

**GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA
Y DINAMICA DE CAMBIO DE LA
EMPRESA COMERCIAL
Hacia una nueva Cultura Empresarial**

Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 231
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA Y
DINAMICA DE CAMBIO DE LA
EMPRESA COMERCIAL**

Hacia una nueva Cultura Empresarial

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Diciembre 1995

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Olga Díaz Garrido

Secretaría y Administración :

Elisa Moscoso

© 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 : 885.42.00

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

I.S.B.N.: 84 - 8187 - 054 - 4

Depósito Legal: M - 12058 - 1996

Imprime: **CICAI REPRODUCCIONES, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

| | <i>Pág.</i> |
|--|-------------|
| <i>I. INTRODUCCION</i> | <i>5</i> |
| <i>II. CARACTERISTICAS DE LA SITUACION ACTUAL DEL CAMBIO</i> | <i>9</i> |
| <i>III. EL PASO DE ESTRUCTURAS TRADICIONALES DE NUESTRA ECONOMIA A ESTRUCTURAS ABIERTAS Y COMPETITIVAS</i> | <i>11</i> |
| <i>IV. LA GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA COMO CLAVE DEL DESARROLLO EMPRESARIAL</i> | <i>13</i> |
| <i>V. LA SITUACION COMPETITIVA DE LA ECONOMIA Y DE LA EMPRESA ESPAÑOLA</i> | <i>16</i> |
| <i>VI. LOS NUEVOS DISEÑOS EMPRESARIALES</i> | <i>31</i> |

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

El éxito de toda actividad empresarial, y, en particular, la comercial depende de la capacidad directiva del empresario responsable del negocio. O hay capacidad directiva, en empresas grandes, medianas o pequeñas, y ello en su más amplio sentido de detectar las posibilidades de mercado y la forma de gestionar una empresa; o no hay competitividad y, consiguientemente, no hay resultados positivos.

Dirigir una empresa en situaciones de cambios lentos, donde se mantienen estructuras productivas y comerciales constantes y las demandas de los clientes son permanentes exige un buen gestor administrador que atienda de manera adecuada la utilización de los recursos humanos, financieros y económicos de que dispone la empresa.

Un problema totalmente distinto en cuanto a la forma de dirigir un negocio, una actividad empresarial, es cuando las situaciones del mercado no están caracterizadas por una constancia en la oferta, en los

1. Conferencia pronunciada en Tenerife el día 24 de noviembre de 1995 con motivo del día del Comercio y organizada por FEDECO.

mercados y en las demandas de los clientes, sino que precisamente se caracteriza por procesos de cambio permanente. En estas situaciones, en las que se modifican muy rápidamente las ofertas y la competencia, la entrada de nuevos competidores, las posibilidades de dar satisfacción al cliente y la oposición de otras alternativas, obliga a desarrollar un nuevo tipo de capacidad directiva más empresarial, más *schumpeteriana*. Esta capacidad directiva se acerca más, por lo tanto, a lo que es, en esencia, el espíritu empresarial: descubrir permanentemente dónde se encuentran las oportunidades de los mercados teniendo en cuenta las capacidades y la rapidez de adaptación del empresario, de su negocio o empresa, a estas situaciones cambiantes. Se necesitan "*empresarios*", en primer lugar, y "*gestores*", en un segundo plano.

La situación actual de nuestra economía está caracterizada por una dinámica de cambio desconocida tradicionalmente. Y ello no solo por la mayor intensificación de la competencia, sino por una modificación permanente de productos y servicios, por la apertura de las economías y por las modificaciones tecnológicas, así como también lo que constituye las formas de realizar la actividad mercantil y, muy en particular, la comercial. Estos procesos de cambio exigen ser empresarios, descubrir permanentemente nuevas formas de hacer el negocio y nuevas formas de plantearse la presencia en los mercados y, muy en particular, nuevas formas de colaboración. El desarrollo de nuevas formas organizativas, el desarrollo del trabajo en redes es clave.

La característica más significativa del momento actual es la *velocidad del cambio*, el hecho de que las modificaciones de mercados, de la competencia, de los productos e, incluso, de los gustos y modas de los clientes, varían en espacios de tiempo cada vez más cortos. Por consiguiente, el *factor tiempo* es un factor clave a la hora de plantearse

la dirección de un negocio, de una actividad empresarial. Una demora en los procesos de adaptación significa, probablemente, la quiebra de la actividad como consecuencia de la pérdida de los mercados. La exigencia de rapidez en los procesos de adaptación y de flexibilidad ante el cambio es una de las características dominantes del momento actual.

Existe, además, otra característica cada vez más relevante es que como consecuencia de esta nueva dinámica empresarial se produce un cambio permanente en la división del trabajo, en la oferta de productos, en la demanda y que, consecuentemente, todo empresario, todo comerciante, debe plantearse que muchas de las formas tradicionales en las que ha resuelto la "gestión" de un negocio, son obsoletas, y lo que ha podido resolver hasta ahora, no lo puede ya asumir en la misma forma en el futuro. Muchos de los problemas tiene que resolverlos trabajando conjuntamente con otros competidores y de esta forma lograr *economías de escala*. En particular, la gran ruptura en las formas de realizar la actividad comercial durante las últimas décadas presenta al empresario individual la necesidad de innovar de forma permanente su oferta y estructura junto con otros, de forma que, al propio tiempo, plantee ventajas competitivas que marquen diferencias significativas frente a los grandes almacenes o grandes superficies comerciales, etc. Dos son las claves del éxito empresarial, en particular en el ámbito comercial:

- * En *primer lugar*, renovar permanentemente la oferta de productos y servicios en ventaja competitiva, con respecto a las grandes superficies.

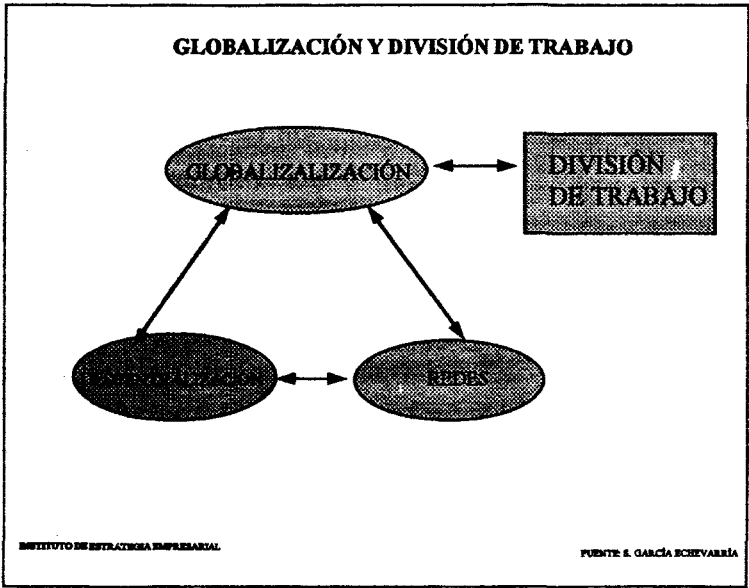


Figura 1

- * En *segundo lugar*, ofrecer siempre diferencias, esto es, descubrir cuáles son aquellas diferencias estratégicas que puede ofrecer frente a los competidores.

El cambio en la estrategia del pequeño y mediano comerciante debe orientarse más a un trabajo en red, lo que constituye, sin duda, la clave del éxito. Con lo que conseguiría *economías de escala* que le permitan reducir los *costes unitarios* de manera significativa asegurando su capacidad competitiva.

II. CARACTERISTICAS DE LA SITUACION ACTUAL DE CAMBIO

El momento actual, en particular en el ámbito comercial, está caracterizado por grandes exigencias de adaptación a las nuevas situaciones cambiantes. Si una empresa pequeña, mediana o grande, no se adapta a las situaciones cambiantes del entorno, en cuanto a tecnología, apertura de mercados y a las nuevas formas de organizar *lo comercial y lo económico*, esa empresa no tiene futuro. La situación actual de cambio está caracterizada, principalmente, por dos aspectos:

- * Por una *intensificación permanente de la competencia*, y así se seguirá en el futuro.

- * Por la necesidad de crear nuevos diseños de formas de organizar la empresa en las que se dé preferencia a la confirmación de procesos y no a la configuración de estructuras. Toda empresa, cualquiera que sea su tamaño, debe huir de la configuración de estructuras y debe desarrollar permanentemente procesos. El éxito del cambio radica en si un negocio o un diseño de actividad económica está basado en los procesos y no en las estructuras.

Toda actividad económica o comercial, debe orientarse a lograr *economías de escala*, esto es, a reducir permanentemente los *costes unitarios*. Las *economías de escala*, que son la clave en la competencia entre grandes superficies y pequeños negocios comerciales, pueden lograrse de dos maneras:

- * Tradicionalmente se han logrado las *economías de escala* a través de la actividad en la propia empresa, esto es, creando empresas muy grandes, con amplias estructuras, moviendo grandes cantidades y, por tanto, tratando de reducir los costes unitarios. Este tipo de *economías de escala* sigue estando vigente en grandes superficies o en grandes unidades.
- * Pero las *economías de escala* no se logran solamente a través de la dimensión de una unidad empresarial, sino que las *economías de escala* se logran cada vez más, a través del trabajo en *red*, esto es, cuando un conjunto de empresarios medianos y pequeños ponen en marcha una red de compras, una red de financiación, una red logística, una red de comunicaciones, una red de conocimientos tecnológicos, redes de asistencia técnica, etc. con las que pueden lograr, perfectamente, y de manera compartida, las *economías de escala*.

Solamente si se generan redes se podrán lograr las *economías de escala* también en unidades medianas y pequeñas.

Por parte de las empresas medianas y pequeñas en el comercio, exige una gran creatividad en búsqueda de nuevas formas institucionales que faciliten las *economías de escala*, pero siempre logrando y manteniendo una identidad propia. Esto es, una red funciona cuando se intensifican sus relaciones pero, al propio tiempo que no pierda la identidad cada uno de los empresarios de esa red. Toda nueva iniciativa en el ámbito comercial va necesariamente orientada a conseguir *economías de escala*, a reducir permanentemente *costes*

unitarios, y esto no se puede hacer hoy individualmente, sino que hay que hacerlo estableciendo redes.

Es otra *forma* de hacer negocio, otra forma de hacer actividad económica y significa otro estilo de dirección.

III. EL PASO DE ESTRUCTURAS TRADICIONALES DE NUESTRA ECONOMÍA A ESTRUCTURAS ABIERTAS Y COMPETITIVAS

En la economía española, prácticamente hasta nuestros días, la actividad empresarial y comercial se ha desarrollado dentro de lo que denominaríamos economías cerradas. Esto es, economías muy locales a nivel de país, o a nivel de región, o de localidad, lo que ha llevado básicamente a la generación de estructuras fijas estables, con unos espacios o zonas de actuación muy determinadas. En la concepción empresarial y comercial se ha partido siempre de que lo interesante es tener una buena estructura comercial, por ejemplo, o estructura de recursos humanos, o financiera, así como una estructura de clientela más o menos fija con lo que se han "*gestionado*" esos potenciales de los que ha dispuesto una empresa concreta. No se han producido cambios radicales tradicionalmente ni tampoco se han ofrecido grandes oportunidades de desarrollo. Se han creado organizaciones empresariales y comerciales para mercados o entornos estables, sin grandes cambios. Lo que ha generado un tipo de empresario de características más gestoras y menos innovador y, al propio tiempo, menos competitivo. Lo que no ha hecho falta y, consiguientemente, durante décadas, ha desarrollado su actividad con éxito.

El problema se plantea cuando se va abriendo paulatinamente la economía y se producen una serie de factores de cambio desconocidos tradicionalmente:

- * En *primer lugar*, la evolución tecnológica en el ámbito comercial y las formas de configurar los procesos de comercialización.
- * En *segundo lugar*, la apertura de las economías y la paulatina liberalización administrativa que cerraba una economía, con lo que se produce una entrada de nuevos competidores, más dinámicos.
- * Y, en *tercer lugar*, la búsqueda de nuevas formas de demanda por parte de los consumidores, cambios de hábitos y de estructuras, comunicaciones e información, etc.

En el 70% de los casos las quiebras de las empresas se producen por la falta de dinámica de cambio en estas empresas para adaptarse a las nuevas situaciones. Las empresas mueren, básicamente, porque no se han adaptado a tiempo a los cambios de mercado, o a los cambios tecnológicos, o a ambos conjuntamente. Es la clave del fracaso empresarial.

En una *economía abierta* como la actual, se precisa de empresas, instituciones, comercios, que se adapten de manera rápida y flexible, y de forma muy innovadora, con nuevas ideas, al reto de la competitividad. Se necesita de empresas con pocas estructuras y con un amplio desarrollo de procesos con el fin de adaptar, lo más rápidamente

posible, tanto los comportamientos del personal de ese comercio o de la empresa, como también a las exigencias tecnológicas.

Los criterios que dan el éxito a un comercio o a una empresa, desde la perspectiva económica, son fundamentalmente dos:

- * En *primer lugar*, se debe prestar atención permanentemente a la reducción de los *costes unitarios* por unidad de producto o servicio.

- * En *segundo lugar*, deben generar bajos costes de coordinación, tanto dentro de la empresa, como reducir los costes de coordinación con los proveedores, con los clientes, con las redes de mantenimiento, etc.

Solamente una empresa, un comercio, que realice estos dos criterios tiene capacidad de supervivencia.

Este proceso de cambio tiene que ser aprendido, tanto por el empresario como por su personal, y significa, sin duda, romper referencias pasadas, experiencias positivas, pero que no tienen nada que ver con las situaciones actuales. Es un nuevo proceso de aprendizaje que, o se asume, o se fracasa.

IV. LA GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA COMO CLAVE DEL DESARROLLO EMPRESARIAL

La característica fundamental del momento actual es la *globalización de la economía*. La anulación de barreras y de restricciones de

toda índole: tecnológica, administrativa, comercial, financiera, significa una forma distinta de entender la actividad económica, de los negocios. Ya no se trata de que los recursos de una empresa mediana, pequeña o grande, tengan solo una dimensión local, sino que tienen que tener una dimensión global, a nivel mundial. Por ejemplo, las compras, los suministradores de un empresario pequeño, no pueden verse desde la dimensión local tradicional, sino que tienen que globalizarse. Esto es, ver dónde se encuentran aquellos proveedores más eficientes, puesto que si no se dispone de información y no se está en esa red de aprovisionamientos, no se dispone de las ventajas de coste de las economías de escala generadas por la globalización, esto es, de *bajos costes unitarios*. Globalizar la economía significa, básicamente, configurar o entrar en redes de suministros o de clientes, redes de financiación o de tecnología, redes de formación o de conocimientos. La globalización de la economía implica permanentemente el desarrollo de redes, y toda empresa, grande, mediana o pequeña, que quiera tener éxito, tiene que participar en redes que sean eficientes, esto es, que sean redes con un fuerte intercambio entre los miembros de esa red, con lo que consiguen, conjuntamente, la reducción de costes unitarios como consecuencia de economías de escala.

Por lo tanto, la *globalización* se plantea dos características básicas en el diseño de los negocios:

- * Crear y participar en las redes, así como fomentar la intensificación del intercambio dentro de las redes, con lo cual se participa en la reducción de los costes unitarios a través de la red.

- * Cada vez es mayor la necesidad de *descentralizar*, tanto en la economía como en las actividades empresariales, incluso en empresas medias y pequeñas, en unidades operativas pequeñas y permanentemente en contacto con la línea, con el cliente y con el mercado. Y esta es la condición básica para que se den los dos elementos de supervivencia: ser muy flexible para adaptarse, además de hacerlo muy rápidamente.

Hay un aspecto fundamental como consecuencia de la *globalización de la economía*, podemos decir la mundialización de la economía, que afecta al ámbito comercial de manera muy significativa. La globalización de la economía impone un cambio permanente en la división del trabajo, esto es, el *programa de productos* de una empresa, a la oferta de un comercio, varía permanentemente de acuerdo con la irrupción en el mercado de nuevos fabricantes, de nuevos comerciantes, o de nuevas formas de realizar la comercialización. Por consiguiente, toda empresa tiene que estar muy atenta a cuál es aquella *división de trabajo* en la que es más eficiente, bien porque está en una red que le aporta esa eficiencia, o bien porque dispone de elementos diferenciales estratégicos que no tienen los demás competidores, y sobre ellos monta su "*actividad o negocio*".

Globalizar significa que los potenciales que tiene un empresario, o un comerciante, deben verse tanto desde su valor singular para ese empresario, como del valor que tienen si se utilizan dentro de una red. Esta es la dimensión global con la que pueden conseguir productividades muy elevadas integrándolas en la red y que no las puede lograr trabajando individualmente.

La economía ya no tiene, por muy pequeño que sea un negocio, una dimensión espacial cerrada, de un distrito, o una zona, sino que tiene que globalizarse, bien sea en la disposición de suministros, o bien sea en la disposición de servicios o en cualquiera de los otros elementos que permiten a una empresa reducir sus costes unitarios, por un lado, y ofrecer, por el otro, diferencias significativas frente a los otros competidores.

La economía moderna, en particular en el ámbito del comercio, es cada vez más resultado de interdependencias, de redes, y de ahí la necesidad de revisar en el mundo comercial, en particular en las empresas medias y pequeñas, su forma de hacer los negocios y su forma de plantearse la dirección de los mismos.

V. LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA ECONOMÍA Y DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

La respuesta al reto actual de la integración de la economía española en el contexto de globalización plantea la necesidad imperiosa de disponer de empresas dinámicas y eficientes. Y no se trata sólo de empresas grandes, sino básicamente de empresas medias y pequeñas. La descentralización de empresas grandes, con amplias estructuras, y el desarrollo de redes integrando empresas medianas y pequeñas, en todos los ámbitos de la vida industrial, económica y comercial, exige cada vez de una mayor eficiencia en estas unidades empresariales como respuesta a la situación de internacionalización.

La internacionalización, como consecuencia, por un lado, de la Unión Europea, por lo que a nosotros se refiere, pero también las

crecientes tendencias a la apertura de la economía conforme a los acuerdos del GATT, supone básicamente orientar los negocios y la actividad empresarial bajo dos criterios:

- * La apertura y globalización significa permanentemente un *incremento de la competencia*, lo cual afecta especialmente a los países del Sur europeo, no acostumbrados a sistemas competitivos. El criterio básico para responder a la competencia es el de generar una economía de diferenciación, esto es, cada empresario tiene que diferenciarse con respecto a la competencia.



Figura 2

- * La necesidad de *nuevas economías de escala* que imponen cambios permanentes en la división de trabajo solo puede aflorarse a través de redes
- * Desde el punto de vista de toda organización empresarial hay dos claves fundamentales para el éxito:
 - Incremento permanente de la *productividad* a través de los potenciales humanos, lo que solamente se logra si las personas se identifican con ese proyecto y puede descentralizarse el mismo. *Productividad* es una de las claves fundamentales para generar las propias economías de escala y, por lo tanto, dentro de la red ofrecer diferencias.
 - Hay que resolver el problema *cliente*, esto es, el mercado no se domina, si no lo que se tienen son clientes satisfechos o insatisfechos, como consecuencia de una mejor o peor solución a sus problemas, con mayores o menores costes, y, por lo tanto, la figura del cliente corresponde a los potenciales de mercado de una empresa.

La *capacidad competitiva* de la economía española es muy baja. España se encuentra en uno de los últimos lugares dentro de la Europa Comunitaria en competitividad, lo que obliga a un gran esfuerzo de eficiencia económica y social. Ya no se trata, en toda actuación de política económica, social y comercial, de proteger estructuras cerradas sino de impulsar nuevos procesos abiertos a la competencia. La única forma de disponer de capacidad competitiva a través de la apertura de la economía es la disposición de empresarios que sean capaces de

innovar nuevas formas de realizar los negocios y las actividades. El desarrollo de redes en el ámbito del comercio mediano y pequeño es la clave innovadora que hará que la competitividad del país se incremente. Consiguientemente en vez de plantearse situaciones de mantenimiento de estructuras cerradas, sin futuro, y cada vez con una menor posibilidad de supervivencia, debe disponerse de capacidad empresarial, que asuma riesgos de innovación a través de la creación de redes. O España rompa de manera significativa esta situación de una baja capacidad competitiva, o tendremos muchas dificultades para poder permanecer dentro de redes eficientes.

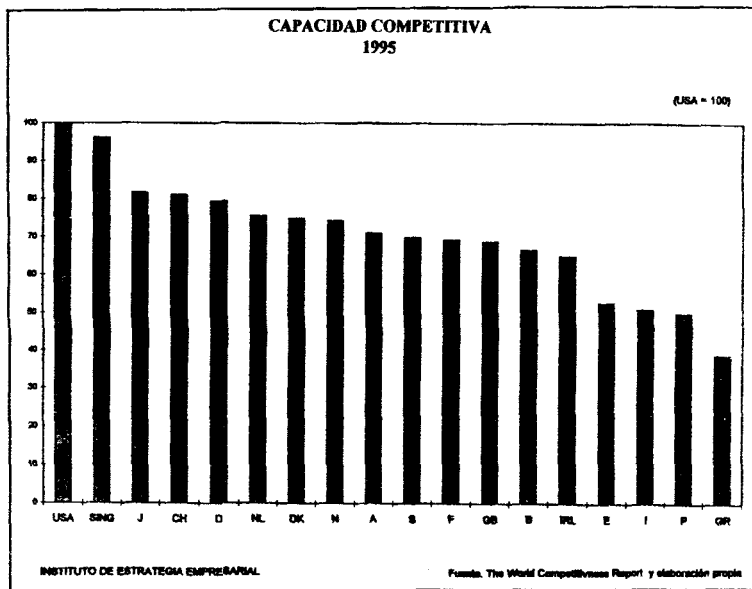


Figura 3

Además, una de las características fundamentales del momento actual es que aquellas empresas que queden fuera de una red, estarán cada vez más marginadas, porque cada vez tendrán peores costes unitarios y, consiguientemente, sus posibilidades de supervivencia son mínimas. La dinámica actual de la economía implica cuidar de manera exquisita no quedarse al margen de esas redes, y, a poder ser, estar permanentemente integrado en las mismas con una gran intensidad de intercambio. Es la única manera de lograr costes unitarios eficientes.

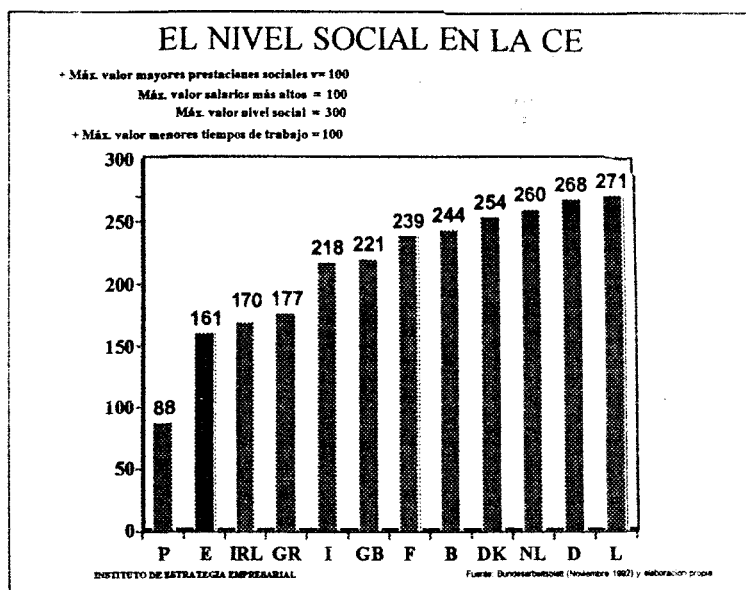


Figura 4

Pero el problema de España no es solo un problema económico sino también un problema social. Los altos niveles de prestaciones sociales lo tienen aquellos países que disponen de una alta eficiencia económica. Como puede verse en la Figura 4 España es uno de los

países con las menores prestaciones sociales dentro de la Unión Europea. Si se considera como nivel social los salarios, las prestaciones sociales y los tiempos de trabajo, puede apreciarse que España se encuentra en uno de los últimos lugares. Puede apreciarse que solamente aquellos países más competitivos económicamente son los que tienen las mejores prestaciones sociales. Por consiguiente, no se podrán dar mejores prestaciones sociales si no hay mayor eficiencia económica, y no habrá mayor eficiencia económica si no hay mayor estabilidad social.

Por lo tanto, las claves del éxito de una economía radican, principalmente, en desarrollar una capacidad de competitividad que significa básicamente una mejor utilización de los potenciales disponibles. Pero ello exige otra forma de hacer los negocios, otro tipo de comportamiento de empresarios y personal, y otra forma también de configurar, por parte de los políticos, la acción económica y social de una región o de un país. Es una empresa común, y no se trata de actuaciones singulares de individuos o grupos. Lograr una mentalidad de competitividad no significa destruir, sino que significa configurar el trabajo compartido en red con los otros. El empeño es común en la búsqueda de una mejor utilización de los recursos económicos escasos para dar una mayor eficiencia, tanto en la disposición de los recursos como en las prestaciones sociales.

La situación se aprecia claramente si analizamos las diferencias en el ámbito mayorista e industrial de la empresa española frente a la empresa alemana. Como puede apreciarse en las Figuras 5a y 5b la industria alemana y el mayorista alemán presentan prácticamente una relación de *cash-flow con respecto al inmovilizado*, esto es, la recuperación de los inmovilizados (riesgos) metidos en un negocio en torno a un 45% y, tradicionalmente, se ha movido entre un 50% y un

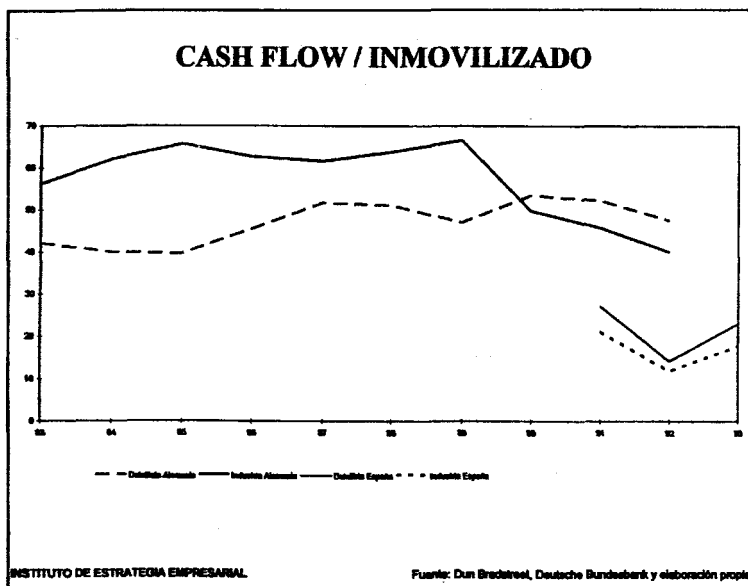


Figura 5a

60%. Quiere decir que en dos años ha recuperado el dinero invertido. Por el contrario, en el ámbito del mayorista español puede verse que la situación se encuentra en torno a un 10%. La industria mayorista española se encuentra en una situación sumamente delicada en cuanto a la recuperación de sus inmovilizados. Necesita diez años para recuperar las inversiones realizadas, lo cual es, en los momentos de cambio actual, una "aventura" en lugar de un negocio.

Este diferencial se aprecia de manera muy significativa en el detallista español frente al detallista alemán. Mientras que un detallista alemán permanece casi constantemente dentro de una recuperación de su *flujo de caja* entre el 40% y el 50%, el español se sitúa en torno a un 15%/20%. Quiere decir, que mientras un detallista alemán tarda

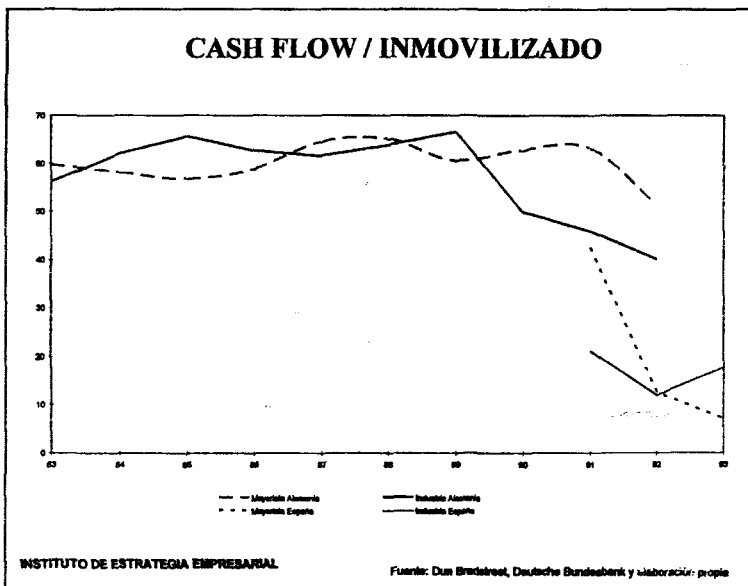


Figura 5b

dos años y tres meses en recuperar la inversión realizada, un detallista español necesita cinco o cinco años y medio para su recuperación. Estas son magnitudes de referencia muy claras en cuanto a la ineficiencia en la utilización de nuestros recursos por lo que no se dispone de economías de escala.

Es interesante observar la distinta manera de hacer negocio, lo que puede medirse comparando el cash-flow con respecto al volumen de ventas, o dicho en otros términos, los márgenes con los cuales está trabajando el comercio español y el comercio alemán. Como puede apreciarse en la Figura 6 en el último año el mayorista en España ha rebasado de manera significativa el margen de beneficio del mayorista

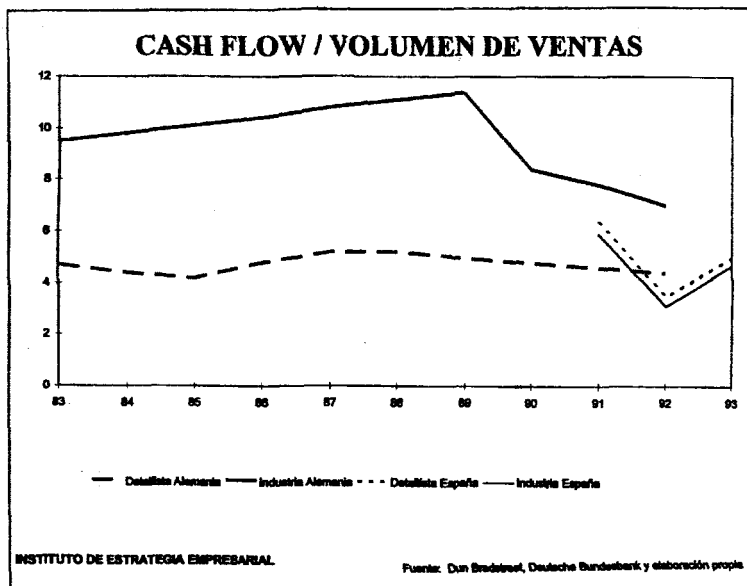


Figura 6

alemán. Mientras que el mayorista alemán se mantiene con un margen en torno al 3% del volumen de ventas medido en el cash-flow hasta 1992, el mayorista español ha obtenido 1% y en el año 1993 ha alcanzado una situación del 6%. Esta irregularidad en los resultados de la actividad española frente a la regularidad del proceso de resultados del mayorista alemán es, sin duda, uno de los grandes riesgos en la actividad comercial española. Todo empresario necesita de una cierta constancia, a los efectos de poder ser racional en sus comportamientos.

Lo mismo puede apreciarse en cuanto al detallista español y alemán. En la Figura 7 puede apreciarse cómo el detallista español obtiene un margen también en permanente cambio, mientras que el

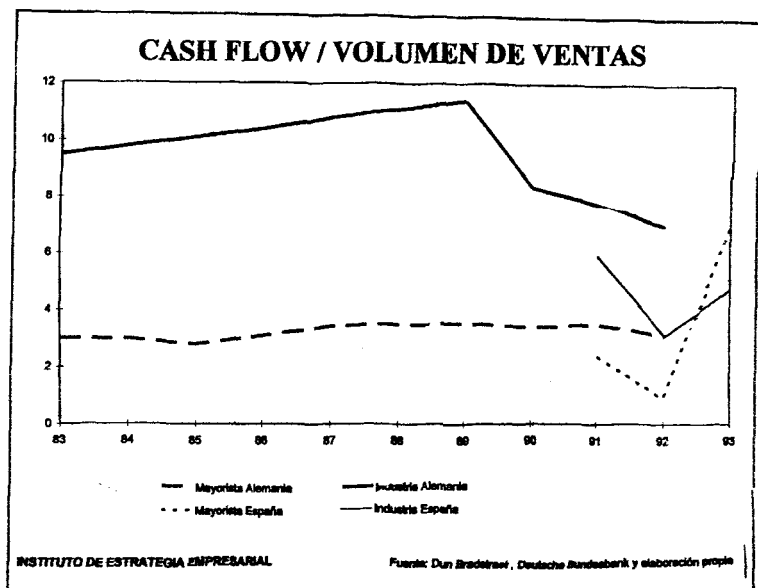


Figura 7

El detallista alemán se mueve en torno a un 4% de manera casi constante. En España, en estos momentos se vuelven a superar los márgenes comerciales frente a los alemanes, lo cual da una perspectiva de cuál es la situación de competitividad de nuestro comercio.

Por lo que respecta al *beneficio* en relación con el volumen de ventas, o margen en el sentido estricto, puede apreciarse cómo el mayorista español obtiene unos beneficios bastante inferiores al mayorista alemán, que también se mantiene dentro de una cierta constancia, mientras que el mayorista español asume modificaciones coyunturales muy importantes y, por lo tanto, una mayor situación de incertidumbre. Esta misma irregularidad se aprecia en los beneficios del detallista. En la trayectoria de resultados alemana el beneficio

permanece constante durante todo el período en torno a un 3%, mientras que el detallista español se mueve en torno a un escaso 2% y modifica de manera irregular, de un ejercicio a otro, generando una gran incertidumbre sobre los posibles resultados.

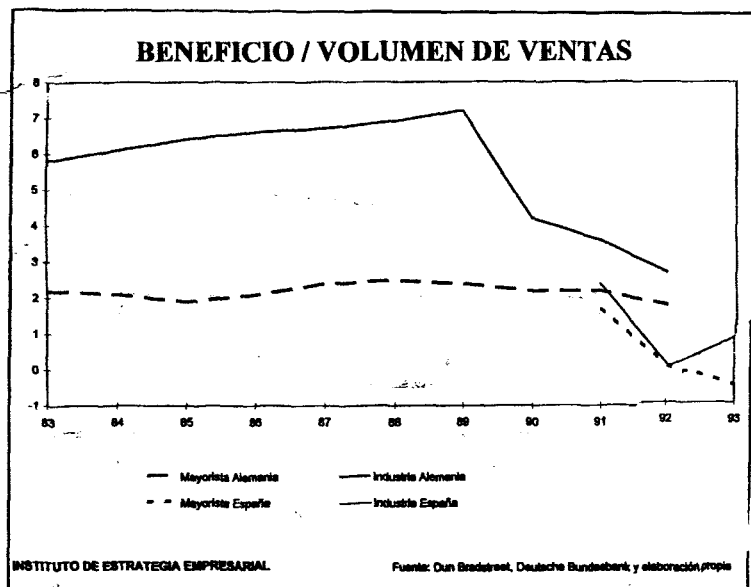


Figura 8

Y muy en particular, juegan un papel importante los costes de la mano de obra dentro del ámbito comercial. Es curioso observar en las Figuras 8 y 9 la mano de obra española, que viene a tener un coste en nómina de aproximadamente un 60% de la mano de obra alemana, sin embargo este coste de personal, tanto en minoristas como en mayoristas, viene a ser el mismo que en Alemania. Así, puede apreciarse, cómo el coste de la mano de obra en el comercio mayorista alemán se sitúa en torno a un 6,5%, de manera constante, durante los últimos

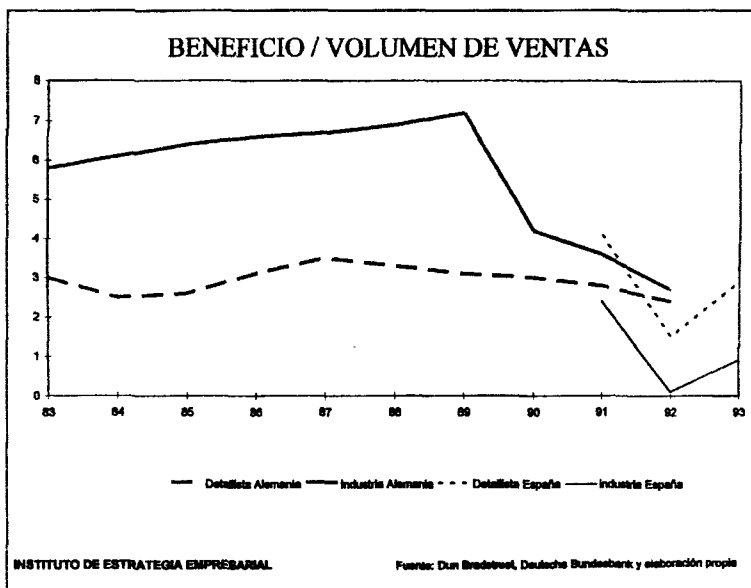


Figura 9

doce años, y lo mismo puede decirse de la actividad del detallista en torno a un 14% de forma constante. La mano de obra española, medida con respecto al volumen de ventas es el mismo tanto en mayoristas como en minoristas. Quiere decir que utilizamos con una gran ineficiencia los recursos humanos como consecuencia de las bajas economías de escala, además de los problemas de organización, de formación, etc. O el empresario, mayorista y minorista español, consigue aflorar ese diferencial de coste de la mano de obra en nómina y trasladarlo al coste económico real, o pierde una de sus grandes ventajas competitivas. Esta es una de las claves de la baja productividad que implica básicamente no estar implicado en redes y no tener desarrollos empresariales más eficientes.

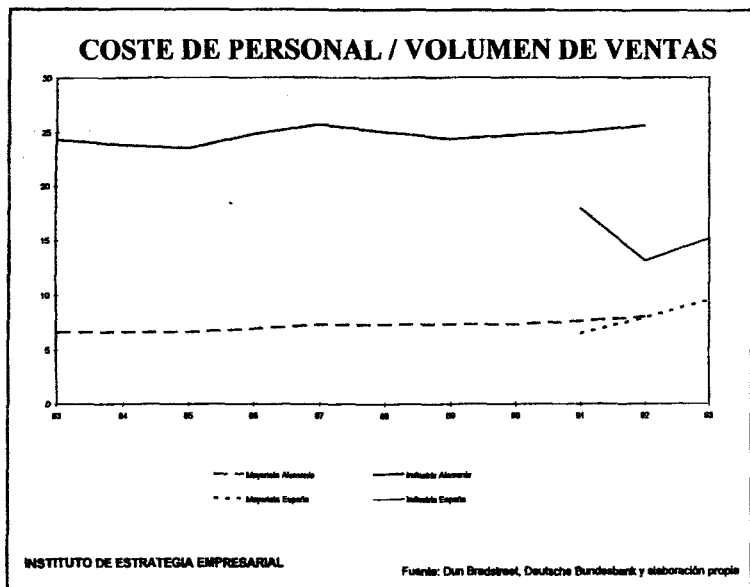


Figura 10

Si se analiza detenidamente el por qué la situación de los costes del comercio en nuestro país y la situación de competitividad tanto económica como de prestaciones sociales, se aprecia que es consecuencia de la forma con la que se integran los recursos humanos en la empresa española. Y ello no solo por motivos empresariales, sino también por la incidencia de nuestras leyes laborales, y del propio comportamiento social. Los altos niveles de absentismo, o los problemas de baja flexibilidad, o lo que concierne a la baja motivación del trabajador, así como a las inadecuadas estructuras retributivas, entre otros muchos factores, determinan comportamientos que conducen a una pérdida de eficiencia que se manifiesta en bajas productividades.

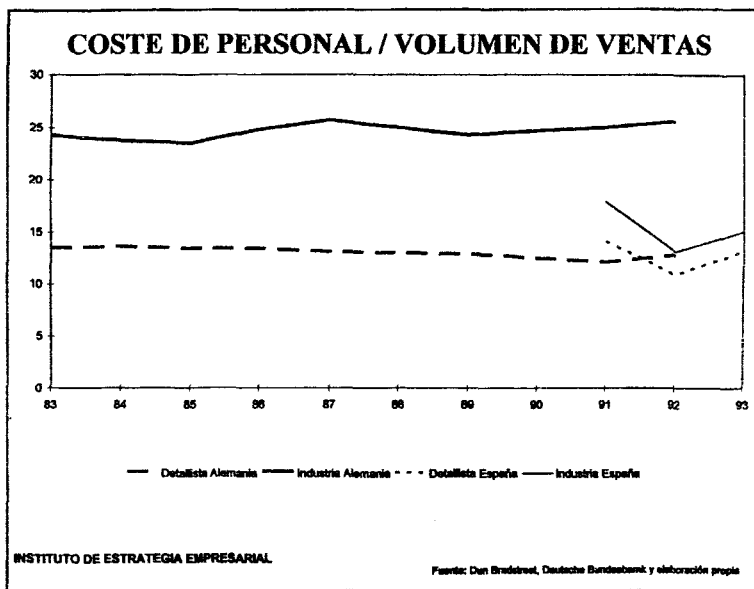


Figura 11

La empresa española, con el apoyo del legislador que define el entorno empresarial, tiene que realizar cambios en los comportamientos de los empresarios, de sus formas de dirigir y de su estilo de dirección, en su forma de organizarse y colaborar/competir, como también en cuanto al personal, en la forma de entender su integración dentro de un área empresarial. O se modifica la *cultura empresarial* en nuestro país, de forma que cada una de las personas, empresarios y trabajadores, se identifiquen en la disposición eficiente de los recursos económicos para lograr prestaciones sociales eficientes, o no se modificarán los cambios comportamientos.

En la Figura 12 puede apreciarse cuál es el perfil que corresponde al comportamiento humano en la empresa alemana y cuál es el per-

VALORES DE LA CULTURA EMPRESARIAL

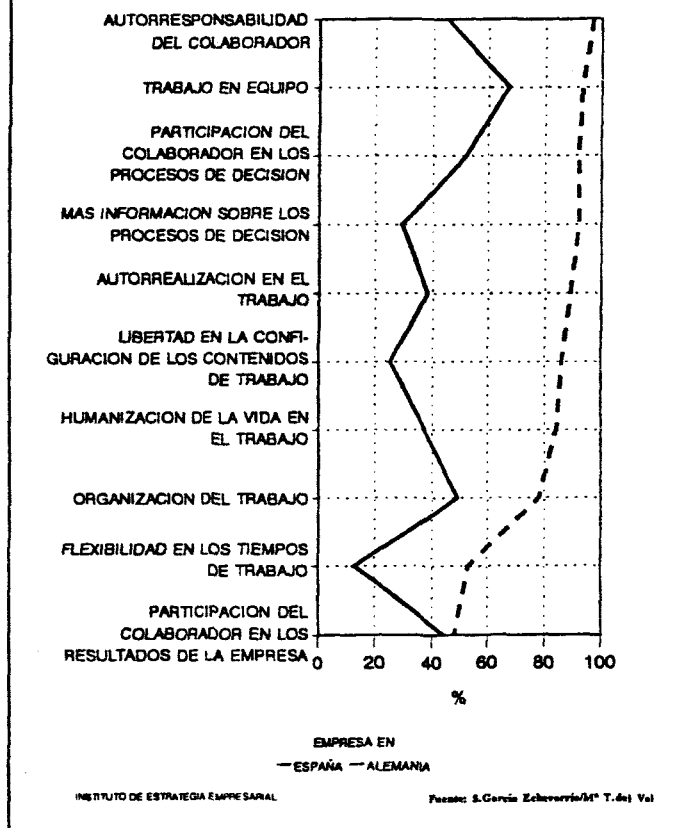


Figura 12

fil que corresponde al comportamiento humano en la empresa española. Mientras que en la empresa alemana el comportamiento de la empresa y del trabajador, del empresario y del directivo, está totalmente orientado a que la persona, en *primer lugar*, asuma su rol de responsabilidad y riesgo en la realización de su tarea, la empresa

española está situada en una estructura o sistema que corresponde más a unas dimensiones cerradas. Este cambio de la cultura española hacia una nueva cultura, con un mayor protagonismo de la persona, como empresario o como trabajador, es la respuesta para lograr una mayor eficiencia económica que permita mayores prestaciones sociales. El reto se plantea como una modificación sustancial de comportamientos de las personas, así como de cambios en las organizaciones.

VI. LOS NUEVOS DISEÑOS EMPRESARIALES

La única forma de lograr una mayor eficiencia económica y social es a través de una reducción de los *costes de coordinación* dentro de la empresa, esto es, logrando que el personal de esa empresa se identifique con el *proyecto empresarial* y acepte mayor flexibilidad y rapidez de adaptación a los cambios. Si el empresario y el personal de una empresa no aceptan la *reducción de estos costes de coordinación* del proceso de cambio, esa empresa no tiene futuro y no contribuye con su responsabilidad a incrementar la competitividad de una región, de un país y, por lo tanto, a asegurar las bases para unas mejores prestaciones. Lo que solamente puede lograrse a través de la generación de *capital confianza*. Si el trabajador no confía en el empresario, y el empresario no confía en el proveedor y el cliente, a su vez, no confía en la empresa, se generan muchos costes en estas relaciones lo que corresponde a un despilfarro de recursos como consecuencia de la desconfianza existente. Solamente se consiguen reducir los costes internos de una empresa de manera radical, cuando las personas se identifican con ese proyecto, con la dirección, y la dirección confía en el personal a través de la formación e integración de las personas. El éxito del negocio radica en la forma en la que se dirigen los recursos humanos, el *estilo* con el que se orienta y se

integra a las personas en su actividad, generando un transfondo de confianza suficiente. No hay otra manera de reducir costes a medio y largo plazo e, incluso, a corto plazo.

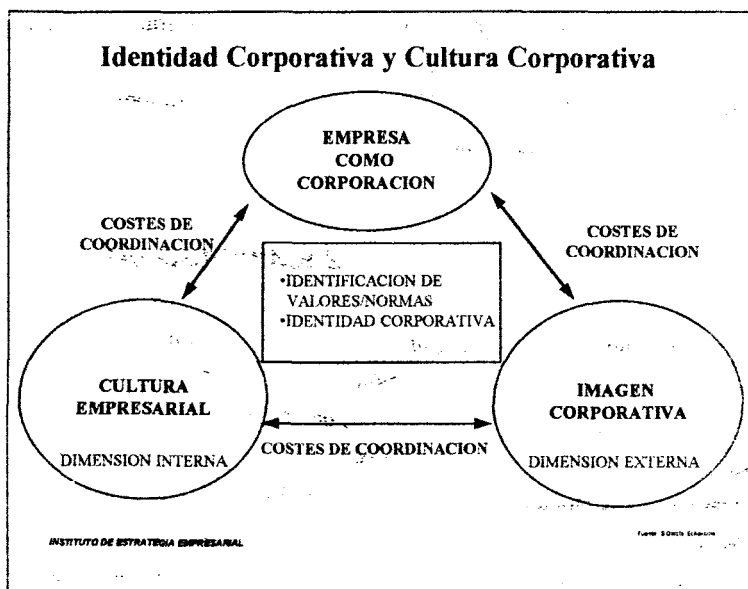


Figura 13

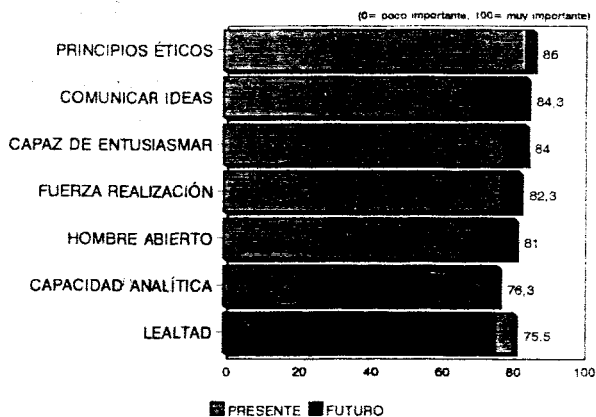
Una empresa tiene que resolver a través de su *cultura corporativa*, por un lado, los problemas que afectan a la *coordinación interna*. Solamente cuando los valores y normas que rigen los comportamientos del personal de una empresa, se identifican, lo máximo posible, con ese *proyecto empresarial*, con ese directivo y empresario, es cuando se reducen estos costes, y las personas encuentran satisfacción en la labor realizada. A través de la *satisfacción de las personas* con el "proyecto" al que contribuyen, es cuando se reducen los costes de coordinación y, consiguientemente, se reducen los costes unitarios.

Por otro lado, se precisa de una *identidad propia de esa empresa*, de una *identidad corporativa*, para que genere *confianza* a los proveedores y a los clientes, con el fin de reducir los costes de coordinación en este ámbito. Solamente cuando una empresa mediana, pequeña o grande, genera una *identidad corporativa* que permita asumir comportamientos que den a un cliente, proveedor o personal, *confianza* en esa empresa, y, por otra parte, que las personas tengan facilidad de comunicar y coordinación entre ellas, porque asumen idénticas normas y valores, se lograrán reducir los costes de coordinación. El problema clave en el momento actual, si queremos desarrollar un proceso empresarial cambiante y dinámico, es cuando las personas se identifican con el proceso, con la actividad en la línea, y no con la estructura, que no identifica a nadie. La ruptura tradicional de estructuras, y el paso a procesos, es, sin duda, la vía fundamental para integrar a las personas en la acción humana.

El *perfil directivo*, resultado de los estudios empíricos realizados en el ámbito empresarial español queda perfectamente definido en la Figura 14 . Existen tres valores básicos para el directivo español:

- * En *primer lugar*, la capacidad de entusiasmar (98%), esto es, la capacidad para involucrar a las personas en los *proyectos empresariales*, *motivación* y lo que conlleva las dimensiones señaladas en cuanto al comportamiento de las personas.

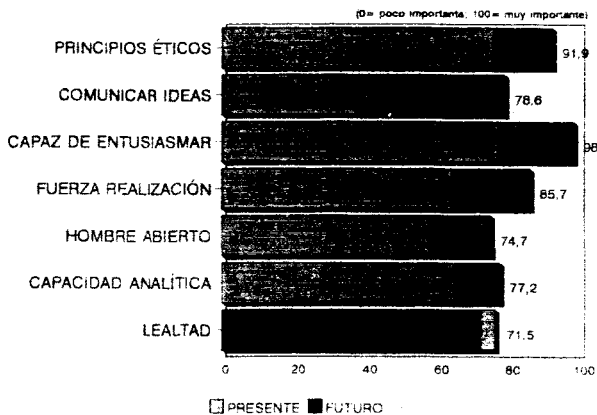
PERFIL DIRECTIVO ESTUDIO INTERNACIONAL



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: Kohn + Ferris

PERFIL DIRECTIVO ESPAÑA



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: Kohn + Ferris

Figura 14

- * En *segundo lugar*, los principios éticos (92%) significan la generación de *capital confianza* a través de una mayor transparencia en los comportamientos humanos.
- * En *tercer lugar*, fuerza de realización (86%), esto es, el convencimiento del proyecto y la capacidad para ser perseverante en el desarrollo del mismo, en la búsqueda de esa capacidad innovadora que conlleva la respuesta de innovación y de diferenciación dentro de las redes.

Este nuevo diseño directivo corresponde al futuro inmediato como pieza vital para la competitividad, por un lado, y para la capacidad social, por el otro.

Es preciso cambiar la mentalidad, los valores, la forma de interpretar la actividad económica y social, desde el punto de vista del comportamiento de personas, como empresarios, o personal, en una empresa. Sin un cambio en los sistemas de valores, en la mentalidad, difícilmente puede realizarse la eficiencia económica y social. Esta corresponde a unos determinados valores asumidos por las personas que luego consiguen materializar basándose en sus conocimientos y en las técnicas. Pero no sirve para nada materializar técnicas e instrumentos, si no hay una predisposición al cambio como condición *sine qua non* para el éxito económico y social.

Hay que romper con una dimensión demasiado instrumentalista de nuestros directivos, y de nuestro personal, en el sentido de confiar en los instrumentos, principalmente el éxito o fracaso económico y social. El éxito depende de los valores de las personas y de la capacidad y conocimientos técnicos disponibles. La aplicación de los conocimientos técnicos sólo tiene sentido si existe una orientación en

los valores de la persona. Es necesaria una ruptura de mentalidad en la forma de entender la empresa, el trabajo, las relaciones con los clientes y los proveedores, la interpretación e integración de nuevos conocimientos y tecnologías, de la formación y, muy en particular, la generación de *capital confianza*, de forma que reduzcan los despilfarros de recursos que se originan dentro del esfuerzo de coordinación entre las distintas personas e instituciones.

La apertura y globalización de la economía significa un reto histórico, al generar alternativas hasta ahora desconocidas. Nunca ha habido mayor número de alternativas, pero nunca ha habido tampoco mayor necesidad de capacidad empresarial en el sentido no de empresarios innovadores tanto en la forma de coordinar y actuar en redes como, por otro lado, en diferenciar la singularidad de cada una de las instituciones empresariales.

El lema es, sin duda :

Se debe colaborar con los competidores en todo aquello en lo que no haya diferencia

Se debe competir con los competidores en todo aquello que se es diferente

Si todos actuasen de la misma manera la competencia significaría la aportación de los valores más positivos de cada una de las empresas con lo que se tendrá éxito individual y se tendrá éxito colectivo, esto es, el país será más competitivo y se lograrán mayores prestaciones sociales generando empleo y generando bienestar.