

TURQUÍA SÍ PUDO

RAÚL MAESTRES M.

El Imperio otomano comienza en el año 1301, cuando el guerrero Osmán Gazi (Osmán I) amalgama a un grupo de tribus nómadas y se establece en las afueras de Constantinopla, capital para la época del Imperio

Basta con asomarse a Estambul y a otras ciudades turcas para percibir un crecimiento pujante, una diferencia abismal con los países vecinos y avances impresionantes hacia la modernidad en apenas noventa años de vida republicana

bizantino. Durante los siguientes 150 años las tribus se consolidaron y llegaron a dominar toda la Anatolia y la región del Egeo, hasta reducir significativamente las dimensiones del Imperio bizantino. En 1453, Mehmed II, después de haber mantenido sitiada a Constantinopla durante varios meses, decide finalmente tomarla y establece allí la capital del Imperio otomano —a partir de esta época llamada Estambul aunque el cambio de nombre fue oficializado en 1930—, el cual dura hasta 1922, cuando Mehmet VI es destronado y comienza la república, cuyo primer presidente fue Mustafá Kemal, más tarde apodado Ataturk (padre de los turcos).

Las principales reformas establecidas por la república disponen la abolición del sultanato, la separación de la religión y el Estado, el reemplazo del alfabeto árabe por el romano, la abolición del *fez* o velo facial para las mujeres, y una apertura política sin precedentes que les permitió a los ciudadanos ejercer el derecho del voto y ejercer cargos públicos. A partir de ese momento Turquía se convierte en un Estado laico y democrático, y experimenta un rápido crecimiento económico debido fundamentalmente a una política de orientación occidental. El sistema político establecido es parlamentario democrático con una asamblea nacional elegida por el pueblo y un poder ejecutivo formado por el Consejo de Ministros presidido por un primer ministro. Turquía actualmente es miembro de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de Cooperación Económica del Mar Negro,

la OTAN, el Parlamento Europeo y la Asociación de la Conferencia Islámica. Además, es miembro asociado de la Unión Europea, con buenas posibilidades de ser admitido como miembro pleno en un futuro cercano.

La economía turca se basa principalmente en el turismo, pues disfruta de uno de los legados históricos más

importantes del mundo. Los cultivos de trigo, arroz, algodón, té, tabaco, avellanas y frutas han crecido enormemente gracias al Plan para el Desarrollo del Sureste, las nuevas centrales hidroeléctricas y los canales de riego abiertos en todo el país. El plan incluye la presa de Ataturk, una de las diez más grandes del mundo. La industria minera en el oriente de Turquía ha crecido mucho, especialmente en los sectores de carbón, hierro, cobre, bauxita y azufre.

A finales de la década de los ochenta se llevaron a cabo reformas con el objetivo de reorientar la economía de un sistema estatizado y aislado hacia otro fundamentalmente privado y abierto. Como era de esperarse, las reformas propiciaron un crecimiento económico acelerado, principalmente entre 2002 y 2006, cuando la economía creció a un promedio de 7,7 por ciento anual, y marcó un récord de 9,4 por ciento en 2004. No obstante, el país pasó por episodios de recesión financiera en 1994, 1999 y 2001, períodos en los que contó con la ayuda incondicional del Fondo Monetario Internacional (FMI), que le otorgó préstamos significativos para mantener su política fiscal y comercial.

La economía turca posee una estructura similar a la de un país desarrollado, con un peso fundamental en el sector de servicios (60 por ciento del PIB), una importante base industrial (24 por ciento) y un sector agrícola decreciente con respecto al producto total (10 por ciento). En la actualidad su producto interno bruto (PIB) totaliza 670.000 millones de dólares, la inflación se encuentra controlada en

seis por ciento anual y el crecimiento industrial ha permitido reducir el desempleo al nueve por ciento. Con más de 75 millones de habitantes y un PIB per cápita de 9.000 dólares, Turquía atrajo en 2008 inversiones extranjeras por más de 21.000 millones de dólares en sectores clave de su economía: banca, construcción, industria automotriz, turismo, telecomunicaciones, electrónica, textiles, refinación de petróleo, alimentos y minería.

En el frente internacional, gracias a su privilegiada posición geográfica, Turquía ocupa un lugar estratégico en el comercio entre Europa y Asia. Estambul está dividida en dos por el estrecho del Bósforo; por lo tanto, no es de extrañar que los principales destinos de las exportaciones turcas sean Alemania (12 por ciento), Inglaterra (8 por ciento), Italia (7 por ciento), Estados Unidos (6 por ciento), Francia (5,5 por ciento) y España (4,5 por ciento), que totalizan 120 mil millones de dólares. En contrapartida, sus importaciones provienen de Rusia (13 por ciento), Alemania (11 por ciento), China (7 por ciento), Italia (6,5 por ciento), Francia (5,5 por ciento), Estados Unidos (4,5 por ciento) e Irán (4 por ciento), y totalizan 160 mil millones de dólares. La balanza comercial muestra, por lo tanto, un déficit de 40 mil millones de dólares. Algunos economistas turcos afirman que ese ha sido el precio por obtener el actual desarrollo. Según las últimas proyecciones de Goldman Sachs, Turquía alcanzará un PIB de más de seis billones de dólares en 2050 y, de continuar la tendencia, superará a varios países del G7 como Japón, Francia, Alemania, Italia y Canadá.

La historia de Turquía está llena de lecciones que, quizá, permitan establecer semejanzas y diferencias con Venezuela. Las interpretaciones son libres.

1. Desde 1453, cuando Mehmet II captura a Constantinopla, hasta 1922, año en que se establece la república, el poder se ejerció con brutalidad y represión, se iniciaron conquistas que sometieron a otros pueblos a sufrimientos indescifrables, pero durante estos casi cinco siglos también se impulsaron las bellas artes y la literatura y, lo más importante, se mantuvo la tradición de tolerancia religiosa implantada desde la época de Constantino, el emperador romano que se

convirtió al cristianismo y creó una convivencia positiva entre judíos, cristianos y musulmanes. Este es un aspecto clave para el desarrollo posterior de Turquía.

2. La cultura de convivencia entre las diferentes religiones facilitó a Kemal establecer la separación entre Estado y religión, culminar la teocracia imperante hasta el momento y comenzar una época de desarrollo secular, con los ulemas en las mezquitas, los militares en los cuarteles (desde donde han ejercido una vigilancia férrea para garantizar la continuidad del Estado secular y han derrocado varios gobiernos cuando advertían el riesgo de regresar a un Estado islámico) y los civiles en el ejercicio del poder. Esta secularización ha sido una de las razones que explican el espectacular desarrollo de Turquía en sus casi noventa años de vida republicana.

3. Otro elemento importante para entender la Turquía actual fue lo ocurrido en 1989, cuando el presidente Turgut Halil Ozal asumió la Presidencia (impuesto por el ejército), rompió con el estatismo paralizante e introdujo una serie de reformas que alinearon definitivamente a la nación con las democracias liberales de Occidente. La nueva era no ha sido, por supuesto, un lecho de rosas. El país tuvo que hacer importantes reformas económicas, privatizar empresas y soportar varias crisis financieras. La más importante ocurrió en 2000 y 2001 cuando, para recibir ayuda del FMI, Turquía tuvo que comprometerse a restringir el gasto público y atravesar una aguda estancamiento durante más de dos años, hasta que finalmente pudo establecer una relación armónica entre el crecimiento, el empleo y la inflación, que produjo luego la estabilidad económica de la que disfruta hoy.

4. Estando en el epicentro de una zona tan convulsionada —limita en el frente asiático con Siria, Irak, Irán, Armenia y Georgia— es fácil imaginar las presiones internas y externas que Turquía ha debido soportar para mantener el equilibrio entre su Estado laico y las teocracias fronterizas. En las elecciones presidenciales de 2007 el ejército se pronunció en abierta oposición a que Abdullah Gül, candidato del gobernante Partido de la Justicia y del Desarrollo (AK), fuese electo presidente. Gül, islamista moderado y con una brillante carrera política, hasta

ahora ha favorecido el mantenimiento del Estado laico y, como ministro de relaciones exteriores, apoyó decididamente la occidentalización del país; sin embargo, su esposa es considerada islamista militante y suele presentarse en actos públicos con la cabeza cubierta, lo cual fue proscrito desde la fundación de la república en 1922. A pesar de la oposición del ejército, Gül fue electo presidente el 28 de agosto de 2007 y comenzó su discurso de juramentación con la siguiente frase: «Juro ante la gran nación turca... ser fiel a la democracia y a la república laica... y cumplir mi deber de forma imparcial». ¿Podrá mantener esta posición o cederá a las presiones de los islamistas más radicales?

Esta apretada síntesis permite apreciar las grandes controversias que han acompañado la transformación de un antiguo sultanato en una república con costumbres musulmanas y economía occidental, que contradice en casi todo la tradición islámica dominante

CÓMO REHACER SU MODELO DE NEGOCIO

ENRIQUE OGLIASTRI

Una solución radical a las crisis es cambiar el modelo de negocio. Las empresas deben regularmente preguntarse si su modelo de negocio es apropiado, sin esperar a que una crisis les obligue a hacerlo. A veces aun durante las vacas gordas los resultados pueden indicar bastante fehacientemente que algo no funciona: la empresa se esfuerza al tope, ocupa todos sus recursos, es diligente... pero los resultados son magros. Los esfuerzos año tras año son en vano porque no se acumulan recursos ni el crecimiento rinde frutos... pero no hay urgencia. El problema puede estar en el modelo de negocio, lo que exigiría su reformulación radical. Un negocio es la relación entre el valor que recibe el consumidor y el costo para el productor. El problema no se resuelve con el análisis separado de la propuesta de valor al consumidor, y después

A veces aun durante las vacas gordas los resultados pueden indicar bastante fehacientemente que algo no funciona

en sus países vecinos. A pesar de las luchas intestinas y los acomodos necesarios, pareciera que los turcos han escogido la ruta del desarrollo y el crecimiento, en lugar del radicalismo oscurantista que los circunda.

Basta con asomarse a Estambul y a otras ciudades turcas para percibir un crecimiento pujante, una diferencia abismal con los países vecinos y avances impresionantes hacia la modernidad en apenas noventa años de vida republicana. El respeto a la diversidad religiosa, a los derechos ciudadanos, a la empresa privada y a la propiedad individual ha sido fundamental en este espectacular despegue hacia una globalización racional. En poco tiempo Turquía seguramente formará parte de la Unión Europea y, sin duda, al enderezarse un poco más la economía mundial, continuará sorprendiendo al mundo con nuevos logros que la alejarán aun más de los que han escogido el camino de la involución y la pobreza como paradigma de desarrollo. ■

Raúl Maestres M.

Socio *senior* de Korn Ferry Internacional

de la cadena de actividades y costos para crear el producto o servicio, sino con la integración de los dos análisis. ¿Cuáles son las preguntas que podrían llevarnos a reformular un modelo de negocio?

Primero: pregúntese cuál es la propuesta de valor de su empresa. En otras palabras, cuál es el valor que recibe el consumidor del producto o servicio, la relación entre el precio que paga y la satisfacción que obtiene. Algunos modelos enfatizan el precio, otros el servicio especial y diferenciado. Una buena propuesta de valor deja al consumidor con la sensación de que recibe más de lo que paga.

Segundo: analice la secuencia de actividades que realiza su organización, desde que gestiona los insumos hasta que entrega el bien o el servicio a sus consumidores. ¿Cuáles son las etapas en el proceso de transformación de los insumos hasta volverse un producto o servicio final? Analice entonces los costos en los que incurre en cada etapa del proceso, los recursos que destina a cada sección, y trate de evaluar cuán fácil sería para otras empresas (externas) aportar este valor.