



Models esgotats, nous horitzons

Josep MARTÍNEZ i SALVADOR



Bon dia i benvinguts. Vull agrair-los, d'una banda, la seva presència i, de l'altra, a la Societat Andorrana de Ciències i al ministeri de Cultura d'Andorra haver-me convidat a aquesta 25a Diada d'Andorra a la Universitat Catalana d'Estiu a Prada de Conflent.

És un gran honor obrir aquest cicle de ponències i poder contribuir als esforços que la societat i les institucions andorranes estan esmerçant per fer del nostre país un lloc millor, fins i tot ara que les circumstàncies no són, ni de bon tros, les més fàcils que ens ha tocat viure.

Tot seguit els presento una síntesi de l'assaig que he anomenat *Models esgotats, nous horitzons*. L'assaig complet el podran trobar a la targeta que els hem proporcionat i que espero que compleixi l'objectiu fonamental de reflexió sobre la situació que ens toca viure.

La ponència, dividida en dues parts, analitza els models econòmics en trams temporals i el model social en l'actualitat. També s'exposen propostes de canvi realistes i factibles.

Primera part. Models econòmics

D'on venim. Orígens de fortuna

A partir de la dècada dels 50, Andorra va trobar en l'afluència dels visitants estrangers una via d'intercanvi econòmic basat en l'oferta d'un producte destinat a un nou visitant fins aleshores desconegut al país.

A imatge dels antics soldats de fortuna, Andorra va desenvolupar el seu creixement econòmic a força de proporcionar articles atractius, objecte de desig, principalment als veïns espanyols, que es refeien lentament de les ferides causades per una guerra civil de curta durada però de llarga agonia. El creixement empresarial de postguerra permetia que la disponibilitat econòmica d'aquest nou visitant fos molt elevada, especialment en el cas català, amb la qual cosa la prosperitat al Principat només podia desenvolupar-se fermament.

L'obertura de la primera pista d'esquí a les valls andorranes, l'any 1957, va suposar tot un esdeveniment d'incalculables conseqüències en aquells moments.

L'aprofitament comercial de la neu anava guanyant terreny lentament fins al punt que, juntament amb l'oferta de productes sense competència abans esmentada, contribuïa a l'enfortiment de la

posició d'avantatge d'Andorra. Vaixelles de Durelex competien aferrissadament amb les innovadores mitges de niló i les primeres aspirines franceses per tal de col·locar-se al primer lloc del rànquing de productes estel·lars, quasi màgics. I com si de màgia es tractés, proliferaven els basars andorrans on el visitant es podia imaginar, embadalit, al bell mig de qualsevol mercat oriental atapeït de mercaderies desconegudes que anaven des de les olles de pressió SEB fins als caramels Sugus passant per la xocolata suïssa Toblerone, la llet en pols Régilait, el tabac americà o els alcohols en forma de Caballo Blanco, Johnnie Walker o Ricard, a més de moltes altres fantasies meravelloses que deixaven el desig ben satisfet i la butxaca ben buida.

Des dels seients descoberts dels jeeps multicolors d'excursions Lito, Coll o Font que, per dreteres sense asfaltar i a cops quasi perilloses, travessant rierols o congestes de neu, portaven els turistes despentinats i riallers fins a dalt de tot de les nostres muntanyes, assistíem meravellats al naixement de l'imperi *Anduralex*.

A través de dos elements aparentment dissociats, visitants estrangers i productes exclusius, es va passar molt ràpidament d'una economia de subsistència en el sector primari a la creació d'una forta simbiosi entre dos sectors productius econòmics desconeguts a Andorra: turisme i comerç. Aquesta situació va provocar també un salt importantíssim en el procés estàndard de producció econòmica: el trànsit del sector primari al terciari sense establir les bases d'un adequat model productiu secundari industrial o transformador com a corretja de transmissió garantidora de recursos econòmics.

Durant les dècades dels 70 i 80, els reis de les vendes ja eren el formatge de bola Sombrero de Copa, la mantega en llauna Breda, els sacs de sucre de 5 kg i els Levi's 501, complementats amb un bon parell de mocassins Sebago cosits a mà.

Gràcies en part, també, a l'ampliació de l'oferta comercial amb productes innovadors com els discs de vinil, l'electrònica, els perfums, la moda, els productes farmacèutics i cosmètics i la recent cibernetica, la dinàmica expansiva del model binòmic turisme-comerç va anar engrandint el forat no ocupat per l'inexistent sector secundari. A l'ensem es generava un forat productiu d'una amplada i fondària inimaginables trenta anys abans, quan "pujar a Andorra" era tot una aventura.

Cal dir, però, que els actors principals d'aquesta embranzida econòmica no van fer tot el necessari per tal d'assumir les responsabilitats, com a mínim socials, que corresponen a una societat moderna i preventiva amb vista al futur. Algú ja va dir en un moment determinat que això podia ser *pa d'avui i gana per demà*. No es va equivocar gaire.

Mentre la creació de riquesa agafava una velocitat gairebé il·limitada, la corresponent reinversió en infraestructura social brillava per la seva absència.

Excepte comptades excepcions, com la posada en servei de la Caixa Andorrana de Seguretat Social l'any 1968, l'establiment de mecanismes de garantia per la supervivència dels models socials no es va dur a terme en cap cas.

On estem. Models esgotats

Dos factors essencials es van conjugar durant la dècada dels 90 per permetre el naixement d'un *monstre* que acabaria posant en entredit la supervivència del Principat: la bombolla immobiliària. El desenvolupament econòmic basat en el turisme i el comerç va anar engeixant el flux monetari fins a uns nivells que les quantitats de beneficis generats havien de trobar un lloc on poder

continuar rendint més enllà de la rotació d'estocs que l'activitat comercial comporta de manera natural. Les condicions de rendibilitat als mercats financers, amb uns tipus d'interès històricament sota mínims, no eren suficientment atractives per als inversors. La solució va arribar a través del sector de la construcció, que, en poder accedir al finançament gairebé sense cost, va fer de l'immobiliari el producte més atractiu fins ara mai no vist.

Tot semblava un conte de fades: una propietat immobiliària en què es podia invertir un diner en un moment determinat es podia revendre poc temps després amb uns beneficis extraordinaris i gairebé increïbles. I el joc es podia reiniciar tantes vegades com es volgués. La gallina dels ous d'or era immortal. La bombolla no parava de créixer sense que se'n veiés el final, malgrat les advertències d'alguns, que eren acusats de voler aigualir la festa.

La festa es va acabar, però, de manera sobtada i amb trencadissa. Les conseqüències són ara ben paleses i visibles.

De tota aquesta situació cal retenir-ne una paraula, un factor, un fet importantíssim, que es va passar per alt i que avui, sovint, recordem amb rebança: la reinversió.

El model econòmic basat exclusivament en turisme i comerç, apalancat pel sector immobiliari, no va tenir prou en compte que la reinversió dels beneficis és imprescindible per dos motius essencials: la innovació i l'enfrontament a la competència. I això només en aspectes que afecten directament la productivitat. Cal afegir que també s'ha de preveure la reinversió dels beneficis en aspectes en què la societat també es veurà recompensada: creixement i desenvolupament educatiu, col·laboració i atenció socials, infraestructura civil, implementació de models creatius i culturals, i tot allò que aportï valor a la societat fora dels àmbits purament econòmics.

No es va fer ni una cosa ni l'altra, i el paradís que semblava etern avui ja no existeix.

La principal conseqüència constatable és que avui, en el model binòmic turisme-comerç, Andorra no és una destinació singular. Tampoc no ens dirigim a un nínxol de mercat determinat ni oferim un producte significativament diferenciador respecte de la competència. No hem sabut preparar-nos per a un futur com el que ens ha atrapat i tampoc no ens em sabut reinventar per tal d'adaptar-nos a un nou paradigma.

Analitzant aquest fet podem posar l'esquí com a exemple del que podia haver estat i no és: el turisme de neu que ens visita és, en general, a la llum dels paràmetres que els organismes controladors del sector estableixen, d'una qualitat baixa.

Les inversions en el sector es van dirigir a l'ampliació de superfícies esquiables en comptes de l'optimització dels recursos existents i a la millora per captar un turista de més poder adquisitiu. No es va entendre que calia aconseguir més qualitat i no més quantitat. Tampoc no es van tenir en compte les inferències dels models meteorològics, que apunten a una important disminució de la innivació en cotes per sota dels 1.800-2.000 metres. Les inversions orientades en aquest sentit, doncs, ja es preveïen ruïnoses en un futur no gaire llunyà. Aquest error, però, que ja és inherent a l'evolució del model a Andorra, s'ha reproduït històricament en el comerç de manera automàtica, genètica podríem dir.

No ha estat fins que la realitat ha demostrat que, en els casos de mercats molt estrets, també físicament, és molt més rendible la qualitat que la quantitat que alguns dels actors econòmics del país han decidit, tímidament, començar a girar el rumb.

Casos com el de l'Associació de Comerciants d'Andorra la Vella exemplifiquen que la tasca és difícil. Ells mateixos, els que han de veure ben clar que s'ha de canviar el rumb, s'oposen a

mesures com la de transformar el seu *terreny natural de joc* cap a estructures demostrades de millor rendiment i acceptació per part dels visitants: les zones per a vianants.

Ara, potser, ja estem lluny dels objectius i serà massa tard, almenys per al model que estem analitzant.

Aquella gallina dels ous d'or que semblava immortal no s'ha mort, l'hem matat nosaltres. Els dos models productius ens els quals Andorra ha basat el seu creixement fins a l'actualitat estan, doncs, esgotats.

Cal, sense cap mena de dubte, explorar nous models, buscar nous generadors d'activitat econòmica i aplicar-los ràpidament.

On anem. Horitzons improductius

Partint dels fets que identifiquen l'esgotament dels dos models analitzats, ara, per obligació, Andorra s'ha de plantejar com continuar el seu recorregut cap al futur.

Diverses actuacions dutes a terme per part de les institucions governamentals intenten establir aquest nou recorregut. Malgrat tot, l'*error evolutiu genètic* dels models productius ja esmentat s'ha transformat en un hàndicap tan poderós que, insistir en la seva aplicació, impedeix analitzar amb objectivitat quins són els mecanismes que s'han d'implantar per tal de corregir el rumb i orientar el futur del Principat cap a nous horitzons.

A tall d'exemple, i ja amb dades objectives a la mà, la insistència a potenciar les estratègies de desenvolupament en el sector turístic, tal com s'ha fet des dels anys 70, es mostren absolutament invàlides a la vista dels resultats que s'obtenen en relació amb la despesa que genera l'estructura actual. Amb les mateixes pràctiques i estratègies ens dirigim, inevitablement, cap a horitzons improductius.

El fet d'aportar quantitats ingents de recursos econòmics a un model que no genera retorn en volum equivalent indica que el nostre producte ni és suggeridor, ni és exclusiu, ni és singular ni tampoc està dirigit a satisfer la demanda de cap nínxol de mercat que no disposi actualment d'una oferta competitiva significativament millor. És una estratègia equivocada.

El paradigma de *més qualitat i menys quantitat* no s'està tenint en compte. Les campanyes de captació de turistes a l'exterior segueixen els mateixos paràmetres que anys enrere, quan encara podíem oferir una imatge de país exòtic que, a més, estava complementada amb una oferta comercial imbatible. Ara això ja no és així, i el pitjor de tot és que no hem sabut adaptar-nos-hi a la velocitat adient, i aquells pocs agosarats –alguns en diuen *visionaris*– que ho han intentat s'han trobat impediments legals insalvables. Sobre això, l'OCDE fa esment positiu a "la modificació de les normes reguladores, amb l'objectiu de reduir el proteccionisme que tradicionalment molts estats atorgaven a determinats sectors econòmics nacionals".

Quan esmentava les actuacions dutes a terme per part de les institucions governamentals per establir un nou recorregut, m'estava referint a la darrera temptativa de cridar aquell element que no s'havia tingut en compte tret d'ocasions molt aïllades, de manera tímida i sempre sense èxit: la inversió estrangera.

Amb l'obertura de tots els sectors econòmics a l'entrada de capitals estrangers a Andorra com a inversió, s'intenta omplir aquell abisme abans esmentat entre els sectors primari i terciari.

Ahora, però, emparats en les directrius de l'OCDE que indiquen que "més enllà de l'estímul derivat de la mateixa inversió, la inversió estrangera influeix en el creixement i augmenta la productivitat i

l'eficàcia en l'ús dels recursos del país receptor", el Govern andorrà ha aprovat enguany la Llei 10/2012, de 21 de juny, d'inversió estrangera al Principat d'Andorra.

La idea és bona, obligatòria si més no, vist que la deriva de la situació no pot orientar les actuacions que cal prendre envers un altre objectiu que no sigui aquesta obertura a nous horitzons d'activitat econòmica.

Andorra no disposa de més recursos propis que el turisme i el comerç. Els models sobre els quals s'ha basat el seu desenvolupament fins ara ja estan, com hem dit, esgotats. Cosa que no significa que els recursos per si mateixos ho estiguin, no. Encara es poden continuar explotant, tot i que haurà de ser des de noves perspectives. Cal trobar com fer-ho. L'empresa no és impossible.

On hem d'anar. Nous horitzons

És ben clar, doncs, que ara gairebé tots els estaments implicats en la vida quotidiana del país estan d'acord que "alguna cosa s'ha de fer." Des de les institucions governamentals, passant per les administracions locals, els òrgans representatius del teixit productiu, oenagés, associacions, col·lectius i plataformes, i fins al darrer ciutadà, tothom coincideix en la necessitat d'actuar ràpidament si no volem caure en un forat negre d'on serà impossible sortir-ne mai més.

S'imposa, doncs, actuar en dues línies ben diferenciades:

1. Definir, dissenyar i aplicar nous models d'aprofitament del turisme i del comerç.
2. Analitzar, triar i importar o crear nous sectors econòmics que permetin una real diversificació de l'economia andorrana.

La primera línia no és pas gaire difícil. Cal, però, ser valents per aplicar, ara sí i de manera radical, la premissa de *més qualitat i menys quantitat*, basada en:

- Posar en valor aspectes fins ara no tinguts en compte, a la llum de la demanda de la potencial clientela d'alt poder adquisitiu.
- Disposar d'una gamma de productes únics i singulars, sense, o amb poca, competència, malgrat que això comporti un increment substancial dels preus de l'oferta.
- Orientar les accions de reclam cap a un *target* cada cop més concret i segmentat, i deixar de banda les campanyes massives que atreuen un visitant de baix poder adquisitiu, que malmet la imatge del país i no incrementa el retorn de la despesa o la inversió de manera significativa.
- Optimitzar els recursos econòmics destinats a aquesta tasca. Procurar que cada euro torni a casa amb un factor de multiplicació afegit és un objectiu prioritari.

D'aquesta primera opció ja tenim moltes lliçons apreses i molta experiència acumulada. Si som honestos i objectius amb nosaltres mateixos, pocs ens podrien dir com gestionar aquests recursos. Cal, deia, ser valents, però.

La segona línia és la que està en sintonia, d'una banda, amb l'aprovació de la nova Llei d'inversió estrangera, i de l'altra, amb les directrius de l'OCDE esmentades, que diuen: "Un dels principals efectes de la inversió estrangera és la diversificació de l'economia, amb la creació de nous sectors econòmics, i l'augment de la competitivitat dels sectors ja existents. Altres efectes produïts per la inversió estrangera són la difusió de bones pràctiques en matèria de gestió d'empreses, la transferència de tecnologia, la implantació de programes de formació i l'increment dels ingressos fiscals dels països receptors."

Obviament això és així.

Ja hem dit que els models actuals que gestionen els sectors de turisme i comerç estan absolutament esgotats, però els responsables institucionals insisteixen a continuar potenciant-los dins els mateixos esgotats models. Ens en calen uns altres, i existeixen.

Una correcta aplicació dels continguts de la Llei d'inversió estrangera a Andorra permetria avançar en la bona direcció per a la consecució d'aquest objectiu històricament plantejat: l'obertura econòmica del país.

Per a tal finalitat, a les dues línies d'actuació abans esmentades, relacionades amb la productivitat, s'hi ha d'afegir un tercer factor, imprescindible vista l'especial configuració i localització geogràfica del Principat: una eficaç infraestructura d'accés al transport tant de persones com de mercaderies.

S'estan fent passos en aquest sentit, però encara és necessària una gran dosi d'objectivitat.

Aquesta filosofia de treball honest, eficient i eficaç, complementada amb una transparent, sòlida i incorruptible base juridicofiscal no pot sinó desembocar en un òptim redreçament de la preocupant situació que estem vivint a hores d'ara.

Un cop establert el nou model de base, en allò que afecta la introducció d'elements productius a Andorra, el pas següent és atreure i establir empreses que formen part dels nous sectors productius sorgits de la recerca, la informació i el coneixement.

El quaternari és un sector de concepció recent que complementa els tres sectors tradicionals. Comprèn activitats relacionades amb els valors intangibles de la informació, com ara la gestió i la distribució d'aquesta informació. Dins d'aquest sector trobem activitats productives especialitzades en innovació, investigació i desenvolupament.

La tipologia d'empreses que conformen aquest sector quaternari i que poden establir-se a Andorra sobre la base del nou model productiu són, a tall d'exemple no exhaustiu:

- Les de l'àmbit de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC).
- Biotecnologia.
- Recerca farmacèutica.
- Desenvolupament agroalimentari (cas de la Cervesa Alpha).
- Estudi i explotació de recursos naturals (cas d'Aigua d'Arinsal).
- *Software* i anàlisi informàtica.
- Educació.
- Tecnificació de l'esport.
- Astronomia de recerca i divulgativa.
- Recerca mediambiental.
- Recerca i investigació de nous materials.
- Maquinària d'alta precisió (control numèric, rellotgeria, instrumental mèdic...).
- Òptica de precisió.

El sector quinari està relacionat amb activitats productives relacionades amb la cultura, l'educació, l'art, l'oci i l'entreteniment, i aspectes d'alta especialització en l'àmbit de la salut. A tall d'exemple, la tipologia d'empreses aquí encabides seria:

- Producció artística relacionada amb mitjans audiovisuals i en xarxa.
- Promoció cultural de primer nivell.
- Organització d'esdeveniments culturals de projecció internacional.

- Organització i promoció de concursos artístics.
- Serveis mèdics especialitzats relacionats amb la gerontologia i la qualitat de vida.
- Les relacionades amb serveis lligats a la tercera i quarta edat, com ara centres geriàtrics proactius.

En general, s'ha de treballar, també, en l'estudi, l'anàlisi i la regulació d'aquells sectors productius de molt alt valor afegit, no contaminants, amb inversions en infraestructures objectivament assumibles, rendibles, moderns, tecnològics, generadors de massa crítica treballadora i potenciadors de marca de qualitat.

En definitiva, optimitzar i potenciar tot allò que permeti albirar nous horitzons i arribar a fer un canvi significatiu de lema i passar del conegut *Andorra, el país dels Pirineus* a un reconegut *Andorra, el futur dels Pirineus*.

Segona part. El model social

El model social. Una reacció significativa

A dia d'avui, i com a conseqüència del nou paradigma en què ens ha col·locat la profunda crisi de la primera dècada del segle XXI, l'aparició de col·lectius ciutadans, plataformes i l'associacionisme estan modificant les estructures polítiques, econòmiques i socials fins ara vigents.

Com a exemple de la implicació i determinació dels estaments socials del país en la col·laboració per al necessari redreçament del rumb actual, faré especial menció a l'associació a la qual tinc l'honor de representar en aquest fòrum: Màxima 6.

En els aspectes relacionats amb l'exposició feta sobre models i horitzons, l'associació dóna suport i impulsa totes aquelles actuacions necessàries per garantir la viabilitat i la sostenibilitat del nostre país en tots els àmbits que afectin directament o indirecta el territori, els ciutadans i les relacions entre tots ells.

En aquest sentit, les conseqüències de la depressió productiva també han comportat un esgotament del model social a Andorra. La prova fefaent és, justament, l'increment de conscienciació i implicació del gros de la societat en problemàtiques totalment desconegudes al país fins fa ben poc.

Citaré com a exemple d'aquest esgotament del model l'aparició de dos problemes socials d'especial sensibilitat: la precarietat laboral, expressada en taxes d'atur desconegudes, i la situació d'indigència d'algunes persones, que sobreviuen gràcies a les ajudes d'organismes assistencials.

Màxima 6 té per objecte promoure la reflexió, l'opinió i l'acció entre els ciutadans per tal de garantir la defensa de llurs drets i llibertats. Actua sota unes premisses derivades del sentit comú i la bona fe.

Bàsicament, són actuacions orientades al redreçament de la situació i al disseny i creació de nous models productius i socials, com ara:

- Estimular el desenvolupament d'una cultura participativa dels ciutadans en la discussió dels problemes de tipus social, econòmic, polític, cultural i ambiental de la població, en la presa de decisions sobre projectes dels tipus esmentats i en la seva gestió administrativa amb criteris solidaris, democràtics i plurals.
- Planejar, dissenyar i implementar programes que facilitin i permetin el desenvolupament social, econòmic i emocional de la comunitat i de l'individu.

Entre d'altres aspectes d'afectació ciutadana, desde Màxima 6 treballem en l'elaboració de propostes reals, factibles, simples i efectives que s'han de tenir en compte amb tota urgència a Andorra.

Aquestes actuacions s'han de veure complementades, d'altra banda, per la creació de mecanismes de control públic que estiguin en mans dels ciutadans en tot allò que els afecti de manera directa.

Si parlem d'aspectes productius, propugnem la prioritat en el control de les actuacions institucionals per tal de considerar sempre l'interès general davant del particular.

Parlem de mecanismes que es desenvolupen en el terreny de la política i de les activitats cíviques cada cop més presents en la vida pública.

Parlem d'una obligatòria implicació dels ciutadans en la dinàmica de disseny i gestió d'estructures de govern que permetin una eficiència i una eficàcia més grans amb un alt grau de transparència.

Només una absoluta transformació de la ciutadania com a instrument de control públic permetrà l'establiment de nous i eficients models. L'apropament real als nous horitzons.

Josep Martínez i Salvador,
expert universitari en direcció de recursos humans a l'empresa,
president de l'associació Màxima 6

Codi de descàrrega de la ponència completa



http://www.freedrive.com/file/1651895,modelsl'esgotats.-nous-horitzonts_.pdf