

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

EL NUEVO DISEÑO EMPRESARIAL ESPAÑOL
Hacia una nueva cultura y estrategia corporativa

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 190
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900906858



**EL NUEVO DISEÑO EMPRESARIAL ESPAÑOL
Hacia una nueva cultura y estrategia corporativa**

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

Alcalá de Henares, Julio 1992

Consejo de Redacción :

**Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Concepción Carrasco
María José Badiola**

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.12**

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. LA REALIDAD DEL CAMBIO ECONOMICO-SOCIAL ESPAÑOL	6
III. LA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS ES CLAVE EN EL NUEVO DISEÑO EMPRESARIAL ESPAÑOL	15
IV. NECESIDAD DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL COMO CONDICION PARA EL EXITO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA	20

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

La apertura de la economía española es consecuencia de una creciente integración en la economía europea. Pero lo que sucede es que la internacionalización de la economía, sobre todo a partir de los años ochenta, se ha realizado fundamentalmente por la venida de las empresas extranjeras a España. Estas empresas, generalmente multinacionales, diseñan las empresas españolas adquiridas desde la perspectiva de su propia multinacionalidad, con su propia identificación corporativa, con la cual afloran los potenciales ocultos de las empresas españolas. Es decir, lo que han realizado son nuevos diseños de las antiguas empresas españolas bajo una nueva Cultura Empresarial. Y es aquí donde radica en la mayoría de los casos su gran éxito.

La empresa española, sin embargo, no es capaz de internacionalizarse por sí misma, ya que no está participando en ese proceso de internacionalización de la economía española y, por consiguiente, no ha realizado esa modificación o transformación de su estructura empresarial. No ha creado nuevas instituciones, lo que implicaría un cambio de Cultura Empresarial para el que no ha existido presión suficiente en los mercados españoles.

No hay que olvidarse que a partir de los años sesenta la empresa española ha diseñado su institución con una clara orientación hacia una economía amplia-

1. Ponencia presentada en las V Jornadas Empresa-Empleados organizadas por la Fundación Banco Herrero en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oviedo los días 26 y 27 de marzo de 1992.

mente administrada y donde el Estado tenía un importante papel, y se daba una insuficiente configuración de los mercados. Es por ello que no puede hablarse de una economía de mercado en el desarrollo económico español. Por otro lado, toda la estructura y diseño de su management está fuertemente orientado a la extrapolación de las experiencias del pasado y se encuentra ante grandes dificultades para orientarse al futuro.

Pero en la actualidad, además de tenerse que orientar al futuro se da la necesidad de una nueva estructura de management, de una nueva forma de hacer cálculo económico y, muy en particular, de una nueva forma de dirigir hombres.

Por tanto la necesidad de una nueva forma de entender las instituciones empresariales por parte de todos los participantes constituye, sin duda, el reto más urgente de la empresa española, pero a la vez el más complejo. Son necesarias otras estructuras de management, otro tipo de cultura económica y otra forma de hacer cálculo económico. A lo que hay que añadir además la necesaria participación en la internacionalización así como el gran esfuerzo que debe realizarse en el aprendizaje de cómo dirigir hombres para así poder diseñar una nueva división del trabajo.

Se puede decir que si la empresa española no internacionaliza su actividad difícilmente va a recibir los impulsos necesarios para la creación de ese nuevo diseño empresarial español.

II. LA REALIDAD DEL CAMBIO ECONOMICO-SOCIAL ESPAÑOL

A la vista de la evolución del comportamiento de las empresas multinacionales en España y de las nacionales puede afirmarse claramente que en los últimos años, en particular desde la integración de España en la Comunidad Europea en 1986, se generan dos tipos de comportamiento cada vez más divergentes :

- * En primer lugar, las empresas multinacionales que en los últimos tres años han ido adaptando sus comportamientos en la disposición de

recursos a los comportamientos de los países más competitivos como puede ser la República Federal Alemana.

- * Las empresas españolas han mejorado ligeramente su situación en cuanto a la asignación de recursos, pero todavía se encuentra muy lejos de las empresas competitivas centroeuropeas.

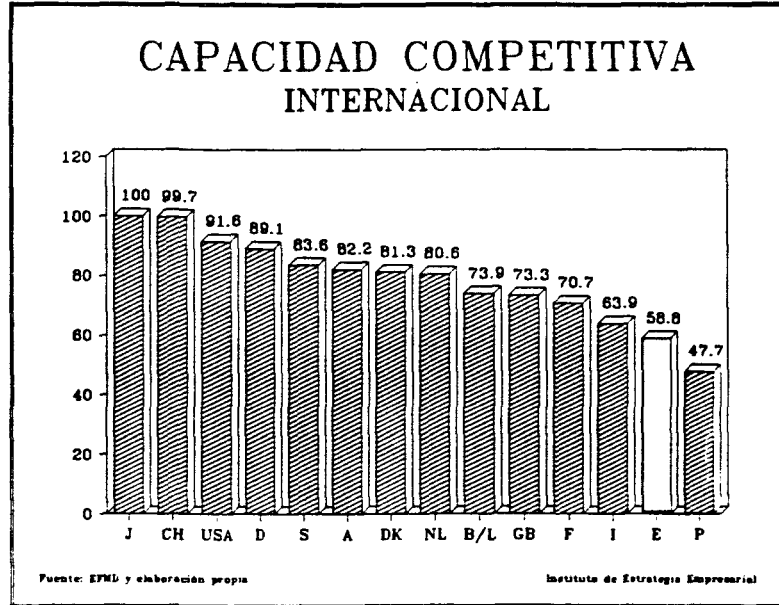


Figura 1

Quiere decir que para el mismo ordenamiento económico y social, para la misma cultura y mercados puede apreciarse que se generan dos tipos de empresas: las que logran el cambio institucional, el nuevo diseño, que viene definido por la multinacionalidad y las otras, las nacionales, que no logran dar ese cambio y consiguientemente entran en una situación de una baja competitividad.

La realidad y la capacidad competitiva de la economía española se sitúa, como puede apreciarse en la figura 1, en una situación muy delicada frente a los países industriales centroeuropeos. La capacidad competitiva española es de 2/3 de la competitividad alemana y del 60% de la capacidad suiza o japonesa. Si se desglosase esta posición competitiva de la economía española entre las empresas

multinacionales en España y la de las nacionales, la diferenciación sería muy importante, tal como se verá a continuación ⁽²⁾.

Así en la figura 2 puede apreciarse cómo los costes unitarios de mano de obra son en la empresa nacional española casi un 20% del valor de la producción, cifra ligeramente superior al coste unitario de mano de obra en la República Federal de Alemania. Por contra la empresa multinacional española tiene una ventaja y un menor coste unitario de mano de obra con lo cual ha sabido aprovechar la ventaja de los menores costes laborales.

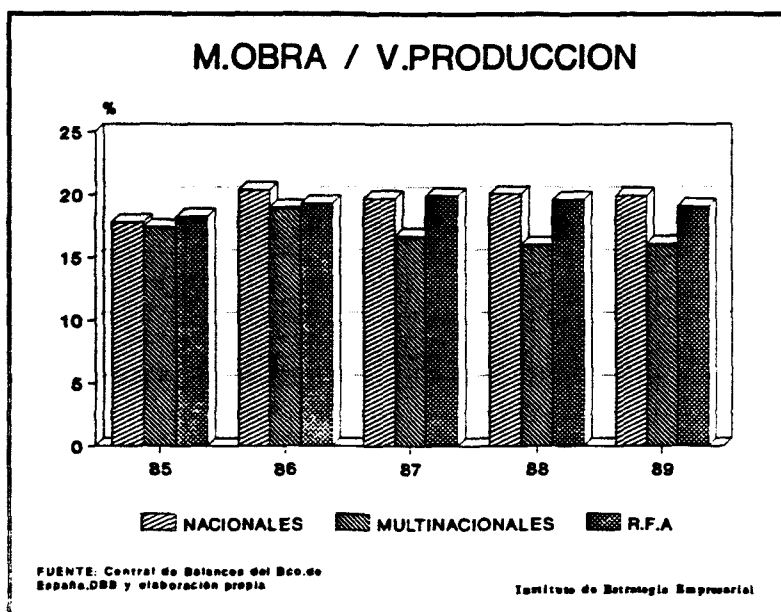


Figura 2

En la figura 3 puede apreciarse cómo España tiene un coste de su mano de obra muy inferior al que corresponde a Alemania, aproximadamente es un 60% incluyendo costes directos e indirectos. Lo cual quiere decir que la eficacia en la asignación de los recursos humanos, por múltiples motivos, es ineficiente. Ello conlleva la pérdida sustancial de lo que en principio debiera ser un elemento de competitividad - la ventaja en el precio del factor mano de obra.

2. El análisis cuantitativo corresponde al banco de datos del DBB con 75.000 empresas y la Central de Balances del Banco de España con 5.000 empresas.

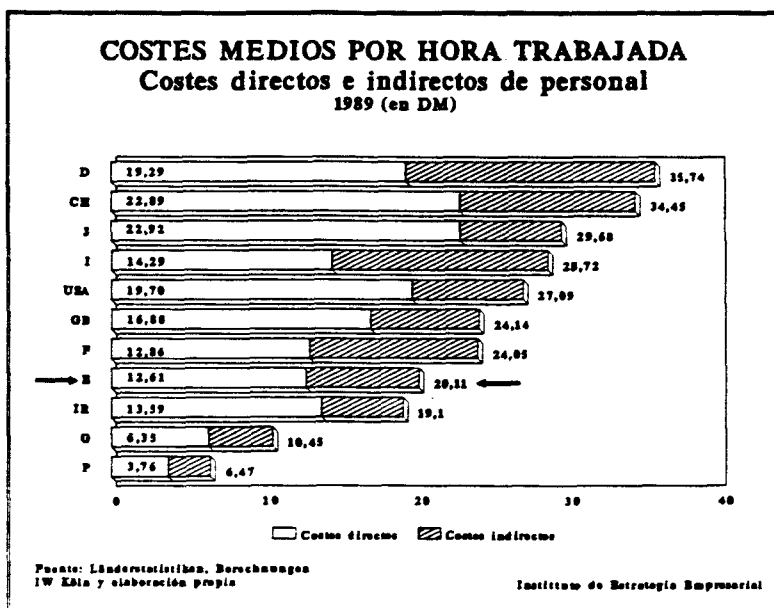


Figura 3

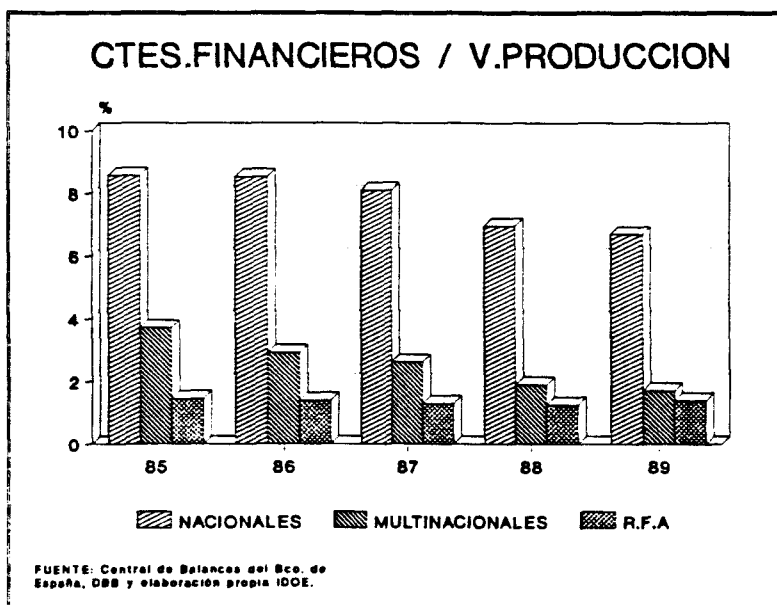


Figura 4

Lo mismo sucede con la utilización de los recursos financieros. Tal como se refleja en la figura 4 puede apreciarse que el coste financiero de la empresa española, medido en función del valor de la producción, es más del 6% de la misma. Mientras que el mismo coste financiero en la empresa alemana es del 1,7% como media y el 1% en la empresa grande. Este diferencial en el coste financiero es igualmente consecuencia de múltiples factores que van a incrementar los costes de coordinación de la economía española. Este diferencial es superior al beneficio industrial que suele ser entre un 4% y un 6%.

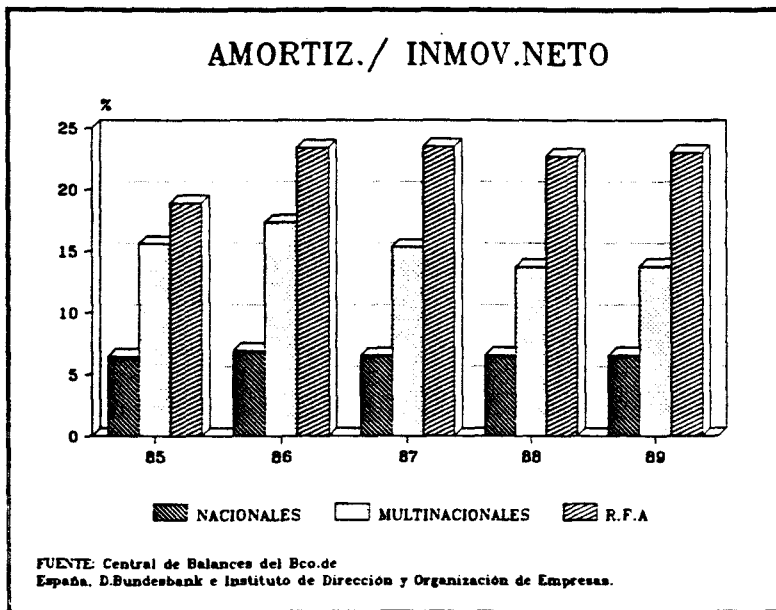


Figura 5

En la misma situación nos encontramos cuando analizamos el tema de la amortización o coste del inmovilizado. Puede apreciarse en la figura 5 cómo la empresa española calcula erróneamente las amortizaciones. Y ello porque lo realiza de acuerdo con las exigencias contables y fiscales. Pero, como puede apreciarse en esta figura, mientras que la empresa alemana carga en su cuenta de resultados un 23% del inmovilizado neto como media, la empresa española sigue manteniendo unos porcentajes de aproximadamente un 8%. Lo cual implica que el cálculo económico español no es correcto, que se está descapitalizando seriamente la empresa española y que se están presentando beneficios que son ficticios por los que se están tributando.

Donde más claramente se aprecia esta situación es en lo que afecta a la rotación de los inmovilizados. El gran problema es la baja rotación de los inmovilizados españoles, lo que solamente puede resolverse por la vía de las economías de escala y ello exige una internacionalización de la empresa española. El bajo grado de ocupación se refleja en que la empresa española solamente rota una vez su inmovilizado, esto es, tiene un volumen de negocios anual igual al inmovilizado, mientras que las empresas alemanas rotan seis veces el inmovilizado y las multinacionales en España cuatro veces. Lo cual tiene una seria repercusión en los costes unitarios, lo que proporciona una mayor capacidad de adaptación de la empresa multinacional en España frente a la gran rigidez de adaptación con que se encuentra la empresa nacional.

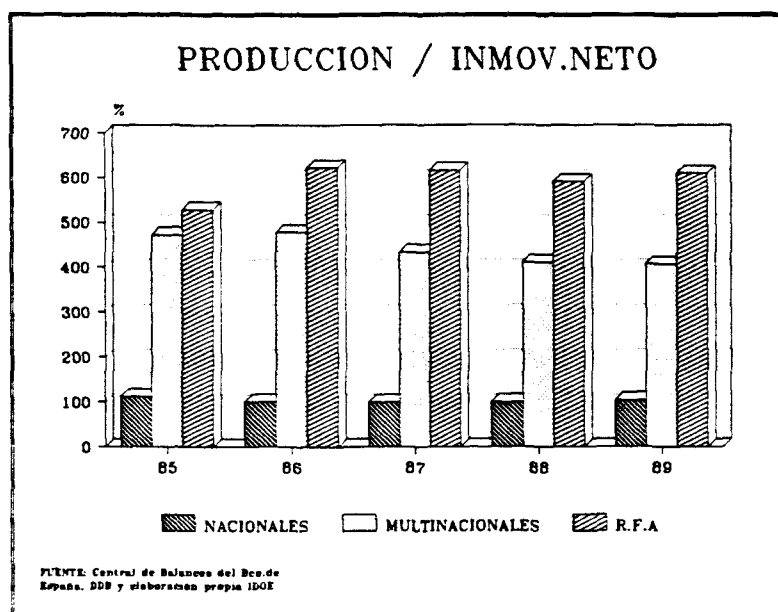


Figura 6

Todo ello queda reflejado en los resultados de las empresas españolas. Como puede apreciarse en la figura 7, cuando se analizan estos resultados desde la perspectiva del cash-flow (beneficio más amortización) con respecto al riesgo de negocio medido en el inmovilizado neto, puede apreciarse cómo antes de impuestos las empresas alemanas recuperan más de un 50%, esto es, tienen un horizonte de planificación económica de dos años. Por contra, la empresa española con un cash-flow de un 12%/13% tiene un periodo de planificación de más de ocho años con lo que prácticamente es inviable un cálculo económico racional.

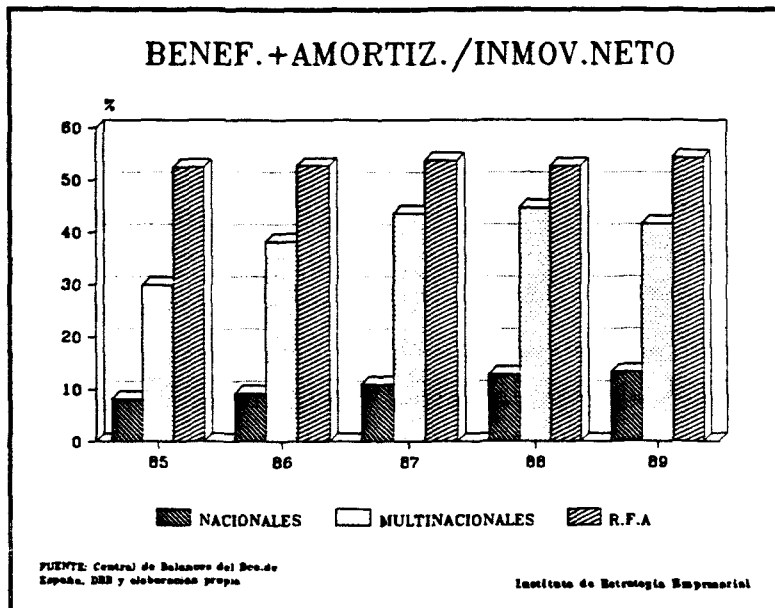


Figura 7

Lo cual implica que la empresa española no tiene beneficios relevantes y que su grado de autofinanciación es muy bajo con respecto a la situación de las empresas competidoras alemanas. Y hasta incluso con las empresas multinacionales en España, que vienen a tener un cash-flow del 40%.

Quiere decir, que la cuenta de resultados de la empresa española refleja seriamente la deficiente asignación de sus recursos.

Pero también afecta a los trabajadores. Tal como puede verse en la figura 8 la renta real de los trabajadores, hechos los cálculos correspondientes de valoración de los poderes adquisitivos es, aproximadamente, en España la mitad de la de los centroeuropeos, y concretamente, también un 60% del nivel de renta del trabajador alemán. Y esta cifra del 60%, es el diferencial de productividad y el diferencial de competitividad y que, consiguientemente, solamente por la vía de una más eficiente asignación de los recursos podrá lograrse una mejora tanto de resultados para las empresas como una mejora de las rentas para los trabajadores.

Es por ello que se exige un cambio mutativo, una ruptura institucional en cuanto a la forma de entender el papel de la empresa en nuestra sociedad.

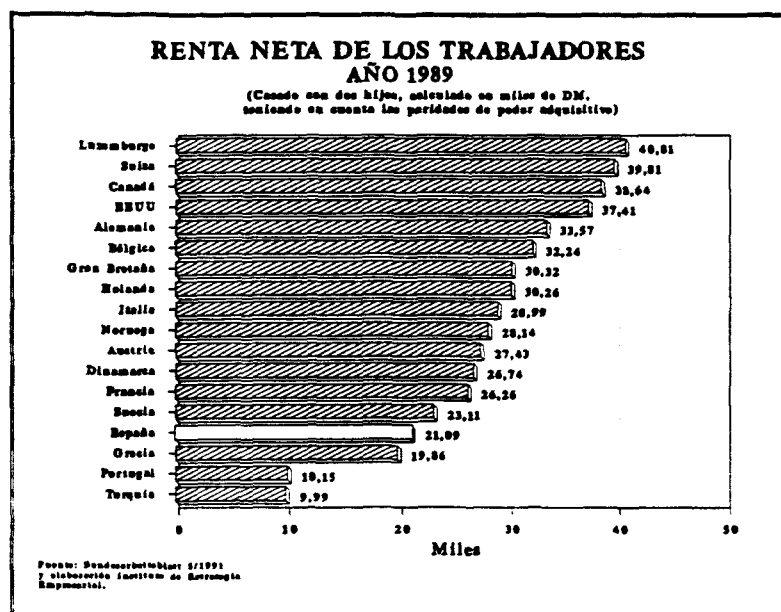


Figura 8

Personalmente considero que la empresa española está abocada en los próximos meses, a muy corto plazo, a recuperar el mucho tiempo perdido. Desde la entrada en la Comunidad Europea en 1986 la empresa española nacional apenas ha dado pasos decisivos para una modificación institucional, bien porque no ha podido, o bien, porque le ha faltado orientación y medios para realizarla.

• Cuatro son las vías de actuación con las que se tiene que enfrentar la empresa española :

1° - Tiene que aflorar los potenciales disponibles, esto es, lo que las empresas multinacionales hacen cuando compran una empresa española es aflorar los potenciales disponibles en recursos humanos, financieros, potenciales de mercado, de marca, etc. Y para ello la exigencia de una nueva mentalidad económica con otros valores sobre el trabajo y sobre la institución es un condicionante necesario para que se den incrementos de productividad entre un 30% y un 40% sobre los niveles actuales de productividad. Esto implica un

cambio de comportamiento significativo en los recursos humanos y en la capacidad directiva.

- 2º - Se precisa de una empresa en la que las personas no sean funcionarios o administradores, sino que sean cuasi empresarios, ya que tienen que detectar, tienen que visionar, cuáles son las posibilidades que se ofrecen en los entornos y disponer de unas estructuras empresariales, de un management, de una forma de dirigir, que permita transformar esa capacidad humana de captar entornos y estrategias de adaptación en un sistema organizativo que sea eficiente para poder asumir este potencial humano. Son nuevas estrategias en cuanto a una estructura organizativa más clara, más orientada a la eficiencia, integración y motivación de los hombres.
- 3º - La lección más dura, y la que todavía está más pendiente, de la empresa española es su multinacionalización. Difícilmente va a poder la empresa española, ante la creciente competitividad en los mercados nacionales como consecuencia del Acta Unica Europea, incrementar sus economías de escala. Además, cada vez tendrá la empresa española mayores dificultades para mantener sus cuotas de mercados nacionales e incluso es posible que pierda cuota. Si no sale al exterior difícilmente va a poder pasar de una rotación de los inmovilizados de una vez al año a las cuatro o cinco veces que tiene que conseguir para poder competir con sus competidores alemanes o centroeuropeos. Este proceso de internacionalización implica, al mismo tiempo, un nuevo diseño empresarial, otra forma de dirigir, otra forma de calcular y otro diseño corporativo.
- 4º - Todo ello significa un cambio de Cultura Empresarial. Una nueva cultura orientada al futuro más que al pasado, orientada a una mayor capacidad de dirigir hombres, a una flexibilidad y rapidez de adaptación con lo cual se reducirán los costes de coordinación internos y externos. La empresa española y la economía española en su conjunto o reduce radicalmente sus costes de organización y de transacción o no podrá dar una respuesta competitiva. Y ello solamente se logra a través de una modificación sustancial en el sistema de valores de las personas implicadas no solo en la empresa, sino en las instituciones del entorno empresarial desde la Universi-

dad al mundo sindical y desde el sistema crediticio al legislador fiscal o al legislador laboral.

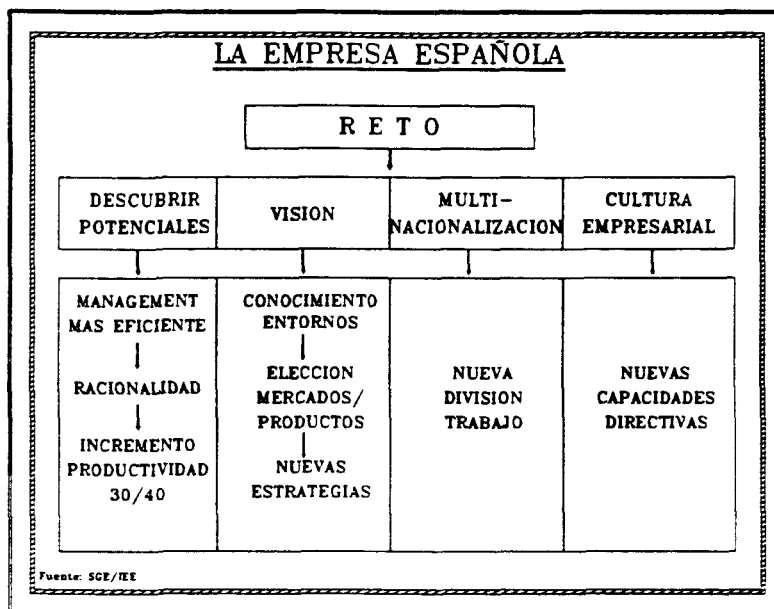


Figura 9

III. LA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS ES CLAVE EN EL NUEVO DISEÑO EMPRESARIAL ESPAÑOL

Esta realidad de la baja competitividad de la empresa española, consecuencia de una deficiente asignación de los recursos económicos, humanos y financieros con respecto a los competidores, se refleja claramente en la valoración que se realiza en aspectos claves, como es la dirección de los recursos humanos.

Así puede apreciarse en la figura 10 cómo España se encuentra en el lugar 23 con respecto a la motivación de los trabajadores a una distancia de aproximadamente un 50% con respecto a Japón o en un porcentaje importante con respecto a los países centroeuropeos.

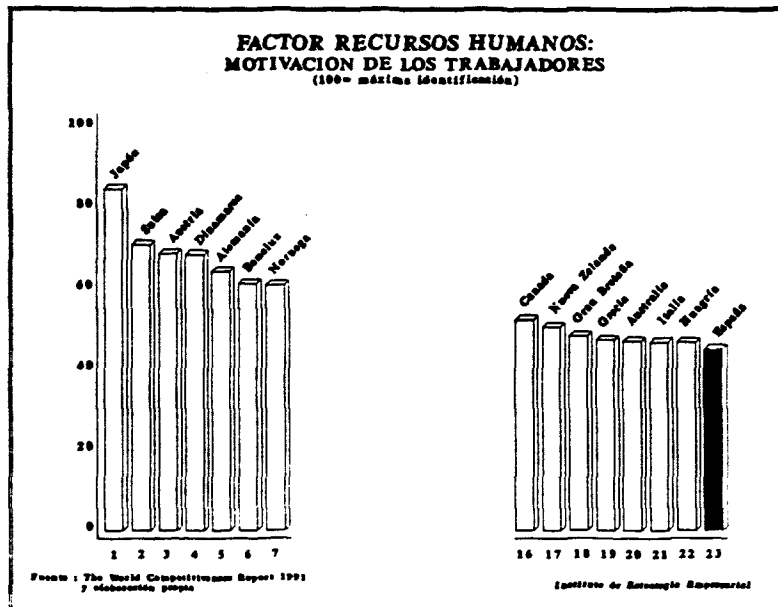


Figura 10

Lo mismo puede señalarse por lo que afecta a la baja flexibilidad de los recursos humanos en la empresa española. En la figura 11 puede observarse cómo nos encontramos prácticamente a la cola de casi todos los países industrializados con una flexibilidad muy difícil de justificar desde el punto de vista de las exigencias de los procesos de adaptación y también el hecho de que los incentivos sean muy bajos. España se encuentra, en cuanto a incentivos laborales, en el lugar 22 dentro del conjunto de los países industriales. Por tanto se puede decir que las políticas laborales no contribuyen a aflorar los potenciales existentes en los recursos humanos.

Por ello puede decirse que la nueva institución empresarial española pasa necesariamente por que la política empresarial se oriente hacia la política de los recursos humanos. Tal como puede apreciarse en la figura 13 esta política empresarial orientada al hombre solamente tiene contenido y diferenciación cuando se encuadra dentro de normas de comportamiento definidas por la Cultura

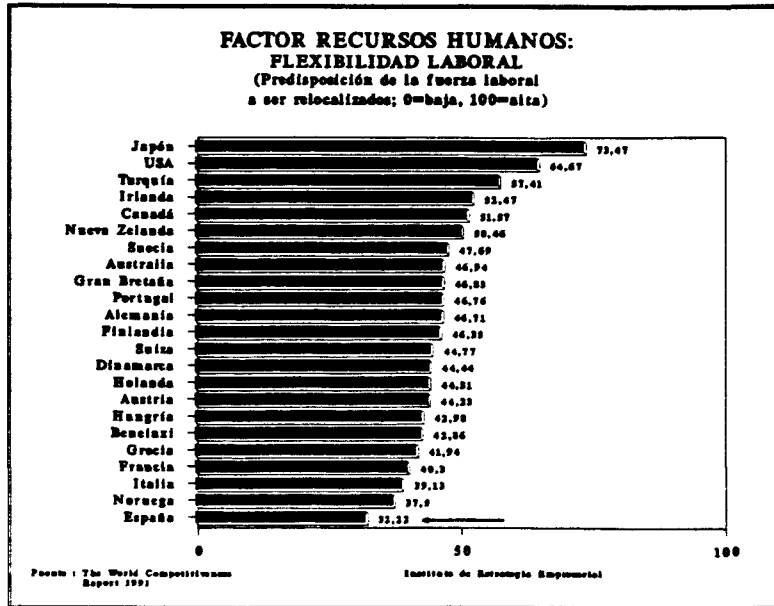


Figura 11

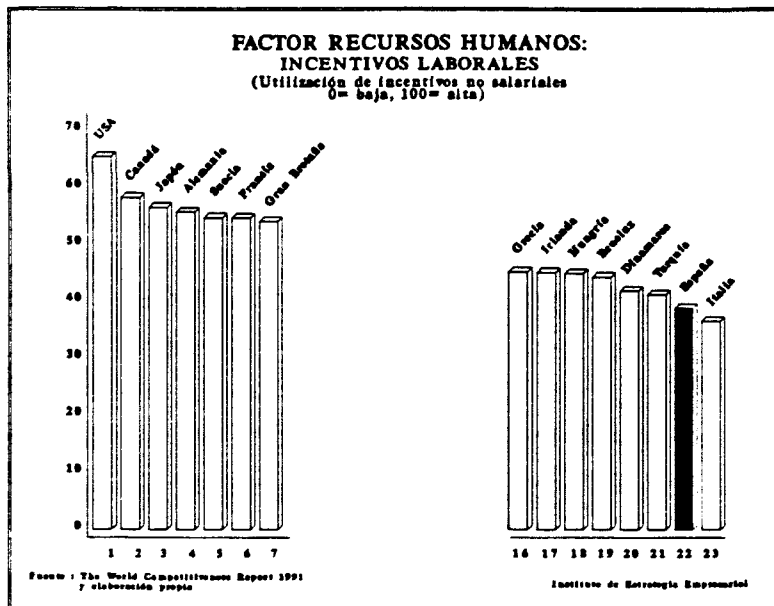


Figura 12

Empresarial específica de esa empresa. Solamente cuando existe un sistema de valores, una Cultura Empresarial, que identifique a esa institución se dispondrá de valores de coordinación a nivel personal lo mismo que a nivel de la propia organización empresarial.

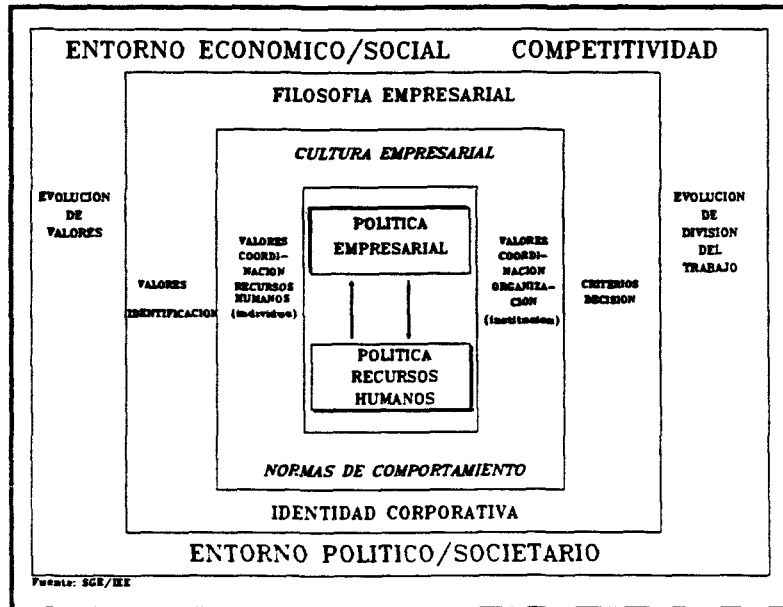


Figura 13

Y para disponer de esa Cultura Empresarial debe asumirse la definición y contenidos de cada una de las instituciones, su Filosofía Empresarial, lo cual va a permitir una identidad corporativa. Solamente cuando se recupere la institución se podrán identificar los valores de la misma y se podrán tomar decisiones con criterios coherentes dentro del conjunto de esa institución.

Cuando planteamos el problema de un nuevo diseño estamos hablando de la definición de la institución que va a venir definida, por un lado, por su propio contenido y, por otro, por las referencias para cada uno de los hombres de esa institución. Y ello dentro del marco económico-social de una sociedad tanto en cuanto a la evolución de sus valores como en cuanto a la posibilidad de realización de una división de trabajo más eficiente dentro del nuevo contexto internacional.

Lo cual implica que este proceso de cambio exige una capacidad directiva que debe estar caracterizada fundamentalmente por un liderazgo transformacional. Es decir, todo proceso debe limitarse al máximo posible en la dimensión transaccional para convertirse en un proceso de transformación, esto es, generación de instituciones que sean capaces de aflorar los potenciales que tiene la empresa española. Lo que han realizado y están realizando las empresas multinacionales en España es todavía una asignatura pendiente que tienen las empresas nacionales, esto es, generar una nueva institución que permita aflorar los potenciales disponibles.

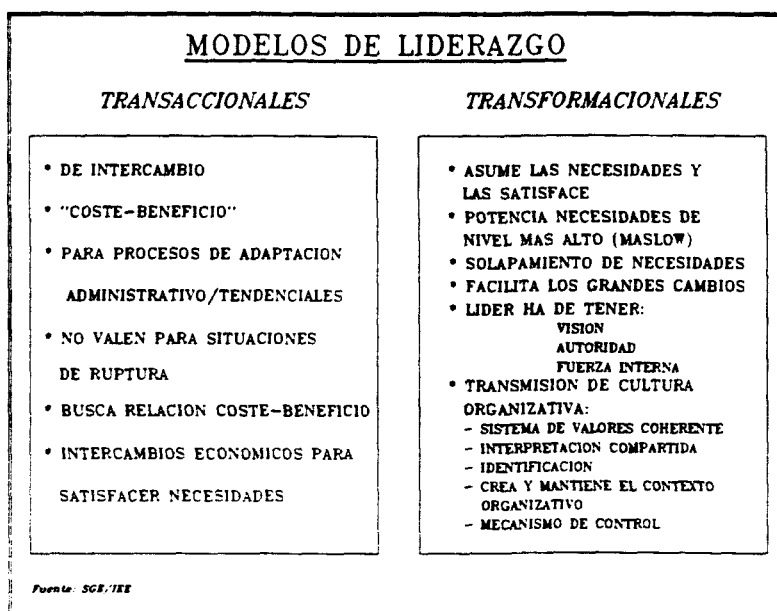


Figura 14

Así, el perfil de un directivo, cara a los años noventa, significa una modificación sustancial de sus valores. En lugar de normas administrativo-burocráticas surgen normas basadas en el espacio ético que legitima esa institución y, consiguientemente, en los principios éticos o valores con los cuales se identifica la institución y los hombres involucrados en la misma.

Véase en la figura 15 que los valores que verdaderamente van a definir la capacidad de generar una nueva institución a través de los potenciales directivos son todos aquellos que afectan a la capacidad de vender el proyecto, de entusiasmar, fuerza de realización, capacidad para promocionar colaboradores, ser

Por otro lado, también se originan costes de coordinación entre la empresa y el entorno lo que trata de resolverse no por la vía de grandes esfuerzos materiales, sino por la vía de una identificación con el proyecto empresarial tal como puede verse en la figura 16.

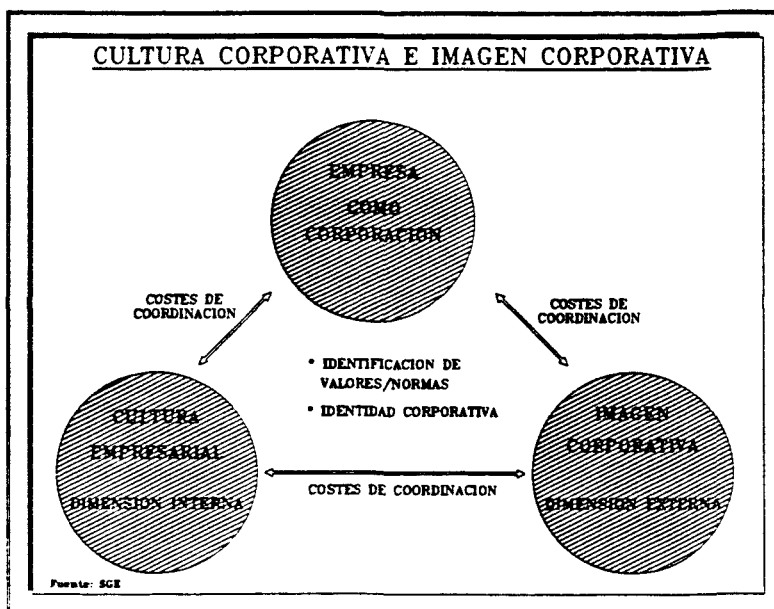


Figura 16

La empresa como corporación se define como un sistema de valores en el que se ha definido, por un lado, su contenido real, su filosofía corporativa que establece los códigos con los que quiere que se identifique ese proyecto empresarial y, consiguientemente, pueden identificarse los resultados de la misma en función de la capacidad de identificación interna y externa con la empresa. Por otro lado, la Cultura Corporativa que define las normas, criterios y comportamientos de las personas involucradas dentro de esa empresa. Es decir, define las normas de comportamiento individual que van a facilitar los criterios de actuación y, consiguientemente, la capacidad de respuesta para cada una de las situaciones en las cuales tienen que tomarse decisiones. A partir de esa definición institucional y de esos valores compartidos es cuando se pueden diseñar estructuras de management eficientes y también la selección adecuada de los entornos a los que se va a dirigir esa institución.

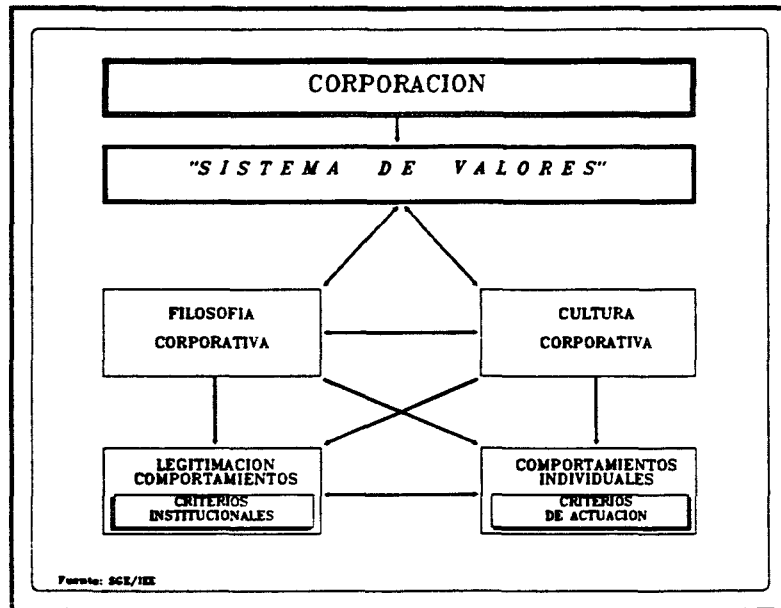


Figura 17

Todo proceso de cambio debe buscar una identificación institucional lo que implica que en las situaciones de cambio la orientación sea hacia el futuro. La dirección por valores constituye el punto de referencia que da consistencia a largo plazo a la institución y que genera credibilidad y posibilita una reducción de los costes de coordinación dentro de la empresa.

El éxito de una institución empresarial está, por un lado, en función del entorno que haya elegido, esto es, que la división de trabajo haya valorado adecuadamente la situación para conocer sus posiciones estratégicas en el mercado y, por otro lado, en función de sus valores corporativos, esto es, sus puntos fuertes y débiles con lo que se estabiliza la institución y se le da futuro.

Puede señalarse por lo tanto que de lo que se trata en la nueva institución empresarial es de orientar la institución al hombre. Esto es, en la medida en la cual el hombre se identifique con el proyecto y, al mismo tiempo, se identifiquen entre los hombres un sistema de normas y valores para dirigir y coordinar la institución se reducirán los costes económicos, materiales y humanos de la coordinación empresarial. En la medida en que se siga actuando divergentemente en la institución se tendrán altos costes de transformación que es la situación

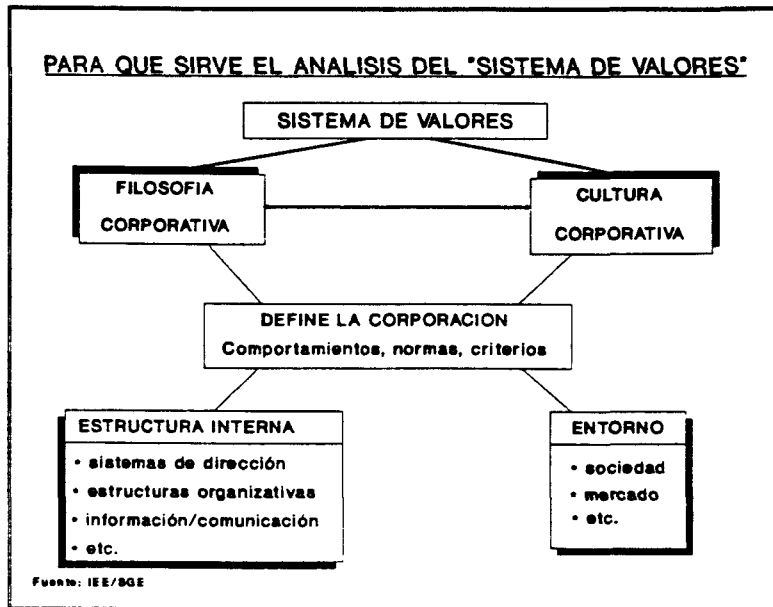


Figura 18

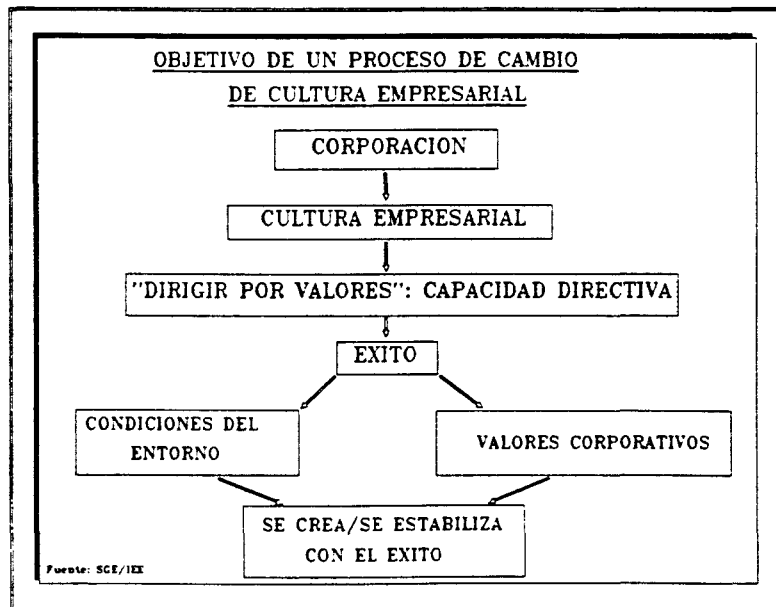


Figura 19

real de la empresa española. La convergencia de esfuerzos constituye, sin duda, la clave del éxito de las instituciones empresariales.

Para concluir, puede señalarse que solamente una capacidad directiva que sea capaz de definir una determinada Cultura Empresarial que conduzca a la reducción de los costes de coordinación y, por lo tanto, será capaz de dar una respuesta adecuada a las situaciones de cambios institucionales. Y es por ello que el directivo constituye, sin duda, la clave para diseñar instituciones pero no debe disponer solamente de capacidad técnica sino de capacidad de respuesta humana.