.
ISBN: 978-84-616-9042-8, Dipòsit Legal: B-6415-2014

5. *Estructuras metálicas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoberos Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-9671-0, Depósito Legal: B-7421-2014
6. *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-9672-7, Depósito Legal: B-10952-201
7. *El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014.
ISBN: 978-84-616-9929-2, Depósito Legal: B-11468-2014
8. *La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José María Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014.
ISBN: 978-84-617-0137-7, Depósito Legal: B-12322-2014
9. *La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014.
ISBN: 978-84-617-0174-2, Depósito Legal: B-12850-2014
10. *La ciutat, els ciutadans i els tributs* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2014.
ISBN: 978-84-617-0354-8, Dipòsit Legal: B-13403-2014

11. *Organización de la producción: una perspectiva histórica* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Joaquín Bautista Valhondo, Doctor en Ingeniería Industrial y del Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-0359-3, Depósito Legal: B 13610-2014
12. *Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teología) 2014.
ISBN: 978-84-617-0546-7, Depósito Legal: B 15010-2014
13. *La tecnología, detonante de un nuevo panorama en la educación superior* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Lluís Vicent Safont, Doctor en Ciencias de la Información y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2014.
ISBN: 978-84-617-0886-4, Depósito Legal: B 16474-2014
14. *Globalización y crisis de valores* (Discurso de ingreso del académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por la académica de número Excmo. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-617-0654-9, Depósito Legal: B 20074-2014
15. *Paradojas médicas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Venezuela Excmo. Sr. Dr. Francisco Kerdel-Vegas, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Lloret Brull, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-1759-0, Depósito Legal: B 20401-2014
16. *La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrián Díaz, Doctor

en Ciencias Económicas y Empresariales y del Excmo Sr. Dr. Juan María Soriano Llobera, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

ISBN:978-84-617-2813-8, Depósito Legal: B 24424-2014

17. *La filosofia com a cura de l'ànima i cura del món* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2014.

ISBN: 978-84-617-2459-8, Dipòsit Legal: B 24425-2014

18. *Hacia una Teoría General de la Seguridad Marítima* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.

ISBN: 978-84-617-3623-2, Depósito Legal: B 27975-2014

Colección Real Academia Europea de Doctores

19. *Pensamiento Hipocrático, Biominimalismo y Nuevas Tecnologías. La Innovación en Nuevas Formas de Tratamiento Ortodóncico y Optimización del Icono Facial* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.

ISBN: 978-84-606-5615-9, Depósito Legal: B 3966-2015

20. *Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las Organizaciones del Siglo XXI.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para Chile Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Garrido Morales, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero

Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.

ISBN:978-84-606-6176-4, Depósito Legal: B 5867-2015

21. *Nuevos tiempos, nuevos vientos: La identidad mexicana, cultura y ética en los tiempos de la globalización.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Manuel Medina Elizondo, Doctor en Ciencias de la Administración, y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.
ISBN: 78-84-606-6183-2, Depósito Legal: B 5868-2015

22. *Implante coclear. El oído biónico.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Barraquer Moner, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.
ISBN: 978-84-606-6620-2, Depósito Legal: B 7832-2015

23. *La innovación y el tamaño de la empresa.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Carlos Mallo Rodríguez, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-6621-9, Depósito Legal: B 7833- 2015

24. *Geologia i clima: una aproximació a la reconstrucció dels climes antics des del registre geològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Salas Roig, Doctor en Geologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2015.
ISBN: 978-84-606-6912-8, Dipòsit Legal: B 9017-2015

25. *Belleza, imagen corporal y cirugía estética* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Serra i Renom, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-7402-3, Depósito Legal: B 10757-2015

26. *El poder y su semiología* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin, Doctor en Filología Románica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.
ISBN: 978-84-606-7992-9, Depósito Legal: B 13171-2015

27. *Atentados a la privacidad de las personas* (Discurso de ingreso del académico de honor Excmo. Sr. Dr. Enrique Lecumberri Martí, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-9163-1, Depósito Legal: B

28. *Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el yugo de la esvástica* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco López Muñoz, Doctor en Medicina y Cirugía y Doctor en Lengua Española y Literatura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-9641-4, Depósito Legal: B 17701-2015

29. *Las políticas monetarias no convencionales: El Quantitative Easing*” (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Economía y Administración de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-608-299-1, Depósito Legal: B 25530-2015

30. *La utopía garantista del Derecho Penal en la nueva “Edad Media”* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Fermín Morales Prats, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN- 978-84-608-3380-2, Depósito Legal: B 26395-2015

31. *Reflexions entorn el Barroc* (Discurs d’ingrés de l’acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador de Brocà Tella, Doctor en Filosofia i lletres, i contestació per l’acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil Ribas, Doctor en Teologia) 2016.
ISBN- 978-84-608-4991-9, Depósito Legal: B 30143-2015

32. *Filosofia i Teologia a Incerta Glòria. Joan Sales repensa mig segle de cultura catalana* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana i Closa, Doctor en teologia i doctor en filosofia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba i Roselló, Doctor en teologia i doctor en filosofia) 2016.
ISBN- 978- 84- 608-5239-1, Depósito Legal: B 1473-2016
33. *Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN- 978 84 6085663-4, Depósito Legal: B 3910-2016
34. *Reflexiones y alternativas en torno a un modelo fiscal agotado.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antoni Durán-Sindreu Buxadé, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN- 978-84-608-5834-8, Depósito Legal: B 4684-2016
35. *La figura del emprendedor y el concepto del emprendimiento.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antonio Pulido Gutiérrez, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Alta Administración de Empresas) 2016.
ISBN- 978-84-608-5926-0, Depósito Legal: B 4685-2016
36. *La Cirugía digestiva del siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Carlos García-Valdecasas Salgado, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-6086034-1, Depósito Legal: B 5802-2016
37. *Derecho civil, persona y democracia* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Alfonso Hernández-Moreno, Doctor en

- Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-608-6838-5, Depósito Legal: B 7644-2016
38. *Entendiendo a Beethoven* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Tapia García, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-608-7507-9, Depósito Legal: B 10567-2016
39. *Fútbol y lesiones de los meniscos* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ramon Cugat Bertomeu, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-608-8578-8, Depósito Legal: B 12876-2016
40. *¿Hacia un nuevo derecho de gentes? El principio de dignidad de la persona como precursor de un nuevo derecho internacional* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Santiago J. Castellà Surribas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-608-8579-5 , Depósito Legal: B 14877-2016
41. *L'empresa més enllà de l'obra estètica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2016.
ISBN: 978-84-608-9360-8, Depósito Legal: B 15757-2016
42. *El reto de mejorar la calidad de la auditoria* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2016.
ISBN: 978-84-608-9688-3, Depósito Legal: B 16347-2016

43. *Geografia, diffusione e organizzazione cristiana nei primi secoli del cristianesimo* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Angelo Di Berardino, Doctor en Teología - Doctor en Historia y Filosofía y contestación por el académico de número Excmo. y Mgfc. Sr. Rector Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escritura) 2016.
ISBN: 978-84-617-5090-0, Depósito Legal: B 21706-2016

44. *Los cónsules de Ultramar y Barcelona* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Dr. Albert Estrada-Rius, Doctor en Derecho y Doctor en Historia y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-617-5337-6 , Depósito Legal: B 21707-2016

45. *El implante dental y la Osteointegración* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Carlos Aparicio Magallón, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-617-5598-1, Depósito Legal: B-22187-2016

46. *La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres, Doctor en Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.
ISBN: 978-84-617-5971-2, Depósito Legal: B-23123-2016

47. *Incertidumbre y neurociencias: pilares en la adopción de decisiones* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Jorge Bachs Ferrer, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Ciencias Políticas y Económicas) 2016.
ISBN: 978-84-617-6138-8, Depósito Legal: B-23124-2016

48. *¿Puede el marketing salvar al mundo? Expectativas para la era de la escasez* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Luis Nueno Inieta, Doctor of Business Administration y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.
ISBN: 978-84-617-6499-0, Depósito Legal: B 24060-2016



RAD Tribuna Plural. La revista científica

REVISTA 1 - Número 1/2014

Globalización y repliegue identitario, *Ángel Aguirre Baztán* El pensament cristià, *Josep Gil Ribas*. El teorema de Gödel: recursivitat i indecidibilitat, *Josep Pla i Carrera*. De Königsberg a Göttingen: Hilbert i l'axiomatització de les matemàtiques, *Joan Roselló Moya*. Computerized monitoring and control system for ecopyrogenesis technological complex, *Yuriy P. Kondratenko, Oleksiy V.Kozlov*. Quelques réflexions sur les problèmes de l'Europe de l'avenir, *Michael Metzeltin*. Europa: la realidad de sus raíces, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Discurs Centenari 1914-2014, *Alfredo Rocafort Nicolau*. Economía-Sociedad-Derecho, *José Juan Pintó Ruiz*. Entrevista, *Jaime Gil Aluja*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 404.

REVISTA 2 - Número 2/2014 Monográfico Núm.1

I Acto Internacional: Global Decision Making.

2014: à la recherche d'un Humanisme renouvelé de El Greco à Nikos Kazantzakis, *Stavroula-Ina Piperaki*. The descent of the audit profession, *Stephen Zeff*. Making global lawyers: Legal Practice, Legal Education and the Paradox of Professional Distinctiveness, *David B. Wilkins*. La tecnología, detonante de un nuevo panorama universitario, *Lluís Vicent Safont*. La salida de la crisis: sinergias y aspectos positivos. Moderador: *Alfredo Rocafort Nicolau*. Ponentes: Burbujas, cracs y el comportamiento irracional de los inversores, *Oriol Amat Salas*. La economía española ante el hundimiento del sector generador de empleo, *Manuel Flores Caballero*. Tomando el pulso a la economía española: 2014, año de encrucijada, *José María Gay de Liébana Saludas*. Crisis económicas e indicadores: diagnosticar, prevenir y curar, *Montserrat Guillén i Estany*. Salidas a la crisis, *Jordi Martí Pidelaserra*. Superación de la crisis económica y mercado de trabajo: elementos dinamizadores, *José Luís Salido Banús*.

Indicadores de financiación para la gestión del transporte urbano: El fondo de comercio, El cuadro de mando integral: Una aplicación práctica para los servicios de atención domiciliaria, Competencias de los titulados en ADE: la opinión de los empleadores respecto a la

contabilidad financiera y la contabilidad de costes. Teoría de conjuntos clásica versus teoría de subconjuntos borrosos. Un ejemplo elemental comparativo. Un modelo unificado entre la media ponderada ordenada y la media ponderada. Predicting Credit Ratings Using a Robust Multi-criteria Approach.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 588.

REVISTA 3 - Número 3/2014

Taula rodona: Microorganismes i patrimoni. Preàmbulo, *Joaquim Gironella Coll*. L'arxiu Nacional de Catalunya i la conservació i restauració del patrimoni documental, *Josep Maria Sans Travé, Gemma Goikoechea i Foz*. El Centre de Restauració Béns Mobles de Catalunya (CRBMC) i les especialitats en conservació i restauració, *Àngels Solé i Gili*. La conservació del patrimoni històric davant l'agressió per causes biològiques, *Pere Rovira i Pons*. Problemàtica general de los microorganismos en el patrimonio y posibles efectos sobre la salud, *Maria dels Àngels Calvo Torras*. Beyond fiscal harmonisation, a common budgetary and taxation area in order to construct a European republic, *Joan-Francesc Pont Clemente*. El microcrédito. La financiación modesta, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Extracto de Stevia Rebaudiana. *Pere Costa Batllori*. Síndrome traumático del segmento posterior ocular, *Carlos Dante Heredia García*. Calculadora clínica del tiempo de doblaje del PSA de próstata, *Joaquim Gironella Coll, Montserrat Guillén i Estany*. Miguel Servet (1511-1553). Una indignació coherent, *Màrius Petit i Guinovart*. Liquidez y cotización respecto el Valor Actual Neto de los REITs Españoles (Las SOCIMI), *Juan María Soriano Llobera, Jaume Roig Hernando*. I Acte Internacional: Global decision making. Resum. Entrevista, *Professor Joaquim Barraquer Moner*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 376

REVISTA 4 - Número 4/2014

Sessió Acadèmica: La simetria en la ciència i en l'univers. Introducció, evocació del Dr. Jaume Vallcorba Plana, *David Jou Mirabent i Pilar Bayer i Isant*. La matemàtica de les simetries, *Pilar Bayer i Isant*, l'Univers

i les simetries trencades de la física, *David Jou Mirabent*. Sessió Acadèmica: La financiación de las grandes empresas: el crédito sindicado y el crédito documentario. Los créditos sindicados, *Francisco Tusquets Trias de Bes*. El crédito documentario. Una operación financiera que sustituye a la confianza en la compraventa internacional, *Xabier Año-veros Trias de Bes*. Sessió Acadèmica: Vida i obra d'Arnau de Vilanova. Introducció, *Josep Gil i Ribas*. Arnau de Vilanova i la medicina medieval, *Sebastià Giralte*. El *Gladius Iugulans Thomatistas* d'Arnau de Vilanova: context i tesis escatològiques, *Jaume Mensa i Valls*. La calidad como estrategia para posicionamiento empresarial, *F. González Santoyo*, *B. Flores Romero* y *A.M. Gil Lafuente*. Etnografía de la cultura de una empresa, *Ángel Aguirre Baztán*. L'inconscient, femení i la ciència, *Miquel Bassols Puig*. Organización de la producción: una perspectiva histórica, *Joaquim Bautista Valhondo* y *Francisco Javier Llovera Sáez*. La quinoa (*Chenopodium quinoa*) i la importancia del seu valor nutricional, *Pere Costa Batllori*.

El Séptimo Arte, *Enrique Lecumberri Martí*. "Consolatio" pel Dr. Josep Casajuana i Gibert, *Rosmarie Cammany Dorr*, *Jaume Gil Aluja* i *Josep Joan Pintó Ruiz*. The development of double entry: An example of the International transfer of accounting technology, *Christopher Nobes*. Entrevista, *Dr. Josep Gil Ribas*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 460

REVISTA 5 - Número 1/2015

Sessió Acadèmica: Salut, economia i societat. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torras*. Descripción y valoración crítica de los diferentes sistemas sanitarios en Europa, *Joaquim Gironella Coll*. Efectos económicos en el sistema público de salud del diagnóstico precoz de las enfermedades, *Ana María Gil Lafuente*. Estar sano y encontrarse bien: El reto, *Rosmarie Cammany Dorr*. What is the greatest obstacle to development? *Alba Rocafort Marco*. Aceleradores globales de la RSE: Una visión desde España, *Aldo Olcese Santoja*. Zoonosis transmitidas por mascotas. Importancia sanitaria y prevención, *M. dels Àngels Calvo Torras* y *Esteban Leonardo Arosemena Angulo*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos, *Pere Costa Batllori*. Panacea encadenada: La farmacología alemana

bajo el III Reich y el resurgir de la Bioética, *Francisco López Muñoz*. Laicidad, religiones y paz en el espacio público. Hacia una conciencia global, *Francesc Torralba Roselló*. Inauguración del Ciclo Academia y Sociedad en el Reial Cercle Artístic de Barcelona. Entrevista, *Dr. José Juan Pintó Ruiz*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 356

REVISTA 6 - Número 2/2015

Sessió Acadèmica: Subrogación forzosa del acreedor. Presentación, *José Juan Pintó*. La subrogación Forzosa del acreedor: Concepto, Naturaleza, Finalidad y Efectos, *Alfonso Hernández Moreno*. La utilización de la subrogación forzosa en la práctica: Aspectos relevantes y controvertidos, *Francisco Echevarría Summers*. Methods of Modeling, Identification and Prediction of Random Sequences Base on the Nonlinear Canonical Decomposition, *Igor P. Atamanyuk, Yuriy P. Kondratenko*. Rien n'est pardoné!. *Stravroula-Ina Piperaki*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos II. Pinsos ecològics, *Pere Costa Batllori*. The relationship between gut microbiota and obesity, *Carlos González Núñez, M. de los Ángeles Torras*. Avidesa i fulgor dels ulls de Picasso, *David Jou Mirabent*. Problemática de la subcontratación en el sector de la edificación, *Francisco Javier Llovera Sáez, Francisco Benjamín Cobo Quesada y Miguel Llovera Ciriza*. Jornada Cambio Social y Reforma Constitucional, *Alfredo Rocafort Nicolau, Teresa Freixes Sanjuán, Marco Olivetti, Eva Maria Poptcheva, Josep Maria Castellà y José Juan Pintó Ruiz*. Inauguración del ciclo "Academia y Sociedad" en el Reial Cercle Artístic de Barcelona: Nuevas amenazas. El Yihadismo, *Jesús Alberto García Riesco*. Presentación libro "Eva en el Jardín de la Ciencia", *Trinidad Casas, Santiago Dexeus y Lola Ojeda*. "Consolatio" pel Dr. Jaume Vallcorba Plana, *Xabier Añoveros Trias de Bes, Ignasi Moreta, Armand Puig i Tàrrach*. Entrevista, *Dr. David Jou Mirabent*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 400

REVISTA 7 - Número 3/2015 *Monográfico Núm.2*

II Acto Internacional: Congreso Internacional de investigación “Innovación y Desarrollo Regional”. Conferencia Inaugural: Lecciones de la crisis financiera para la política económica: austeridad, crecimiento y retos de futuro, *Aznar Alarcón, P., Gay de Liébana Saludas, J.M., y Rocafort Nicolau, A.*

Eje Temático 1. Gestión estratégica de las organizaciones: Diseño, operación y gestión de un modelo de negocio innovador, *Medina Elizondo, M. y Molina Morejón, M.* Matriz insumo producto como elemento de estrategia empresarial, *Towns Muñoz, J.A., y Tuda Rivas, R.* Valoración sobre la responsabilidad social de las empresas en la comarca lagunera, *De la Téjera Thomas, Y.E., Gutiérrez Castillo, O.W., Medina Elizondo, E., Martínez Cabrera, H., y Rodríguez Trejo, R.J.* Factores de competitividad relacionados con la internacionalización. Estudio en el estado de Coahuila, *González Flores. O., Armenteros Acosta, M del C., Canibe Cruz, F., Del Rio Ramírez, B.* La contextualización de los modelos gerenciales y la vinculación estratégica empresa-entorno, *Medina Elizondo, M., Gutiérrez Castillo, O., Jaramillo Rosales, M., Parres Frausto, A., García Rodríguez, G.A.* Gestión estratégica de las organizaciones. Los Estados Unidos de Europa, *Barquero Cabrero, J.D.* El análisis de la empresa a partir del Valor Añadido, *Martí Pidelaserra, J.* Factors influencing the decision to set up a REIT, *Roig Hernando, J., Soriano Llobera, J.M., García Cueto, J.I.*

Eje Temático 2: Gestión de la Innovación y desarrollo regional: Propuesta metodológica para la evaluación de ambientes de innovación empresariales. Aplicaciones en el estado de Hidalgo, México, *Gutiérrez Castillo, O.W., Guerrero Ramos, L.A., López Chavarría, S., y Parres Frausto, A.* Estrategias para el desarrollo de la competitividad del cultivo del melón en la comarca lagunera. *Espinoza Arellano, J de J., Ramírez Menchaca, A., Guerrero Ramos, L.A. y López Chavarría, S.* Redes de Innovación Cooperativa en la región lagunera. *Valdés Garza, M., Campos López, E., y Hernández Corichi, A.* Ley general de contabilidad gubernamental. Solución informática para municipios menores de veinticinco mil habitantes, *Leija Rodríguez, L.* La innovación en la empresa como estrategia para el desarrollo regional, *González Santoyo, F., Flores Romero, B., y Gil Lafuente, A.M.* Aplicación de la Gestión del conocimiento a la cadena de suministro de la construcción. La calidad un reto necesario, *Llovera Sáez, F.J., y Llovera Ciriza, M.*

Eje Temático 3. Gestión del capital humano y cultura organizacional: Influencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación como factor de competitividad de las pyme

industriales, *Canibe Cruz, F., Ayala Ortiz, I., García Licea, G., Jaramillo Rosales, M., y Martínez Cabrera, H.* Retos de la formación de empresarios competitivos de la región lagunera, México. Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo. *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A. Facio Licera, P.M., Gutiérrez Castillo, O.W., Aguilar Sánchez, S.J., Parres Frausto, A., del Valle Cuevas, V.* Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo, *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.* Identificación y diseño de competencias laborales en las áreas técnicas de la industria textil en México. *Vaquera Hernández, J., Molina Morejón, V.M., Espinoza Arellano, J. de J.* Self-Perception of Ethical Behaviour. The case of listed Spanish companies, *García López, M.J., Amat Salas, O., y Rocafort Nicolau, A.* Descripción y valoración Económico-Sanitaria de los diferentes sistemas sanitarios en el espacio europeo, y de las unidades de hospitalización domiciliaria en las comunidades autónomas de España, *Gironella Coll, J.* El derecho público en el Quijote. Derecho de gentes y derecho político, *Añoveros Trias de Bes, X.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 558

REVISTA 8 - Número 4/2015

Sessió Acadèmica: L'Aigua, una visió interdisciplinària. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torres*. El agua: Características diferenciales y su relación con los ecosistemas, *M. dels Àngels Calvo Torres*. L'Aigua en l'origen i en el manteniment de la vida, *Pere Costa Batllori*. Planeta oceàno, pasado, presente y futuro desde una visión particular. Proyecto AQVAM. Aportación sobre el debate del agua. Fausto García Hegardt. Sesión Académica: Ingeniería y música. Presentación, *Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*. Las comunicaciones móviles. Presente y futuro, *Ramon Agustí*. Sessió Acadèmica: Debat sobre la religió civil. Presentació, *Francesc Torralba Roselló*. La religió verdadera, *Josep Gil Ribas*. La religión civil, *Ángel Aguirre Baztán*, La religión en la que todos los hombres están de acuerdo, *Joan-Francesc Pont Clemente*. Aportació al debat sobre la religió, *Josep Gil Ribas*. El camino hacia la libertad: el legado napoleónico en la independencia de México, *Enrique Sada Sandoval*.

Los ungüentos de brujas y filtros de amor en las novelas cervantinas y el papel de Dioscórides de Andrés Laguna, *Francisco López Muñoz y Francisco Pérez Fernández*. La lingüística como economía de la lengua. *Michael Metzeltin*. Situación de la radioterapia entre las ciencias, *Santiago Ripol Girona*. Conferencia “Las Fuerzas Armadas y el Ejército de Tierra en la España de hoy”, *Teniente General Ricardo Álvarez-Espejo García*. Entrevista, *Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 410

REVISTA 9 - Número 1/2016

Sessió Acadèmica: Unitats canines d'odorologia. Usos actuals i noves perspectives, *M. dels Àngels Calvo i Lluís Pons Anglada*. La odisea de la voz. La voz y la ópera. Aspectos médico-artísticos. *Pedro Clarós, Marcel Gorgori*. Sessió Acadèmica: La bioeconomía, nou paradigma de la ciència. Presentación, *M. dels Àngels Calvo*, liEconomía ecológica: per una economía que faci les paus amb el planeta, *Jordi Roca*. Capital natural *versus* desarrollo sostenible, *Miquel Ventura*, Sesión Académicas Multidisciplinaria: Accidente nuclear de Chernóbil. El accidente de la central nuclear de Chernóbil. Controversias sobre los efectos sobre la salud 30 años después, *Albert Biete*. Los efectos sobre el medio animal, vegetal y microbiano, *M. dels Àngels Calvo*, El cost econòmic de l'accident de Txernòbil: una aproximació, *Oriol Amat*. La visión del ingeniero en el accidente y actuaciones reparativas posteriores, *Joan Olivé*. Chernóbil y Fukushima: La construcción diferencial mediática de una misma realidad, *Rosmarie Cammany*. El virreinato de la Nueva España y la Bancarrota del Imperio Español, *Enrique Sada Sandoval*. Mistakes and dysfunctions of “IRR” an alternative instrument “FYR”, *Alfonso M. Rodríguez*. El derecho y la justicia en la obra de Cervantes, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Arquitectura motivacional para hacer empresa familiar multigeneracional, *Miguel Angel Gallo*. La vida de Juan II de Aragón (1398-1479) tras la operación de sus cataratas, *Josep M. Simon*. PV Solar Investors Versus the kingdom of Spain: First state victory, at least 27 more rounds to go, *Juan M. Soriano y José Ignacio Cueto*. Entrevista, Dra. M. dels Àngels Calvo Torras.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.418

REVISTA 10 - NÚMERO 2/2016 *Homenajes Núm. 1*

Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Joan-Francisc Pont Clemente, Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excm. Sra. Dra. Rosalía Arteaga Serrano. Trabajo aportado por la nueva Académica de Honor: *Jerónimo y los otros Jerónimos*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch. Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excm. Sra. Dra. Leslie C. Griffith. Trabajos aportados por la nueva Académica de Honor: *Reorganization of sleep by temperatura in Drosophila requires light, the homeostat, and the circadian clock, A single pair of neurons links sleep to memory consolidation in Drosophila melanogaster, Short Neuropeptide F Is a Sleep-Promoting Inhibitory Modulator*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa. Discurso de ingreso del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Ernesto Kahan. Trabajo aportado por el nuevo Académico de Honor: *Genocidio*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramon. Presentación del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Eric Maskin. Trabajos aportados por el nuevo Académico de Honor: *Nash equilibrium and welfare optimality, The Folk theorem in repeated games with discounting or with incomplete information. Credit and efficiency in centralized and decentralized economies*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.384

REVISTA 11 - Número 3/2016

Sesión Académica: Medicamentos, genes y efectos terapéuticos. *M. dels Àngels Calvo, Joan Sabater Tobella*. Sessió Acadèmica: Ramon Llull (Palma, 1232-Tunis, 1316). Presentació, *Josep Gil Ribas*. Ramon Llull. Vida i obra, *Jordi Gayà Estelrich*. L'art com a mètode, *Alexander Fidora*. El pensament de Ramon Llull, *Joan Andreu Alcina*. Articles – Artículos: Los animales mitológicos como engendro de venenos y antídotos en la España Áurea: a propósito del basilisco y el unicornio en las obras literarias de Lope de Vega, *Cristina Andrade-Rosa, Francisco López-Muñoz*. El poder en la empresa: Postestas y Auctoritas, *Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins*. El efecto del Brexit en la validez de las cláusulas arbitrales existentes con Londres como sede del arbitraje y en la decisión de las partes de pactar a futuro cláusulas arbitrales con Londres como sede del arbitraje, *Juan Soriano Llobera, José Ignacio García Cueto*. Desviaciones bajo el modelo de presupuesto flexible: un modelo

alternativo, *Alejandro Pursals Puig*. Reflexiones en torno a la economía del conocimiento, *Leandro J. Urbano*, *Pedro Aznar Alarcón*. Lliurament del títol de Fill Il·lustre de Reus al Dr. Josep Gil i Ribas (21.09.2016), *Josep-Ignasi Saranyana Closa*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.316





El Dr. Miguel Angel Gallo estudió Ingeniería Industrial en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona, donde obtuvo el título de Doctor en 1959*.

Después de seis años de trabajar en la empresa privada, en 1966 se incorporó al IESE. En 1968 fue promovido a Profesor Asociado y en 1975 a Profesor Ordinario de Dirección General. Desde el año 2003 es Profesor Emérito de Strategic Management.

En el IESE ha sido Director del Programa Doctoral de 1975 a 1990. Encargado del Departamento de Dirección General de 1984 a 1990, y Titular de la Cátedra “Empresa Familiar” de 1987 a 2003.

El Dr. Miguel Angel Gallo ha sido Visiting Professor en la Sloan School of Management del MIT (1989-1990), y profesor visitante en la Universidad Panamericana-IPADE (México), en la Universidad de Piura (Perú), en la Universidad Austral-IAE (Argentina), y en AESE (Portugal).

En el campo de las asociaciones el Dr. Miguel Angel Gallo fue Executive Board Member of the Family Business Network (1990 a 2003), y Editorial Board Member of the Family Business Review (1991 a 2005). Actualmente es Fellow of the International Academy of Management, y Honorary President of the International Family Enterprise Research Academy.

El Doctor Miguel Angel Gallo ha publicado 21 libros y varios artículos, así como 40 documentos de investigación, 125 casos y 50 notas técnicas. Actualmente es miembros de varios Consejos de Administración en España y México.

*** Posteriormente realizó estudios de posgrado en la Harvard Business School y en el IESE.**

“Demostrada la competencia del marketing en la era de la abundancia y en el convencimiento de que estamos en otra diferente ¿Qué modelo puede servir para reposicionar las expectativas del ciudadano para esta era de la escasez en que vive? ¿Por qué el marketing puede ser eficaz para salvar al mundo hoy?”

José Luis Nueno Iniesta

1914 - 2014

Colección Real Academia Europea de Doctores



**Generalitat
de Catalunya**

