

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION**  
**Num. 134**

***PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES***

**DR. H. H. SEMMEL**

**1.987**

(2)

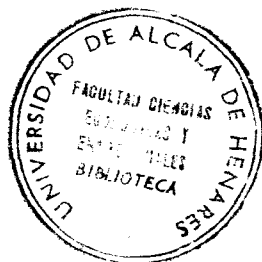
**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL  
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE  
EMPRESAS / Núm. 134  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**UNIVERSIDAD DE ALCALA**



**5900906268**

**PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES**



**DR. H.H. SEMMEL**

**CONSEJERO DELEGADO Y DIRECTOR GENERAL**

**AEG, Ibérica de Electricidad, S.A.**

**Alcalá de Henares, Noviembre 1987**

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3 Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66. Ext. 220.

## INDICE

Pág.

**PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS DE LAS EMPRESAS MULTI-  
NACIONALES**

- I. INTRODUCCION .....	4
- II. PUNTOS BASICOS .....	6
- III. HISTORIA .....	8
- IV. COMO NACE UNA MULTINACIONAL .....	10
- V. CRITICA A LAS MULTINACIONALES .....	15
1. Critica debida al comportamiento de las multinacionales .....	17
2. Critica debida a conflictos ideológicos	18
3. Critica debida a conflictos económicos .	19
- VI. ESPAÑA FRENTE A LAS MULTINACIONALES .....	21
- VII. EUSKADI Y LAS MULTINACIONALES .....	31

PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS  
DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES (1)

H.H. SEMMEL

Consejero Delegado y Director General  
AEG Ibérica de Electricidad, S.A.

I. INTRODUCCION

Hablar ante un Congreso Vasco sobre empresas multinacionales es, en cierto sentido, casi como un desafío, comparable a hablar en un monasterio del diablo. Pero es un desafío razonable e interesante, porque las multinacionales existen, son una consecuencia de nuestro sistema económico aceptado y crecen constantemente, no sólo en tamaño sino en

-----  
1. Ponencia presentada en el II Congreso Mundial Vasco en Vitoria el 4 de Octubre de 1987.

cantidad, a pesar de los problemas y dificultades que encuentran o que se ocasionan ellas mismas. Por eso, he aceptado este tema de las multinacionales con gusto, y tengo dos razones más:

- a) He trabajado en varias de ellas (SIEMENS, BRAUN, GILLETTE y ahora en AEG) y en diferentes países (Alemania, Chile, Argentina y ahora, desde casi 23 años, en España), y he vivido por propia experiencia su funcionamiento, sus ventajas y sus fallos.
  
- b) He observado durante todo el tiempo y en muchos países una rara e irracional hostilidad, en cierta manera algo así como odio-amor hacia las multinacionales. Son siempre muy queridas cuando construyen nuevas fábricas con muchos puestos de trabajo y vuelven a ser insoportables cuando quieren dividendos de sus inversiones. Vale la pena estudiar más a fondo este fenómeno y examinar las posibilidades que las naciones tienen en una correcta colaboración con las multinacionales y un aprovechamiento mutuo.

## II. PUNTOS BASICOS

Antes de que analice los problemas y las perspectivas de las multinacionales, quiero aclarar algunos puntos básicos que utilizo como marco general de mis observaciones:

1. Estoy hablando de multinacionales dentro del marco de un mercado libre y una libre competencia. No sólo estoy convencido de que este marco permite el desarrollo óptimo de la creatividad y la eficacia de los hombres, sino que también es el marco que establece y garantiza la nueva Constitución Española, y también es parte del Estatuto de Guernica.

Incluso en el marco de una economía dirigida hay empresarios casi multinacionales, pero ellas dependen de unas reglas de juego completamente diferentes, constituyen en su mayoría un monopolio del estado y por eso no sirven para mi análisis.

Por otro lado, puede ser que dentro del mercado libre una multinacional logre un tamaño y una importancia tal que podría influir en las decisiones del estado, de manera que el postulado de un mercado libre se vea mermado (como GM en Estados Unidos, donde se dijo en cierta ocasión: "lo que es bueno para GM, también es bueno para Estados

Unidos"). Estos casos no los considero, porque la Historia ha demostrado que también estos gigantes son vulnerables, siempre y cuando las leyes del mercado libre y de la libre competencia se conserven. GM tiene hoy en día en todo el mundo, pero también en los mismísimos EE.UU. grandes problemas con la competencia de otras multinacionales de Japón y Europa, y esto es sano y demuestra que las leyes del mercado libre funcionan.

2. Estoy hablando de multinacionales cuya base de existencia no es la beneficencia, sino el ganar dinero, igual que todos sus competidores nacionales en cada país. Para relativar el sentido de la ganancia, pero al mismo tiempo subrayar su importancia, utilizo siempre una frase que he aprendido en la Universidad de Munich: "La ganancia para la empresa tiene la misma función que la respiración para la vida. La vida no es sólo respiración, pero sin respiración la vida no es nada."

Basándome en estas dos premisas, voy a entrar ahora en el análisis de los problemas y las perspectivas de las multinacionales, con especial relación a España y, naturalmente, al País Vasco.



### III. HISTORIA

No hay futuro sin pasado y por tal razón siempre es aconsejable echar una mirada atrás para aprender cara al futuro.

En la Edad Antigua y en la edad Media seguramente existían inicios de organizaciones que operaban fuera de los límites del propio país o ciudad, como los fenicios, los griegos, los romanos, etc. Pero generalmente se dedicaban más bien al puro comercio e intercambio de productos naturales, y además disponemos de muy pocos datos sobre estas empresas.

La primera gran empresa que conozco que ya tenía muchas características de una multinacional, fue la empresa alemana de los Fugger de Augsburg. La base de este emporio era la producción de lino, que inició su fundador alrededor del año 1430 en Augsburg. La calidad de sus tejidos era tan superior a los demás, que el negocio empezó a crecer y se extendió fuera de Augsburg. Primero en Nürenberg después a Frankfurt y luego a Amberes, Venecia, Viena, donde al principio sólo tenían representantes y más tarde almacenes y oficinas propios. Sus ventas crecieron de año en año y hacia 1500 tenían trabajando en Augsburg más de 2000 telares. Sin abandonar su negocio básico de telas, Jacobus Fugger utilizó

el flujo de dinero por la venta de sus telas y facilitó préstamos a otras casas comerciales. Así nació la Banca Fugger que se extendió rápidamente de Roma a Londres y de Amsterdam a Viena. El Papa Julio II organizó con su banco la transferencia a Roma de dinero cobrado por la Iglesia por la venta de las indulgencias en Alemania, Holanda y Dinamarca, y por otro lado financió la campaña de Carlos V que le aseguró en 1520 la elección como emperador frente a su adversario Francisco I de Francia. Con las ganancias de la banca y los tejidos compró y explotó minas de cobre y plata en Austria, en Hungría y Polonia, y obtuvo del emperador y del Papa la autorización para acuñar moneda. Fugger tenía barcos propios y delegaciones en Lisboa, Amsterdam, Londres y Luebeck. Fugger consiguió del emperador la concesión para explotar las minas de mercurio en Almadén en España, y desde Valladolid y Barcelona transportó y vendió el mercurio por toda Europa. Para la empresa Fugger trabajaban, a mediados del siglo XVI, alrededor de 15.000 personas en toda Europa, y en Augsburg construyeron la primera obra social del mundo: 200 casas para los obreros de sus factorías y se las alquilaban a ellos por un alquiler simbólico de 1 ducado al año. El padre de Mozart nació en una de estas casas. En las luchas religiosas, especialmente en la Guerra de los 30 Años, esta primera multinacional se destruyó, así que hoy queda apenas la fama. Pero además se hundió porque después de Jacobus Fugger, el genio empresario e incansable organizador, que murió en 1525, no hubo nadie en la familia capaz de dirigir y conservar un imperio tan extendido y complejo en unos tiempos aún más complicados.

Y ésto es lo que se puede aprender de la primera multinacional: Una gran multinacional puede únicamente nacer, crecer y mantenerse si a la cabeza existe una dirección muy capacitada, muy entrenada y muy emprendedora.

Analícemos por ello:

#### IV. COMO NACE UNA MULTINACIONAL

Los principios del nacimiento de una multinacional son relativamente simples.

La base es siempre una buena producción local de un producto de alta calidad, para cuya venta el mercado interno paulatinamente resulta demasiado pequeño. La empresa crea un departamento de exportación y sus productos sobrepasan los límites de su país (como la venta de tejidos Fugger a Italia, Holanda, etc.). La idea básica siempre es lograr con mayores ventas la degradación de los costes unitarios, que constituye la primera ventaja de las grandes empresas.

Al principio, las empresas utilizan mayoristas para su primera venta en el exterior, pero muy pronto los cambian por una organización propia. Esto requiere personal especializado en marketing, publicidad y ventas. La empresa crece,

y después de esta primera etapa de venta, en muchos casos, surge la necesidad de producir en los países, especialmente en aquellos que todavía se protegen contra las importaciones mediante derechos de aduana elevados. Si no se quiere renunciar a ese mercado, se debe producir en ese país, y para ello hay dos alternativas: instalar una fábrica propia o dar licencia o incluso "franchising". Los dos últimos casos son muy caros, entrañan menos riesgo y constituyen una nueva variante de crecimiento, que en lugar de exportar productos exporta tecnología. (Ejemplo de COCA-COLA, que no tiene fábricas propias ni distribuidoras, sino que exporta solamente la esencia secreta). Generalmente, con este sistema a la larga han surgido más experiencias negativas que positivas porque no se tiene el control suficiente sobre el concesionario y las ventas no logran lo esperado. A partir de aquí se decide muy a menudo realizar una inversión directa e instalar una fábrica propia.

Si esto sucede en un volumen mayor y en varios países, habrá nacido una nueva multinacional. En la central se lleva ~~a~~ a cabo la planificación y el control sobre los diferentes países y también se decide sobre la expansión a nuevos mercados y productos, sobre nuevos centros de producción, dónde se hará investigación y desarrollo, de dónde se que destinar a los especialistas y el capital humano. Con cada país nuevo que se incorpore crecerá la necesidad de una coordinación más profunda y compleja. Al principio, casi siempre con relaciones más bien bilaterales, es decir, la fábrica del país "A" produce exclusivamente para ese país.

Pero generalmente, después de un mayor crecimiento, se llega a la verdadera estrategia de las multinacionales, que trata de compaginar las ventajas individuales de los diferentes sitios con un sistema de producción complejo que permite optimizar los costes (la ley de los costes comparativos es una base esencial de las ventajas de las multinacionales).

Bajo este aspecto es compatible que ya no se produzca todo en la casa matriz ni tampoco en una filial, sino que se organice la producción de tal manera que se efectúe un reparto o distribución del trabajo dentro del consorcio, teniendo en cuenta las diferentes ventajas de los diferentes sitios, el tamaño óptimo de cada centro de producción, los costes de transporte y almacenamiento, los derechos de aduanas y la eventual contingencia de importaciones, etc. El ideal buscado como resultado final es poder ofrecer la totalidad de los productos finales en cada uno de los mercados a precios más bajos y calidades mejores, como si se hubiese producido la totalidad en cada una de las filiales.

De esta manera, hoy en día, más del 30% de todo el comercio mundial se realiza sólo dentro del ámbito de las multinacionales, y en el fondo es una situación positiva, porque ofrecen así al consumidor la mejor calidad al menor precio.

Naturalmente, este sistema de las multinacionales de producir diferentes partes en diferentes países, ya sea por

rentabilidad (costos comparativos) o sólo por aspectos políticos (que un país exija mayor producción y exportación), encierra un gran riesgo para la multinacional. Cualquier dificultad en un país, ya sea por paro en la misma fábrica de la multinacional o paro general en el país, ya sea por problemas fronterizos o problemas en el transporte, puede parar la producción del producto final en otros países y causar un daño enorme. Por ejemplo, AUDI fabrica en Regensburg, y se monta el coche AUDI 80. Ahora no puede entregar coches porque se filial en México, donde se fabrican ciertas partes, está en huelga.

Pero hay dos aspectos más que completan el carácter de una multinacional: la transferencia de medios de financiación y la transferencia de tecnología y de capital humano.

Es lógico que en la central de una multinacional se desarrolle una estrategia de finanzas en un marco global y mundial. Al principio, las inversiones en un nuevo país vienen como transferencias de la casa matriz, ya sea de medios propios o de créditos. Muchas veces estas inversiones directas se complementan con créditos adicionales del mismo país donde se va a invertir. Los países garantizan normalmente al multi-inversor la posibilidad de una retransmisión de las ganancias y hasta una amortización del capital invertido. En la mayoría de los casos no se hace uso de esta posibilidad. Los capitales se quedan en el país. Las ampliaciones se financian a partir de las ganancias que no fueron

repatriadas y en estos casos se aumenta la "fortuna" de la casa matriz en el exterior, pero también en el país mismo sin tocar el mercado de divisas.

Los criterios de las multinacionales para la transferencia de dinero y capital son, lógicamente, los costes de capital, tomando los fondos en el país con costes mínimos y transfiriéndolos a los otros países con costos elevados. En este sentido, las multinacionales tienen una cierta ventaja frente a empresas más pequeñas o empresas nacionales, pero corren también un riesgo, que ha quedado demostrado en el reciente escándalo de divisas en VW. Por eso, los fondos disponibles de las multinacionales no se dirigen normalmente a un país con altos intereses para especular, sino a países donde la multinacional quiere fortalecer su posición y donde espera mayores ganancias, debido a su mejor condición frente a la competencia nacional.

Esta ventaja sobre la competencia nacional se basa generalmente en su tecnología, su "management" y su organización mundial. No sólo disponen de un alto potencial de investigación en su propio país, sino colectan y conducen nuevos desarrollos de otros países, logrando así incluso una fertilización tecnológica más rápida en los países donde trabajan. Además, tienen que formar y promover constantemente su capital humano, y esto naturalmente no se limita sólo al personal de los países en donde se han instalado. De esta

manera contribuyen a la circulación y al ascenso de personal foráneo, que sin la multinacional esos países no hubiesen tenido.

#### V. CRITICA A LAS MULTINACIONALES

Si todo ello resulta tan positivo, es decir

- la producción más barata y de alta calidad
- la aportación de fondos y la creación de puestos de trabajo.
- la transferencia de tecnología
- la formación de personal e incluso su ascenso
- el aumento - en muchos casos - de la exportación

¿ porqué se encuentran estas multinacionales constantemente en el centro de la crítica, y esto no sólo en los países del tercer mundo, donde el creciente nacionalismo y deseo de autodeterminación se rebela contra la influencia y opresión externa, sino también en países ya tan altamente industrializados como España ?.

En el diario "El País" del 21.05.87, en el artículo de Lorenzo Iglesias, se insinúa que las multinacionales tienen cierta culpa en el aumento del paro, porque destruyen empresas nacionales que no pueden competir con ellas.



En una reciente reunión de UGT y la CGT francesa, Marcelino Camacho reafirmó la lucha "particular" de estos sindicatos contra las multinacionales, porque éstas representan no sólo una política antisindical, sino quieren reducir la participación del estado en la economía, cosas consideradas funestas para los intereses españoles. "Encima las multinacionales apoyan la política de flexibilización en el marco de la política de empleo, y naturalmente, esto es el colmo".

No quiero entrar en una polémica sobre política económica y social, pero la pura lógica aplicada a estos dos casos conduce a ver claramente en estas acusaciones las contradicciones inherentes.

En alemán tenemos un proverbio que dice: "No se puede bailar al mismo tiempo en dos bodas diferentes", y en España he aprendido otra frase más explicativa aún: "El que quiera peces que se moje el c...".

Analícemos cuáles son los orígenes de estos comportamientos críticos y hasta hostiles de muchos países hacia las multinacionales:

## 1. Crítica debida al comportamiento de las multinacionales.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que los directivos de las multinacionales también son seres humanos y pueden equivocarse. Equivocarse en el enjuiciamiento del país en el que operan, pero también en su propio comportamiento frente a la gente de ese país. Este mal comportamiento, casi siempre involuntario, pero consecuencia muchas veces de una falta de preparación o una falta de capacidad para adaptarse a la idiosincrasia del país ("if you live in Rome, do as the romans do") ha causado a menudo mucho daño a la relación nación/multinacional, y es la razón por la cual la mayor parte de las multinacionales han abandonado su política de emplear en el extranjero sólo gente de su confianza y de su propio país, y empieza a elegir y a formar líderes de cada país en donde operan. A partir de este momento, una multinacional se convierte en una multinacional de verdad, porque no sólo opera en diferentes países, sino que su dirección absorbe también la mentalidad, capacidad y creatividad de otros países, es lo que se podría denominar: transnacional. Esto no sólo fertiliza la propia central, sino ayuda a entender y manejar conflictos de intereses, que casi siempre se originan a lo largo del crecimiento y desarrollo de las operaciones en el extranjero y que vamos a analizar ahora.

## 2. Crítica debida a conflictos ideológicos.

En el fondo, las multinacionales representan, ya sólo por su existencia, al capitalismo puro, Son casi cosmopolitas, aún cuando el país de la casa matriz tenga una cierta prevalencia. Pero operan con muchas nacionalidades y las fronteras casi les molestan. Es comprensible que este hecho no cuase mucha simpatía a quienes comparten totalmente este sistema económico. Por esta razón, ya no van las multinacionales a trabajar en países de socialismo puro, a menos que reciban cierta garantía para su existencia y su forma de trabajar. Así, PEPSI-COLA se ha ido a Rusia (con licencias), y nosotros, por ejemplo, trabajamos últimamente con creciente intensidad en la República Popular China, pero todavía sin fabricación propia, sino también a base de licencias y formación de personal chino en nuestras fábricas en Alemania.

Pero las críticas o los problemas han empezado en la mayoría de los casos cuando en un país ha habido un cambio radical en su estructura política. Casos ejemplares son Cuba, Irán y también Portugal después del año 1975, Angola, etc. Una multinacional nunca ha ido a un país a la fuerza. Siempre se han radicado tras un largo estudio económico y con la autorización del gobierno local, generalmente incluso con mucha ayuda por parte de ese país en forma de terrenos gratuitos, liberación de ciertos impuestos y aranceles durante varios años, etc. Todo esto era un negocio de ambas

partes y de libre decisión. Al país le interesaba que se radicara esa industria, no sólo por la creación de puestos de trabajo y la transferencia de una tecnología punta, sino por el compromiso de una exportación considerable (como en el caso de GM en Zaragoza), y a la multinacional le interesaba no sólo la posibilidad de ganar dinero por parte de su nueva fábrica, sino fortalecer su presencia en el país y en el mercado común europeo. Si en determinado momento la política económica de un país, más aun, todo el enfoque de la política en general cambia, como en el Irán (después del Sha), o en Cuba, y de un mercado libre se pasa a un mercado dirigido, la base de existencia de la multinacional habrá desaparecido, y en ese conflicto ideológico naturalmente el país siempre es más fuerte que la multinacional. Generalmente, esta situación acaba con una confiscación o nacionalización, algunas veces bajo pago de una indemnización, muchas veces no. En el Irán sólo las empresas americanas han perdido más de 1 billón de dólares.

### 3. Crítica debida a conflictos económicos.

Pero no es necesario ir tan lejos. La mayor parte de conflictos y decisiones radican en los diferentes enfoques momentáneos de cuestiones económicas, especialmente en la aplicación de fondos generados por el trabajo de una multinacional en un país. En este punto, los gerentes de las multinacionales siempre están en una doble dependencia, casi

en una MATRIZ-organización. Por un lado, dependen naturalmente de las órdenes y deseos de su casa central. Por otro lado, tienen que cumplir con las normas, las leyes y las instrucciones que editen los diferentes países.

Es entendible que haya situaciones en las cuales por esta MATRIZ de intereses, el conflicto ya esté programado.

La casa matriz, por ejemplo quiere mucha transferencia de ganancias, para, tal vez, compensar pérdidas en otros países, o teme una nacionalización en ese país y fuerza la máxima amortización de sus instalaciones, mientras el país hospitalario exige una máxima reconversión de las ganancias en ampliaciones y en la creación de nuevos puestos de trabajo, en un mayor entrenamiento y formación de los trabajadores del país, en una mayor exportación, etc. Nuevamente se exige de la multinacional más investigación y desarrollo en el país hospitalario con el deseo comprensible de que de esta manera no sólo se forma y entrena personal nacional más a fondo, sino se crea también un Know-how tecnológico y una fuente de riqueza mental en el propio país.

Estos conflictos no son insolucionables y precisan por parte de ambos contrincantes de comprensión y buena voluntad. Además, con la enorme expansión de las multinacionales por todo el mundo, éstas han adquirido mucha experiencia en encontrar soluciones viables, y también los gobiernos han aprendido cómo tratar con las multinacionales y que a la larga es un error matar la gallina de los huevos de oro.

## VI. ESPAÑA FRENTE A LAS MULTINACIONALES

España era y es un país por excelencia para la radicación y expansión de las multinacionales.

Para dar una idea de la hospitalidad de España frente a las multinacionales, he hecho un análisis de las 10 primeras grandes multinacionales de dos países: EE.UU y Alemania.

De EE.UU., las 10 primeras industrias (según la revista FORTUNA) en 1986 son:

GENERAL MOTORS .....	tiene filial con fábrica en España
EXXON .....	" " " " " "
FORD .....	" " " " " "
IBM .....	" " " " " "
GENERAL ELECTRIC .....	" " " " " "

aún cuando ha vendido una parte a ARBOBYL.

ATT .....

está construyendo fábrica con la Cía. Telefónica.

TEXACO

EI DU PONT (DOW QUIMICA) .tiene filial con fábrica

CHEVRON

Es decir que de 10 industrias 7 están radicadas en España.

Lo mismo sucede con los bancos (BANK OF AMERICA, CITICORPER, ... ), todos tienen filiales propias en España.

Igualmente, las grandes multinacionales en el campo de servicios, como publicidad - JW TOMSON, MC CAN, LEO BERNET - o auditorías - PRICE WATERHOUSE, ARTHUR YOUNG Y ARTHUR ANDERSEN - tienen filiales.

Respecto a Alemania la situación es similar.

En Industrias: SIEMENS, MERCEDES-BENZ, HOECHST, BAYER, BASF, AEG, y ahora también VOLKSWAGEN con la compra de SEAT. Todas estas multinacionales alemanas tienen fábricas propias en España, que en su gran mayoría exportan hasta más del 50% de su producción.

En Bancos la situación es la misma:

DEUTSCHE BANK

DRESDNER BANK

COMMERZBANK

Los tres grandes bancos de Alemania tienen importantes filiales en España.

España - en el siglo XVI el país más rico y grande del mundo ("donde no se pone el sol" y donde ya se había radicado la primera multinacional - los Fugger - en 1525), se autoexcluyó después y durante siglos, del desarrollo industrial de los demás países europeos, debido a su sistema político-social. A la nobleza, y especialmente a la alta

aristocracia, no le estaba permitido trabajar o realizar una profesión, sino sólo servir al Rey, a las armas y al ocio (ejemplo VELAZQUEZ). Si durante generaciones se ha practicado esta ideología y más aun, en la clase alta de una nación, es entendible que no puedan nacer grandes imperios industriales. En Cataluña y en el País Vasco no se ha tomado tan en serio esta restricción profesional de los nobles, y por eso es allí donde nacen las primeras industrias y, en consecuencia, la formación de una población más industrializada. Pero España entera se había empobrecido con sus constantes guerras, el oro de Sudamérica se había esfumado y la población tenía que dedicarse a crear alimentación para sobrevivir, y no cabía crear grandes industrias. Sólo en el siglo XIX, después de la invasión de Napoleón, y a principios del siglo XX, España trata de recuperar el tiempo perdido y romper el círculo vicioso de "pobreza sólo crea pobreza". Es en esta época donde se abren las puertas a la radicación de grandes industrias europeas y americanas, como SIEMENS, AEG, GENERAL ELECTRIC, THOMSON, etc., con la clara visión de lograr con la ayuda de estas multinacionales un crecimiento más rápido de la industria propia.

La Guerra Civil, la Guerra Mundial y los 15 años de la postguerra han frenado de nuevamente el desarrollo de la industria español. Aún en 1950 más del 50% de la población activa trabajaba en el campo. Para avanzar industrialmente, España tuvo que recurrir nuevamente a la ayuda de empresas multinacionales, permitiéndoles la radicación en España con grandes instalaciones, como la fábrica de FORD, de GM, de



HOECHST, BASF, et., y una ocupación cada vez mayor del mercado interno de España, a cambio de traer e implantar tecnología avanzada y tomar el compromiso de exportar una parte considerable de su producción.

Para dar una idea de las enormes inversiones extranjeras (generalmente multinacionales) en España, cito una estadística del Periódico económico "Cinco Días" del 9.4.87, que resume las inversiones directas extranjeras autorizadas por el gobierno español de 1984 - 1986, es decir 3 años:

Total inversiones directas:	791 billones de Ptas.
de las cuales proceden	20% de Alemania.
	16% de EE.UU.
	8% de Holanda.
	8% de Inglaterra.
	7% de Francia.
	6% de Japón.

Estas inversiones directas, que en general están destinadas a industrias y servicios ( y no a la bolsa o inmuebles) constituyen para España una afluencia de capital igual al 5% del ahorro nacional.

Es indudable que por todo este desarrollo la influencia de las multinacionales en España es mayor que por ejemplo en Francia o Alemania (con un mayor potencial de multinacionales o grandes empresas propias) o Japón, que se ha

aislado completamente y desarrollado sus propias multinacionales con un esfuerzo enorme. Incluso Japón todavía paga el doble de royalties de licencias, y no se siente molesto por esto. Argumenta que para estar a la vanguardia del desarrollo técnico hoy en día no bastan sólo los cerebros japoneses, sino que hay que hacer uso de las buenas cabezas de todo el mundo, y tiene toda la razón.

España, hoy en día, ya no se puede aislar de las multinacionales y empezar del punto cero creyendo que se puede desarrollar una fuerte industria nacional sin ninguna dependencia del exterior, pero tampoco es necesario. Lo único que hay que hacer es una legislación coherente y efectiva para garantizar con fuerza de ley y a largo plazo una convivencia razonable respetando los intereses de ambas partes, el país y la multinacional. Estas leyes deberían contener:

- a) La imposibilidad de la creación de un monopolio, como lo que fue el caso tan citado de una multinacional americana monopolizando el comercio del plátano en Centroamérica en la primera mitad de este siglo.

La tendencia de monopolizar un mercado es inherente al sistema de la libre competencia, y cuanto más grande es una multinacional tanto más fuerza financiera e influencia tiene a su alcance. Hay que tener presente que la venta anual de GM a nivel mundial es mayor que todo el presupuesto de España y que sólo la ganancia mundial de IBM es más grande que la venta de SEAT y FORD ESPAÑA en

su conjunto. Por tal razón , en todas las naciones industriales del mundo libre existe una legislación que trata de frenar esta tendencia al monopolio, pero habría que aplicar la ley con el mismo rigor no sólo a las multinacionales sino también a las mismas empresas nacionales. Además hay una forma simple de limitar el posible monopolio o la influencia de una multinacional: permitir que se radique otra multinacional o crear una multinacional nacional. SEAT tenía un monopolio en España hasta los años 70 y los coches eran caros y malos. Después se permitió la instalación de Renault, Citroën, luego FORD y GM, y la competencia ha aumentado la calidad y reducido el precio.

- b) La garantía de tener los mismos derechos y obligaciones que la industria nacional, o al revés, garantizar a la multinacional que no se dará ningún privilegio a la competencia nacional. Esta igualdad ante el mercado y ante la ley es la esencia del buen funcionamiento del mercado libre, y una de las tareas fundamentales de la política económica del país es garantizarla. Pero, a pesar de que sea garantizada legalmente una igualdad en la competencia, hay todavía muchas maneras de evadir la ley. Un concurso de un importante puerto en España no fue adjudicado a un consorcio multinacional con probada experiencia, sino al INI, con una acusada falta de conocimiento; o mucho más cerca, el equipo eléctrico de los trenes de

la FEVE en Bilbao fue pedido a empresas vascas y no catalanas, a pesar de tener éstas últimas mucha más experiencia y mejor precio.

Estos son métodos con los cuales no sólo España, sino también otros países, tratan de proteger su propia industria, lesionando así generalmente los intereses de las multinacionales, porque a pesar de disponer éstas de fabricación en el mismo país, mayoritariamente se las considera "no tan nacionales" como otras empresas nacionales. En Francia, por ejemplo, se despachan los videos provenientes de Japón en una pequeña aduana en el sur de Francia, donde sólo hay un aduanero, quedando a menudo parada de 6 a 8 meses. Al final se despachan los videos según la ley, pero tal vez ya sean técnicamente obsoletos, con un alto costo de intereses, y los comercios ya no los quieren.

Las multinacionales tienen poca defensa contra esta forma de dificultar su existencia, y sólo les queda intentar mejorar constantemente su relación con los gobiernos de cada nación, e incluso con la población, para que no las consideren tan extranjeras, para no dañarlas constantemente y para comprender que al final el daño se lo producen ellos mismos. OPEL en Alemania, a pesar de ser 100% capital de GM de EE.UU., es considerada industria alemana. No sólo en España, sino en la misma Alemania, no se va a dar preferencia a Volkswagen sólo porque los Opel sean americanos.

Hay otra manera más fina para dificultar el desarrollo de las grandes organizaciones, y principalmente son las multinacionales las que sufren bajo estas desigualdades comerciales.

Ningún gerente de una multinacional - excepciones raras confirman la regla - arriesgaría la imagen de su compañía y su puesto defraudando impuestos a pagar legalmente. En la época del impuesto de lujo, que era de un 24% sobre televisores, sabíamos que algunos competidores nacionales no pagaban gran parte de los impuestos recaudados y tenían así una enorme ventaja. Pero el gobierno, en el afán de mantener una industria nacional y tal vez por no causar desempleo, no inspeccionaba esas empresas y así éstas no sólo podían mantenerse sino - en algún caso - crecer fuertemente. En Italia se sabe hoy en día que casi un 20% de su producto interior bruto (PIB) proviene del "mercado gris" o "economía sumergida" y que no paga impuestos ni seguridad social. Con este ahorro de costes, la venta de los productos y su producción florecen animadamente, tanto de exportación como nacional. El gobierno es consciente de que si interviene y cobra lo que corresponde, la mayoría de estos negocios tendrían que cerrar. Entonces prefiere no cobrar sus impuestos y mantener la ocupación "gris". Si no se modifica la ley y se exige a todos del pago de impuestos, las multinacionales tendrán otra vez una situación muy difícil.

Pero a pesar de éstas y otras dificultades similares, la mayoría de las multinacionales en España ha demostrado su fidelidad y su fe en España, hasta en los momentos económicamente más difíciles. Durante los años 1975 hasta 1983, cuando la crisis mundial del petróleo se vio agravada en España aún más por el cambio político, casi todas las grandes empresas multinacionales sufrieron grandes pérdidas, provocadas generalmente por la imposibilidad legal y práctica de adaptar su plantilla al reducido volumen del mercado. Para ayudar a sus filiales, las multinacionales han transferido grandes sumas de dinero a España, y fue justamente la entrada de estas divisas lo que ayudó a España a reducir el notorio déficit de su balanza comercial. Se estima que durante varios años estas transferencias han llegado a superar los 100 billones anuales. Sólo 2 grandes empresas americanas tiraron su toalla: WESTINGHOUSE y GENERAL ELECTRIC. Primeramente declararon suspensión de pagos - a pesar de haber recibido ya grandes sumas de préstamos oficiales y subvenciones regionales - y después las casa matrices vendieron sus filiales a un tercero desconocido - ARBOBYL -, dejando a éste la responsabilidad del personal con más de 5600 personas, de las cuales más de 3000 trabajan justamente en el País Vasco.

Yo quiero utilizar este ejemplo para resumir en cierta forma lo anteriormente dicho sobre las relaciones entre las multinacionales y las naciones y comunidades, y quiero expresar que a mi entender hay aquí 3 errores oficiales:

a) Las multinacionales no pueden escapar de sus errores en la planificación de sus actividades y retirarse cuando tienen que enfrentarse con pérdidas y abandonar sus obligaciones sociales vendiendo sus acciones - y sólo de aquellas actividades en las que les va mal - a un accionista fantasma que ni siquiera tiene representación y patrimonio en España, y además dejando una enorme cantidad de deudas frente a Hacienda y la Seguridad Social a la gracia de Dios. Las empresas - y más aun las multinacionales - no tienen sólo obligaciones comerciales que se expresan en sus balances. Muy importante - y especialmente a largo plazo - es el comportamiento moral y ético que indudablemente forja la fama y la credibilidad para el futuro.

b) El Estado español no debería permitir esta maniobra, mientras exige - con toda razón - a las demás empresas responsabilidad frente a sus empleados y obligación de pago frente a Hacienda y la Seguridad Social. La igualdad ante la ley es la base de todo buen funcionamiento, no sólo de la democracia sino también de la economía de la libre competencia, y no se debe claudicar por eventuales presiones multinacionales o políticas y dar concesiones unilaterales que ponen en ridículo a todo el sistema económico y especialmente a todas las demás empresas nacionales y multinacionales que cumplen fielmente sus obligaciones. Además, España tiene que actuar ahora según las reglas de juego del Mercado Común Europeo, que no

permiten - especialmente para salvaguardar la libre competencia - ayudas económicas de ninguna índole a empresas individuales.

- c) El Gobierno Vasco, no debería prolongar (bajo la presión social) artificialmente la vida de empresas que económicamente ya están muertas y, por tanto, "abandonadas por sus padres". Además, las ayudas recibidas a fondo perdido las utilizan las empresas en su agonía para subvencionar la venta de sus productos, y constituyen una competencia ruinosa para las demás empresas. He visto tantos planes de viabilidad, todos impregnados con el único deseo de sacar dinero al Estado o a otros cálculos, y mientras no se exija responsabilidades, seguirá "viviendo el muerto". Así se transfiere la solución al futuro, y la experiencia ha demostrado que el problema sólo crece.

## VII. EUSKADI Y LAS MULTINACIONALES

Como ya he explicado antes, el País Vasco ha empezado a autoindustrializarse mucho antes que otras zonas de España, y cuenta no sólo con una amplia estructura industrial, sino también con una población laboriosa y en su mayoría ya educada para el desarrollo de cualquier actividad industrial. Es decir, que Euskadi tiene ya una base sólida para



un mayor crecimiento de su industria. Lo que hacen muchos países y, dentro de estos países, ciertas regiones (como por ejemplo Bavaria o Wuerttemberg/Baden en Alemania) es crear y fortalecer aun más las bases positivas para un rápido y atractivo desarrollo industrial:

- Mejorar la infraestructura del tráfico (más autovías y calles, mejorar la red ferroviaria, ampliar puertos, aeropuertos, etc.).
- Mejorar la red de comunicaciones (líneas MULTIPLEX de transmisión de datos, más teléfonos y telefax, etc.).
- Ampliar y mejorar el sistema educativo a todos los niveles.
- Crear un ambiente social positivo.

Todo esto ayuda al mayor y mejor desarrollo de la industria ya existente, pero también debe crear un ambiente suficientemente atractivo para la radicación de nuevas industrias, y aquí surge la pregunta natural de que si se permite la radicación de una multinacional. Yo personalmente no sólo respeto sino apoyo los esfuerzos dirigidos a fortalecer el carácter específico regional o nacional, pues es una fuente de creatividad. Pero ningún país ni ninguna región puede hoy en día encerrarse en si mismo.

Quien tiene miedo a la competencia, debe tener una razón para ello, y generalmente es la razón de los débiles. La competencia es el único estímulo para una constante mejora de los propios productos y servicios y también la única medida del propio rendimientos. Sócrates, ya hace mas de 2000 años, dijo sobre el miedo ante la competencia: "porqué te metes entre los corredores si no les puedes dar ni siquiera una ventaja".

Los vientos de la competencia son duros y molestos, pero soplan y encienden el fuego de la creatividad. Además, en muchos campos de la vida moderna, los grandes (multinacionales) ya no comen a los perqueños (nacionales), mas bien los rápidos comen a los lentos.

Bajo todo este aspecto no veo ninguna razón por la cual Euskadi debería cerrarse a la llegada e influencia de empresas multinacionales, sino por el contrario fomentar para ellas el ambiente para su radicación. El País Vasco ya tiene una cierta cantidad de empresas multinacionales en su territorio.

Según un estudio realizado por los Profesores Mikel Buesa y José Molero de la Universidad Complutense y publicado en Marzo de 1987 en el ICE, de las 518 empresas alemanas radicadas en España, están

117 = 34,2% radicadas en Madrid.

158 = 30,6% " " Cataluña.

27 = 5,2% " " País Vasco.

Después de que la Segunda Guerra Mundial terminó con la aparición de la bomba atómica, se inventó la frase: "hay que saber vivir con la bomba". Y yo quiero terminar mi pequeña incursión en los problemas de las multinacionales y sus chances con las naciones, con una frase similar:

"hay que saber vivir con las multinacionales".

