

Parte III

# QUE ESTRATEGIA PIENSA ADOPTAR EL EMPRESARIO ESPAÑOL EN EL PROCESO DE INTEGRACION

por

Santiago García Echevarría

## 1. EL AJUSTE DE LA EMPRESA ESPAÑOLA AL NUEVO ENTORNO

**E**S importante cómo valora el empresario español la situación en la que se encuentra en el proceso de ajuste, o de cambio organizativo de la empresa española con respecto a los nuevos entornos competitivos. Puede apreciarse en la figura 11 que dos tercios de las respuestas obtenidas la sitúan en una posición altamente positiva: consideran que se han anticipado al cambio y que ya se han realizado los ajustes. Solamente un porcentaje pequeñísimo está pendiente de realizarlo y, consiguientemente, el problema parecería resuelto.

Esta situación preocupa, porque una vez más significa que no se ha percibido lo que implica el nuevo entorno, o, dicho en otros términos, no se han incorporado todavía a la estructura empresarial española los nuevos entornos que suponen la integración de España en la Comunidad Europea.

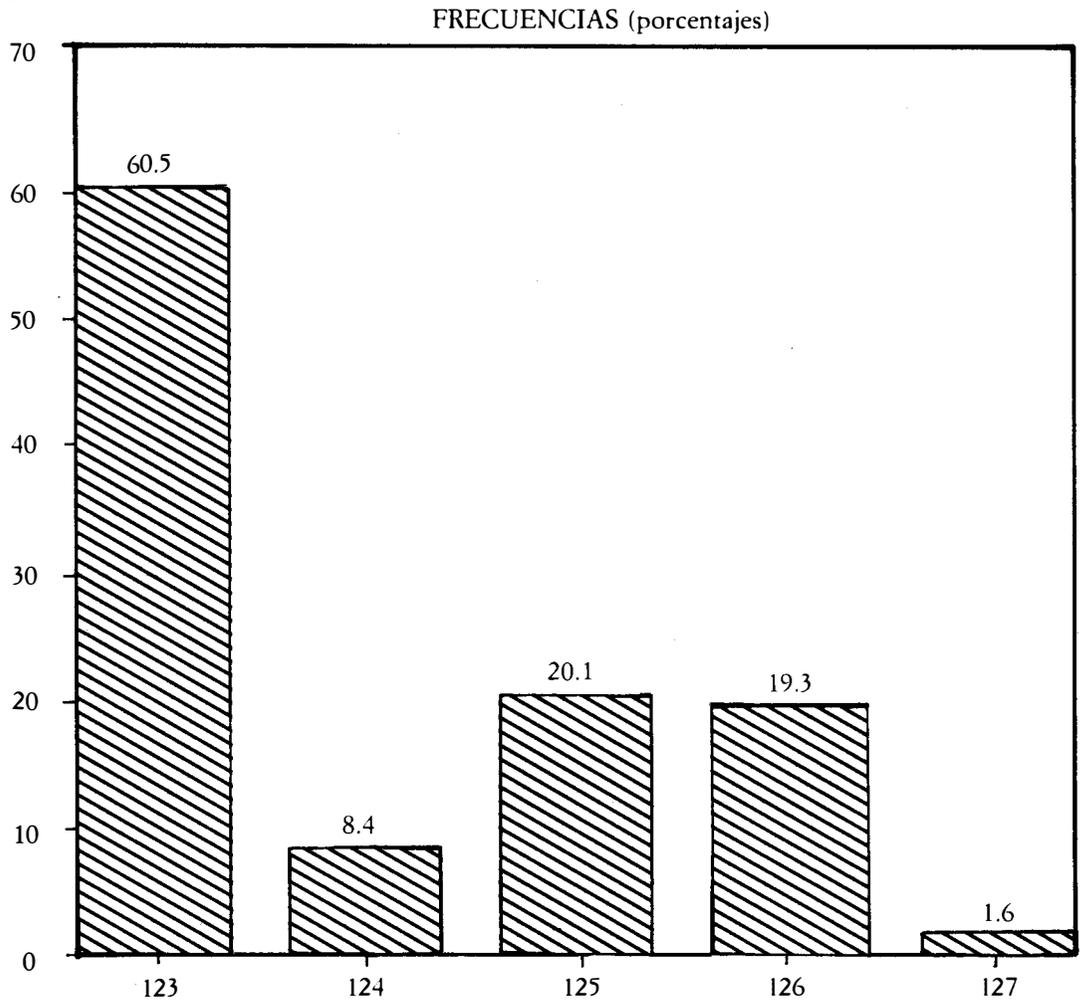
Si se hubieran hecho estos ajustes se producirían situaciones de creciente competitividad por parte de la empresa española y, por lo tanto, no habría motivo de preocupación. Aquí existe, sin duda, una valoración más centrada en enjuiciamientos sobre el contexto actual que sobre el contexto que implica la integración en los próximos dos a tres años con la reducción absoluta de barreras.

Hay que señalar también que puede significar una situación de espera que puede ser sumamente peligrosa o que puede ocasionar costes sumamente elevados, desde la perspectiva de la integración de la empresa española en el entorno europeo. La necesidad de un análisis más detallado por parte de la empresa, con un conocimiento más exacto del entorno, debe llevarle a que pueden surgir serias preocupaciones en cuanto al déficit de adaptación con que se encuentra nuestra empresa.

Puede apreciarse, al mismo tiempo, que no existe una clara preferencia por la definición de puntos fuertes en los que debe ajustarse este proceso de adaptación. La figura 12 refleja cómo no existe un perfil que caracterice la acentuación en algunos de los elementos, sino que su carácter prácticamente idéntico, en una situación de valoración neutra, se puede interpretar perfectamente como una situación de expectativa.

Lo que puede apreciarse levemente es una mayor preocupación por los problemas de tecnología y organización, sin que ello pueda reflejar la verdadera dimensión del problema de ajuste.

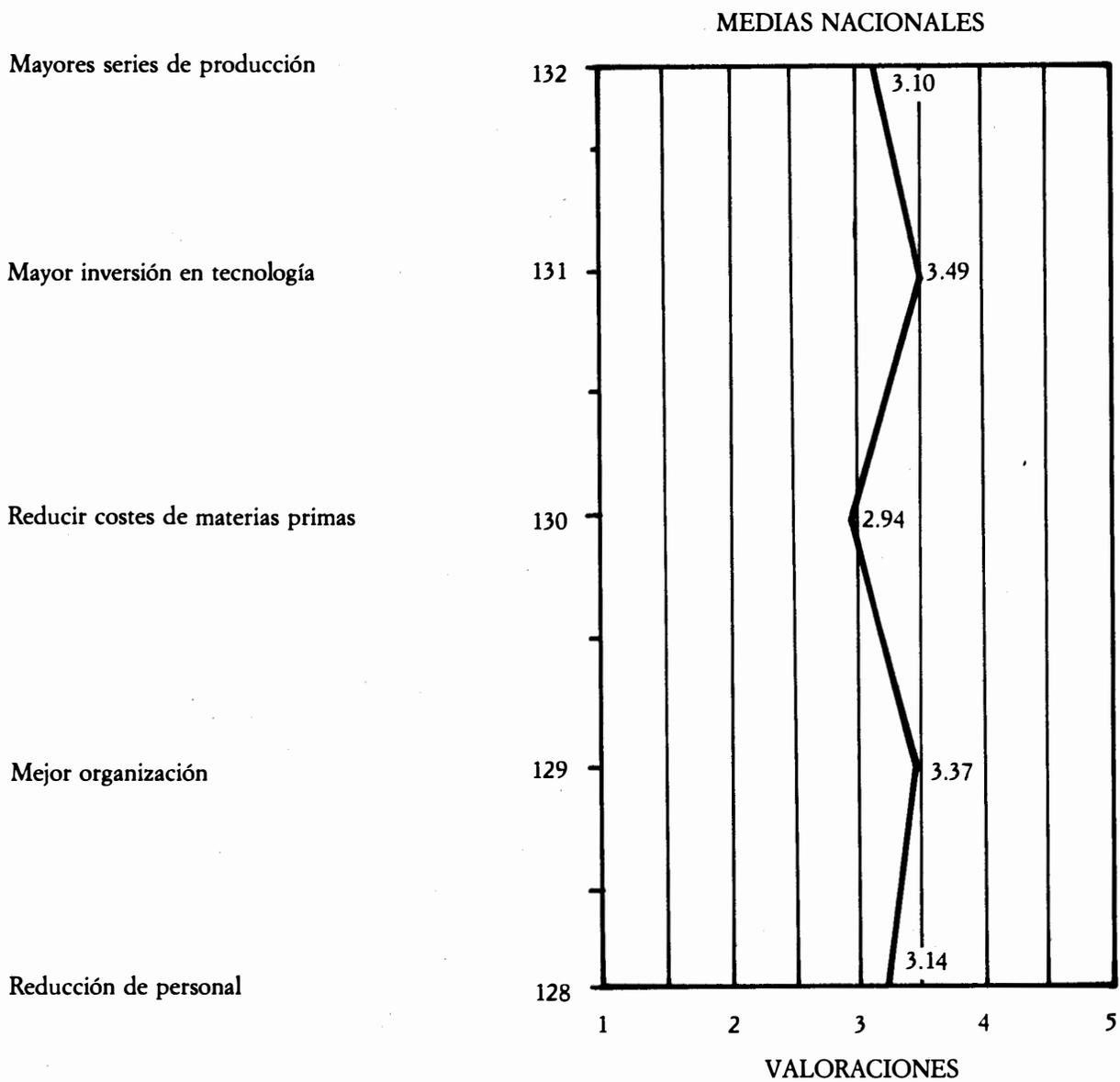
FIGURA 11. Reajustes



En concreto, ¿considera que su empresa deberá realizar reajustes para adaptarse a la nueva situación competitiva?

- 123 = Nos hemos anticipado y ya se han realizado los ajustes
- 124 = No lo necesitamos
- 125 = Hay un plan aprobado, pero todavía no se ha implantado
- 126 = Tenemos la intención de realizar ajustes
- 127 = No hemos pensado en ello

FIGURA 12. Reducción de costes



¿En qué áreas consideraría Vd. que su empresa tendría que realizar ajustes?

(1 = mínimos reajustes; 5 = máximos reajustes)

## 2. EVALUACION DEL AJUSTE DESDE LA ESTRATEGIA DE MERCADOS/ENTORNO

En términos generales, puede señalarse cómo la empresa española estima que su situación cara a los mercados europeos, a los que se orientan fundamentalmente sus corrientes comerciales, es una situación de gran debilidad.

Como puede apreciarse en la figura 13, la valoración corresponde a una preocupación por la falta de presencia en los mercados europeos y sigue predominando en toda la orientación la insistencia en la competencia dentro del mercado nacional. Sin embargo, la realidad está demostrando que la competencia del mercado nacional está en función de la penetración de los competidores extranjeros en este mercado, y, consecuentemente, al abrirse el sistema económico, se modifican las perspectivas de competitividad de la empresa española en su propio mercado nacional, que será otro mercado distinto al que hoy considera que puede actuar sobre él.

Hay dos aspectos importantes que deben reflejarse en los resultados que se presentan en este gráfico. Por un lado, la fuerte orientación de los aspectos de tecnología de producto y de programa de productos adecuados, esto es, una acentuación en cuanto a lo que corresponde al *hard*. En cuanto a los problemas de integración de los mercados, la respuesta se va buscando más por la vía de cooperación con otras empresas europeas que por la vía de la asunción y papel de presencia activa en esos mercados por parte de las empresas españolas.

En este sentido, la dimensión que constantemente se percibe de falta de iniciativas significativas en cuanto a una presencia con un marketing internacional acentuado es lo que plantea serios interrogantes a la capacidad competitiva de la empresa española.

No es sólo el problema del desarrollo del entorno y del marketing, sino de la compenetración de todas las personas involucradas en una empresa española de la necesidad de la multinacionalidad y de su presencia en los mercados extranjeros con todas sus consecuencias en cuanto a la forma de dirigir, orga-

nizar y comportarse dentro de la estructura empresarial.

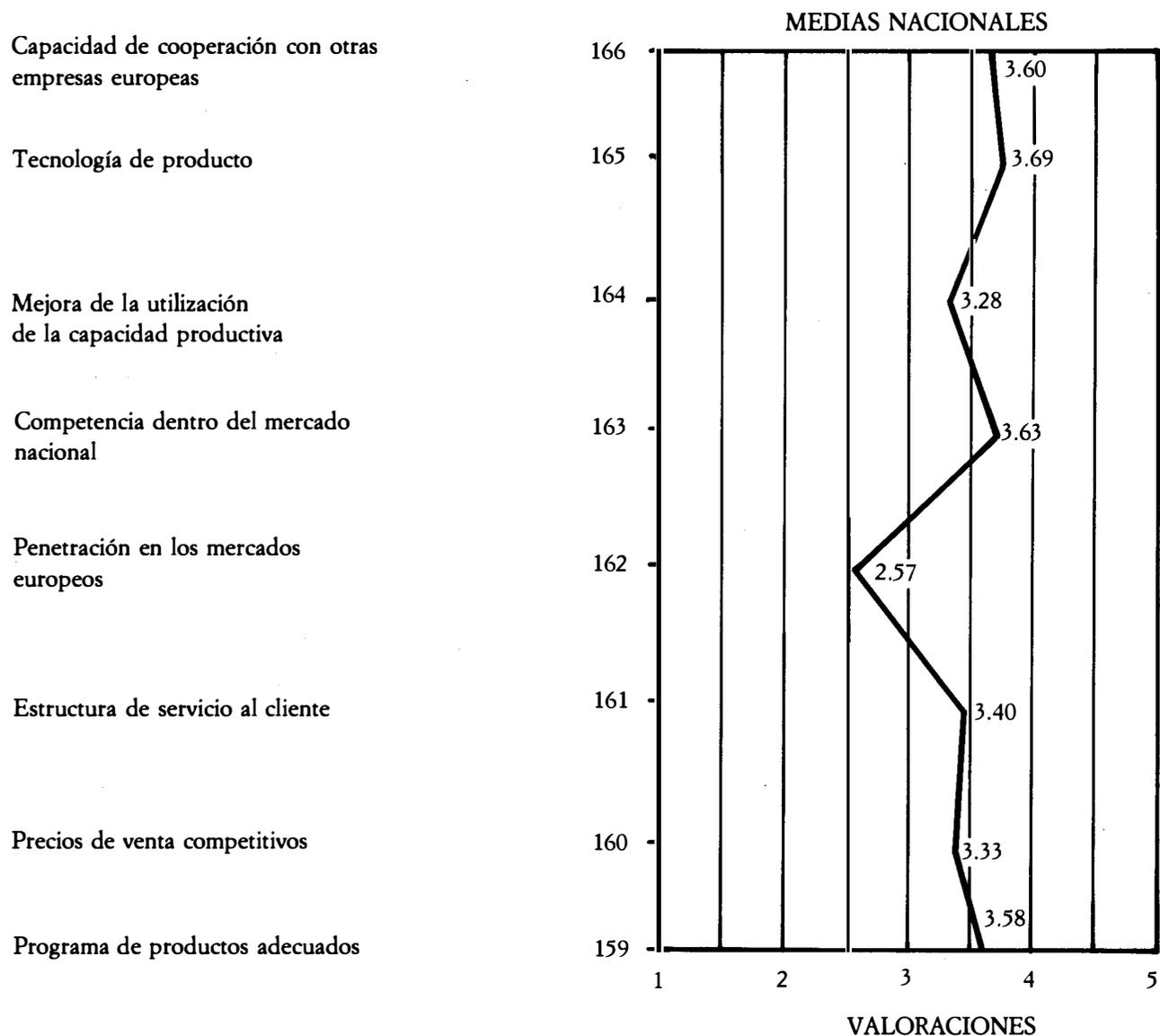
Puede apreciarse esta situación claramente en la figura 14, en la que prácticamente vuelve a insistirse en la respuesta de que es muy reducida la situación de desarrollo de nuevos mercados en la Comunidad Europea y no se valora más que muy prudentemente, y más bien a la baja, todo lo que se refiere al estudio del entorno, obtención de información, actividades de marketing, etc. Falta una seria sensibilidad a que la actividad empresarial, su éxito o fracaso, va a depender en un sistema competitivo de la capacidad de integración por parte del empresario de los entornos internacionales, especialmente de la Comunidad Económica Europea.

Donde más se acentúa el peso en la actualidad es en la preocupación por la innovación. No cabe duda de que la introducción del componente innovador es una de las piedras angulares en la generación de una capacidad competitiva. Sin embargo, de lo que tiene que convencerse el empresario español es de que no habrá innovación si no juega en los mercados a la dinámica de los mismos y a una fuerte competitividad. La innovación en las empresas no se genera por iniciativa interna, sino como respuesta de adaptación a mercados altamente competitivos. El ejemplo de Japón y las características de los sectores más avanzados son aquellos que responden a sistemas y mercados abiertos altamente competitivos.

En la figura 15 puede verse cómo en realidad la empresa española no perfila puntos fuertes en cuanto a dónde quiere acentuar su capacidad y sus medios para diferenciarse de los competidores, de manera que la estrategia de adaptación se vuelque en donde puede tener ventajas competitivas y no dispense los medios y la capacidad de respuesta.

Este resultado indica la falta de una clara orientación definida de la empresa española, al no saber y concretar cuáles son los segmentos de mercado productos en los cuales se encuentra en una situación comparativa más adecuada a la situación de su capacidad.

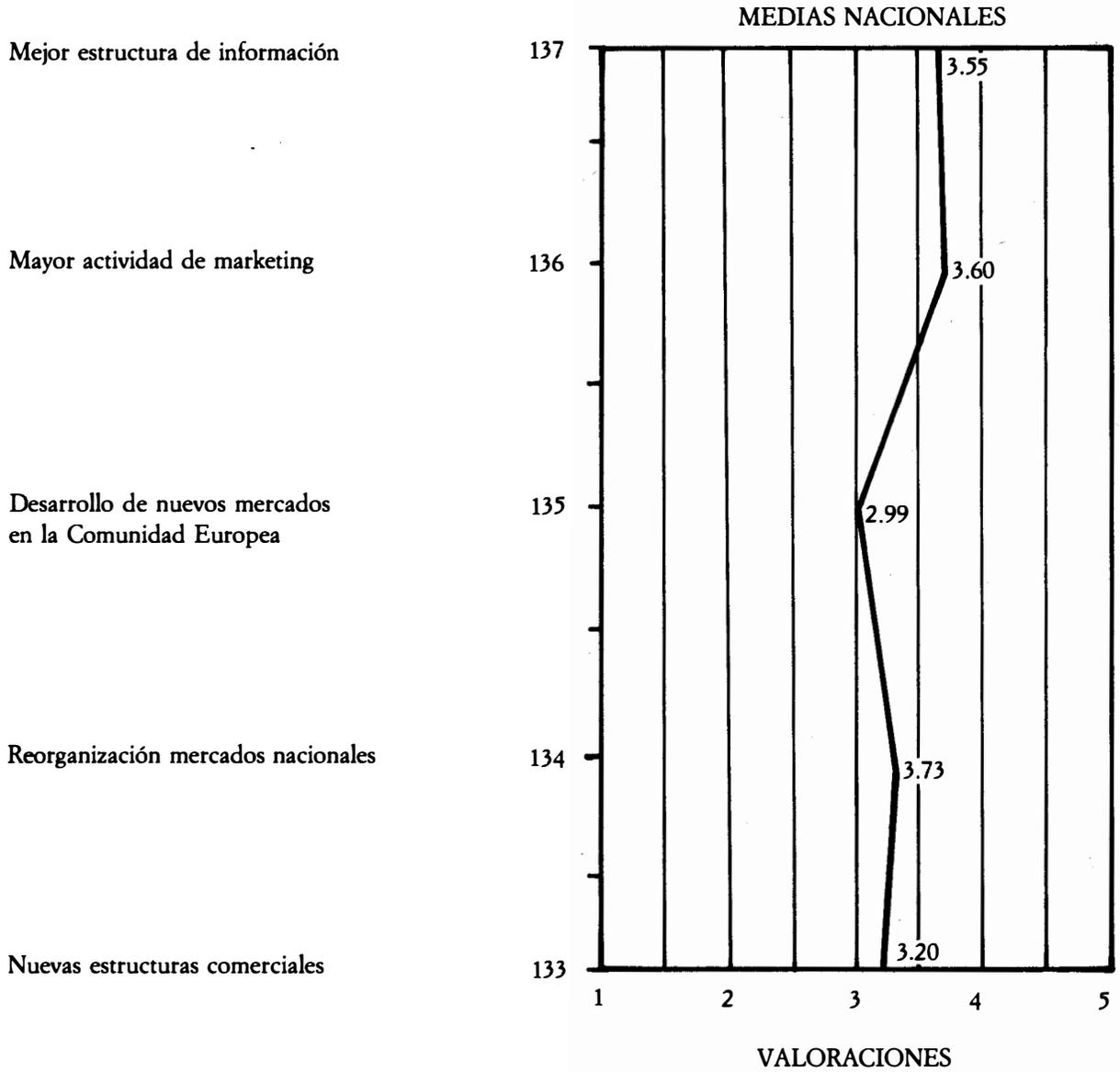
FIGURA 13. Grado de competitividad



Ante la integración de su empresa en la Comunidad Económica Europea, ¿cómo valora Vd. su posición ante el futuro próximo (3 años)?

(1 = máxima debilidad; 5 = máxima fuerza)

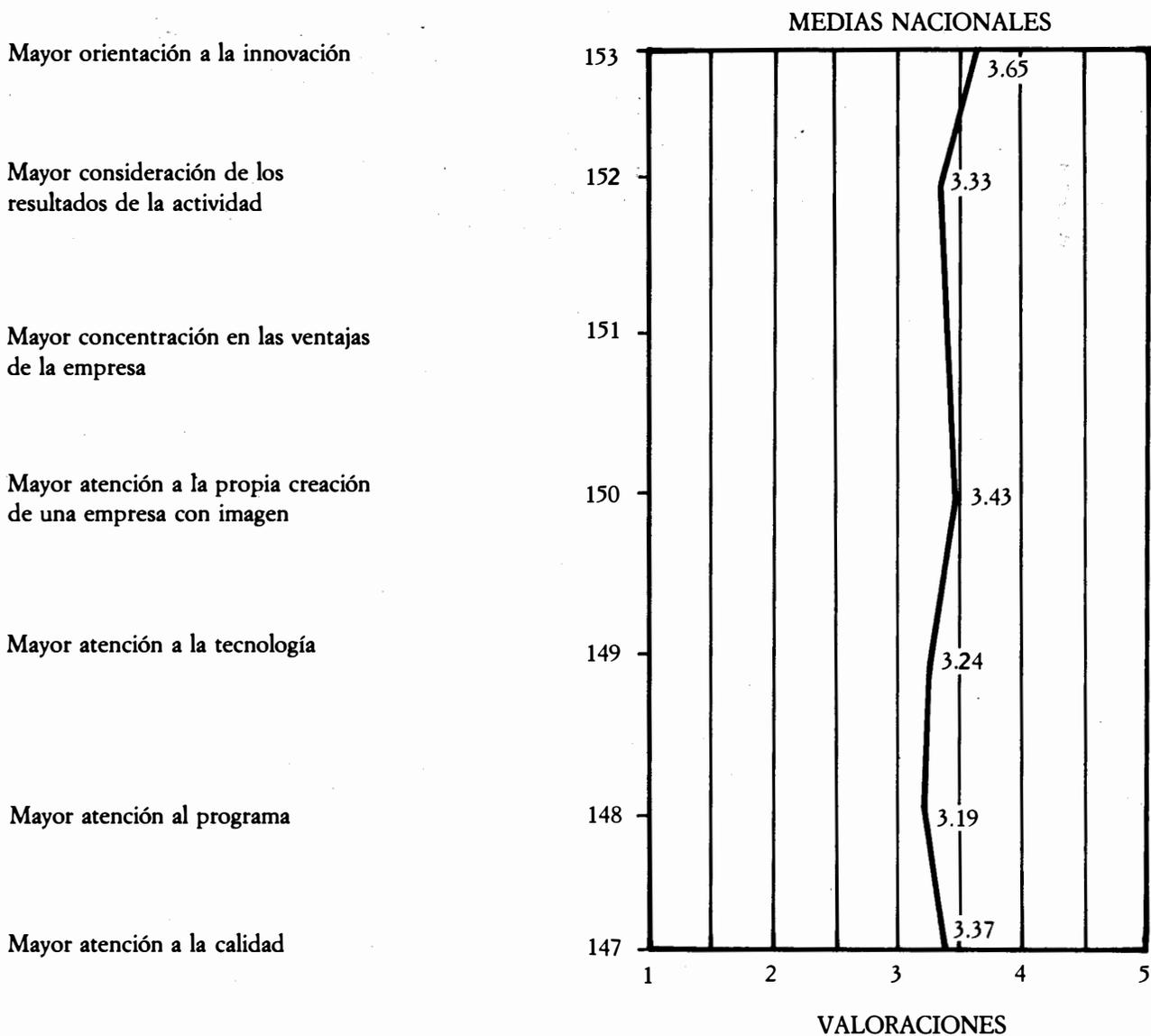
FIGURA 14. Organización de mercados



¿En qué áreas consideraría Vd. que su empresa tendría que realizar reajustes?

(1 = mínimos reajustes; 5 = máximos reajustes)

FIGURA 15. *Otros aspectos*



¿En qué áreas consideraría Vd. que su empresa tendría que realizar reajustes?

(1 = mínimos reajustes; 5 = máximos reajustes)

### 3. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE ADAPTACION

El proceso de adaptación a las situaciones de cambio que introduce la integración en la Comunidad Europea plantea el problema de si la empresa española encuentra obstáculos en cuanto a su propia capacidad de *management* para realizar este proceso de ajuste. En la figura 16 puede apreciarse claramente la preocupación por la necesidad de información y adicionalmente la resistencia en el comportamiento directivo para estos ajustes. Sorprende que la información y el problema de determinar las capacidades estratégicas no preocupen. Y ello porque no se pueden determinar las capacidades estratégicas sin haber definido previamente dos elementos: cuál es el entorno, llámese productos o segmentos de mercado, y también cuál es la visión que se tiene de la empresa en el futuro. Dificilmente pueden establecerse estrategias si no se han establecido previamente cuáles son los segmentos de mercado producto a los que se dirige, y en segundo lugar cuál es la visión que se tiene de la empresa en el futuro.

Las posiciones estratégicas, en cuanto a la evaluación que realiza la empresa española, son, como puede apreciarse en la figura 17, que considera que conoce cuáles son sus ventajas competitivas frente a la competencia nacional en un 80 por 100. Está claro que aquí se interpreta con respecto a los competidores nacionales, pero que probablemente es muy difícil que pueda evaluar cuál es la competencia en el mercado nacional de los competidores del Mercado Común, que se está introduciendo de forma sistemática y acelerada en la competencia de los mercados.

Se afirma que la mitad de las empresas aproximadamente conocen cuáles son las ventajas frente a la competencia en la CEE partiendo de las experiencias y de la evaluación actual, y sin tener en cuenta cuál es el posicionamiento de las empresas extranjeras ante la apertura de un mercado como el español y las ventajas que en todo orden, desde los costes unitarios hasta la capacidad de crecimiento de la empresa, les genera su incorporación. En este sentido,

parece claramente preocupante la contestación de que sólo un 40 por 100 de las empresas tiene evaluadas estas ventajas y que, por lo tanto, viene a afirmar la idea ya expuesta con frecuencia de que nos encontramos todavía en unos dimensionamientos más característicos de un entorno de mercado nacional cerrado que en el centro del proceso de multinacionalización de nuestros propios mercados nacionales.

La orientación estratégica de futuro la ve la empresa española en torno a incorporar los puntos fuertes que debieran definir las situaciones competitivas más favorables. Como puede apreciarse en la figura 18, la empresa española se afirma básicamente en las dimensiones que afectan a calidad, tecnología y producto, esto es, en los elementos que determinan procesos y productos.

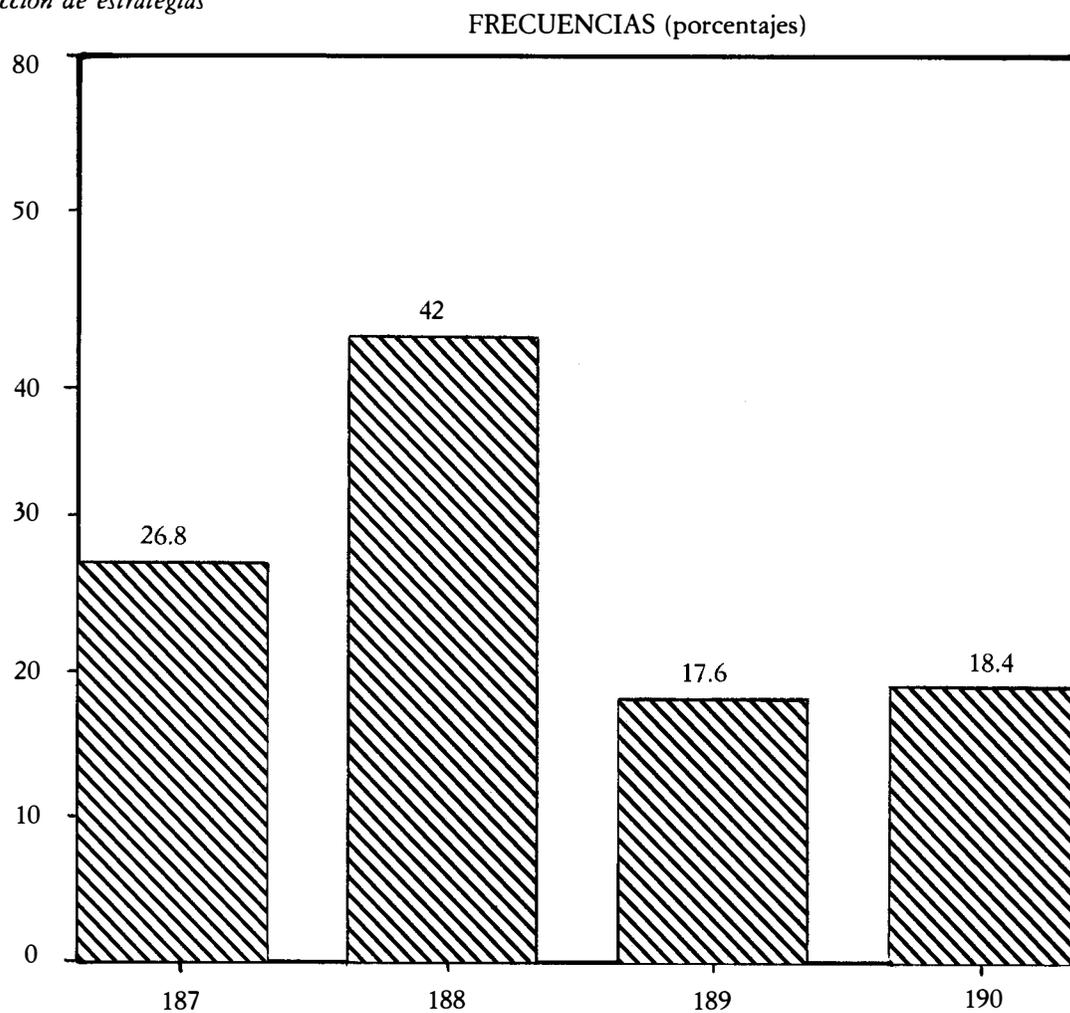
Sin embargo, lo que queda, en segundo lugar y a gran distancia, es la preocupación en la estrategia de futuro por todo lo que significa incorporación del entorno, mercado, red comercial, marketing, precio.

Pero quizás el aspecto más preocupante dentro del ámbito de una estrategia de futuro es la relativamente baja preocupación por conocer a los competidores, y de esta manera, conociendo sus actuaciones y estrategias, incorporarlos en sus propias dimensiones empresariales.

Permanentemente aparece en los resultados de este análisis la falta de sensibilidad, o bien la preocupación, o bien la dificultad que se aprecia para introducirse en los mercados exteriores, en la multinacionalidad de la empresa española como la única respuesta de futuro a su situación competitiva.

Dentro de cada una de las áreas funcionales en las que se tienen que realizar los esfuerzos de racionalización y de asignación de recursos para crear condiciones de competitividad puede verse que el área de Personal es la que exige más esfuerzo, según la visión del empresario, para una eficiente asignación de recursos.

Como puede verse en la figura 19, el área de Per-

FIGURA 16. *Introducción de estrategias*

¿Cuáles son los principales problemas que surgen al introducir nuevas estrategias?

187 = Resistencia de los directores a ajustarse

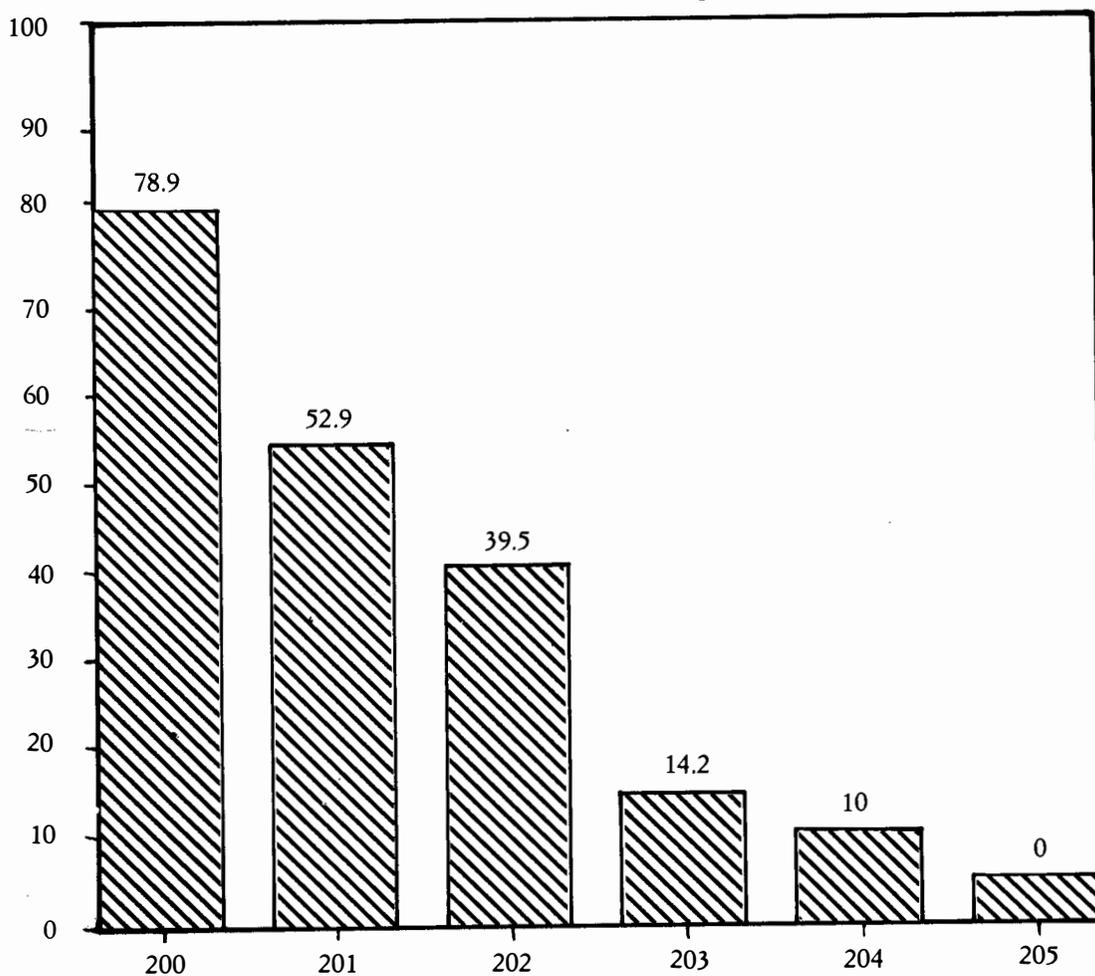
188 = Falta de información conveniente

189 = Falta de información

190 = Grandes dificultades para su determinación

FIGURA 17. Posiciones estratégicas

FRECUENCIAS (porcentajes)

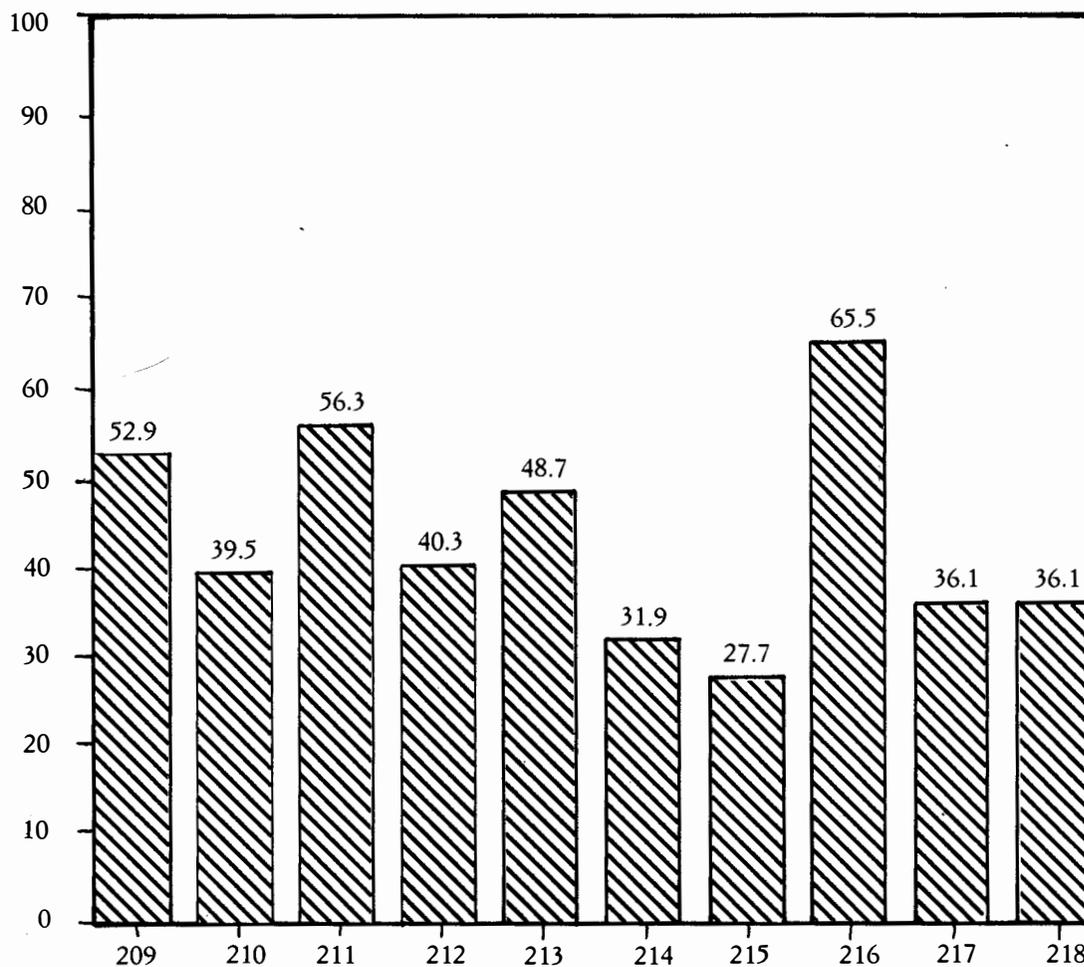


¿Tiene definida su empresa «posiciones estratégicas» (posiciones potenciales de resultados)?

- 200 = Conocemos nuestras ventajas frente a la competencia nacional
- 201 = Conocemos nuestras ventajas frente a la competencia de la CE
- 202 = Tenemos adecuadamente evaluadas estas ventajas
- 203 = Tenemos dificultades para su evaluación
- 204 = Nos falta información
- 205 = Nos falta conocer cómo se determinan las ventajas competitivas

FIGURA 18. Estrategia futura

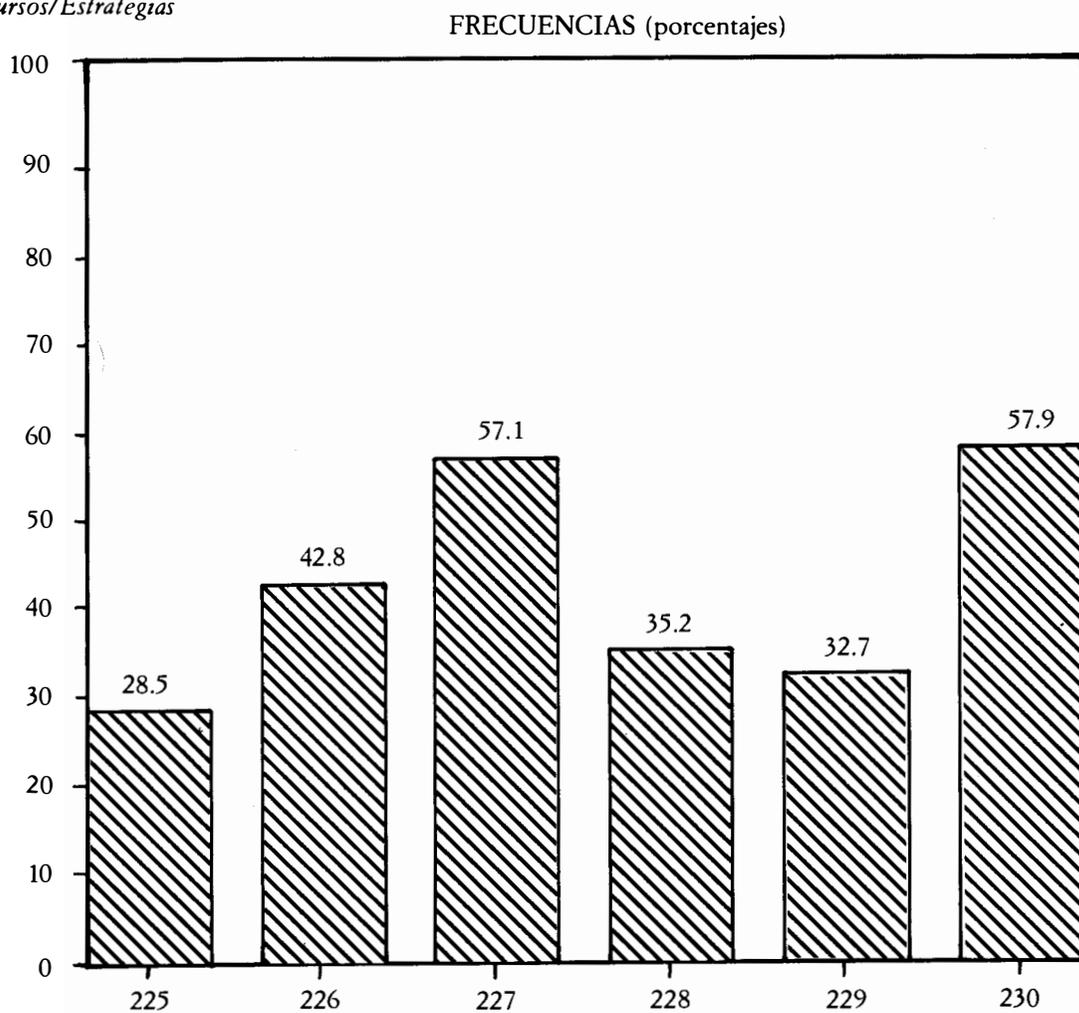
FRECUENCIAS (porcentajes)



¿Ha analizado cara al futuro próximo (5 años) cuáles son verdaderamente sus puntos fuertes sobre los que construir sus posiciones estratégicas?

- 209 = En el producto
- 210 = En el programa de productos
- 211 = En la tecnología
- 212 = En la preferencia a los problemas del cliente
- 213 = En la red comercial
- 214 = En el marketing
- 215 = En la especialización
- 216 = En la calidad
- 217 = En el precio
- 218 = En el conocer bien a los competidores

FIGURA 19. Recursos/Estrategias



¿En qué áreas de su empresa se asignan mejor los recursos de acuerdo con las estrategias establecidas?

- 225 = Area de Personal
- 226 = Area de Tecnología
- 227 = Area Comercial
- 228 = Area Financiera
- 229 = Area Directiva
- 230 = Area de Producción

sonal es en la que peor se asignan los recursos disponibles, lo que significa un esfuerzo importante en lo que respecta al *management* de recursos humanos.

Donde verdaderamente considera que se está en niveles importantes de eficiencia en la asignación de los recursos es por lo que se refiere al área de Producción y al área de Tecnología, esto es, la dimensión del *hard*. Sin embargo, nuevamente la dimensión del *soft* correspondería al área Comercial y al área Financiera, que, junto con los aspectos del área Directiva, son las funciones que más exigencias plantean para hacer una asignación eficiente.

Muy en particular, el área de Personal y el área Directiva constituyen, según la propia evaluación del empresario español, dos de las grandes tareas en las que tiene que buscarse una actualización significativa para poder dar una respuesta eficiente al proceso de adaptación.

La estrategia, o las prioridades estratégicas, que quieren establecerse se orientan, en primer lugar, y muy a corto plazo, de forma inmediata, a la reducción de los costes unitarios, tal como puede verse en la figura 20. Existe, por lo tanto, una conciencia ampliamente aceptada de que sin una reducción de los costes es imposible la competitividad.

En segundo lugar, dispone de una mayor preferencia la necesidad de obtener resultados positivos en una gran mayoría de las respuestas, lo que concierne a que solamente con el éxito puede asegurarse una buena adaptación a los nuevos entornos.

Siguen a continuación los aspectos de calidad, clientes y, con una gran diferencia, los aspectos concernientes a la imagen de la empresa y, con un valor mínimo, el marketing.

Hay dos aspectos que en estos resultados son preocupantes. En primer lugar, que no se da importancia a conocer mejor a los competidores. Puede partirse de la suposición de que se conoce a los competidores nacionales. Pero de lo que no cabe la menor duda es que no se conoce a los competidores que pueden entrar o que están entrando en estos momentos en los mercados nacionales, y mucho menos a los competidores con que uno se enfrenta en los mercados. El conocimiento de los competidores

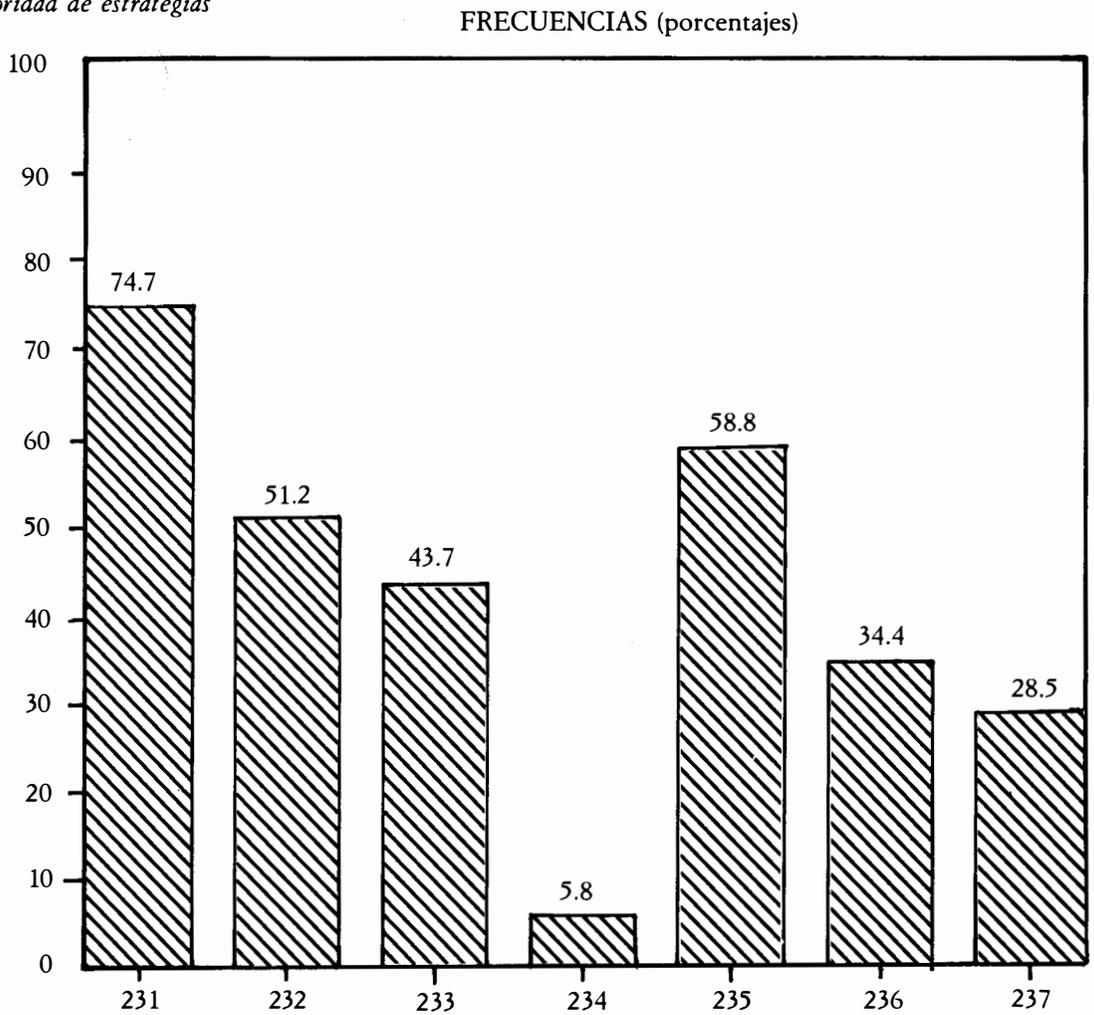
es una tarea empresarial clave, puesto que es la determinación del verdadero entorno. El empresario tiene que convencerse de que hay que sustituir el entendimiento del entorno como Administración Pública u organismos oficiales administrativos y que verdaderamente el conocimiento del entorno solamente se logra mediante dos grandes dimensiones: el conocimiento de los competidores y el conocimiento de los clientes.

En segundo lugar, el valor más bajo en las respuestas se le asigna al marketing. Un país sin trayectoria de marketing internacional como España tiene por delante un gran esfuerzo de realización para penetrar en mercados europeos en los que tiene que crear estructura y tiene que analizarlos desde la perspectiva de ver las posibilidades de situarse competitivamente frente a los otros competidores.

La baja dimensión que se le concede al marketing internacional es uno de los motivos que lleva preferentemente a la interpretación de que esos mercados que se incorporan con la integración de España en la Comunidad Europea tan sólo pueden ser asumidos e integrados por la empresa española por la vía de asociación con otras empresas europeas. Lo que lleva a una pérdida de competitividad muy significativa dentro del contexto del mercado europeo.

Muy en particular, puede apreciarse en la figura 21 que estas prioridades se centran precisamente en la búsqueda de ventajas competitivas a largo plazo y que no juegan en realidad aspectos a corto plazo, ni de plantilla, ni de resultados, una preocupación fundamental. Lo que tiene que llevar por fuerza a preguntarse si realmente la orientación prioritaria que concede la empresa española es la más adecuada.

Ciertamente, sin reducción de costes no hay unas condiciones básicas y necesarias para competir. Pero sin una adecuada estructura de mercados y una adecuada relación productos-segmentos de mercados y conocimiento de los competidores difícilmente puede la empresa adaptarse estratégicamente a aquellos productos y mercados en los que goce de la mejor capacidad competitiva, o, dicho en otros términos, donde disponga de una estrategia favorable dentro del contexto de la competencia europea.

FIGURA 20. *Prioridad de estrategias*

Priorice las tres primeras posiciones estratégicas para su empresa.

231 = Reducir costes

232 = Mejorar la calidad de los productos varios

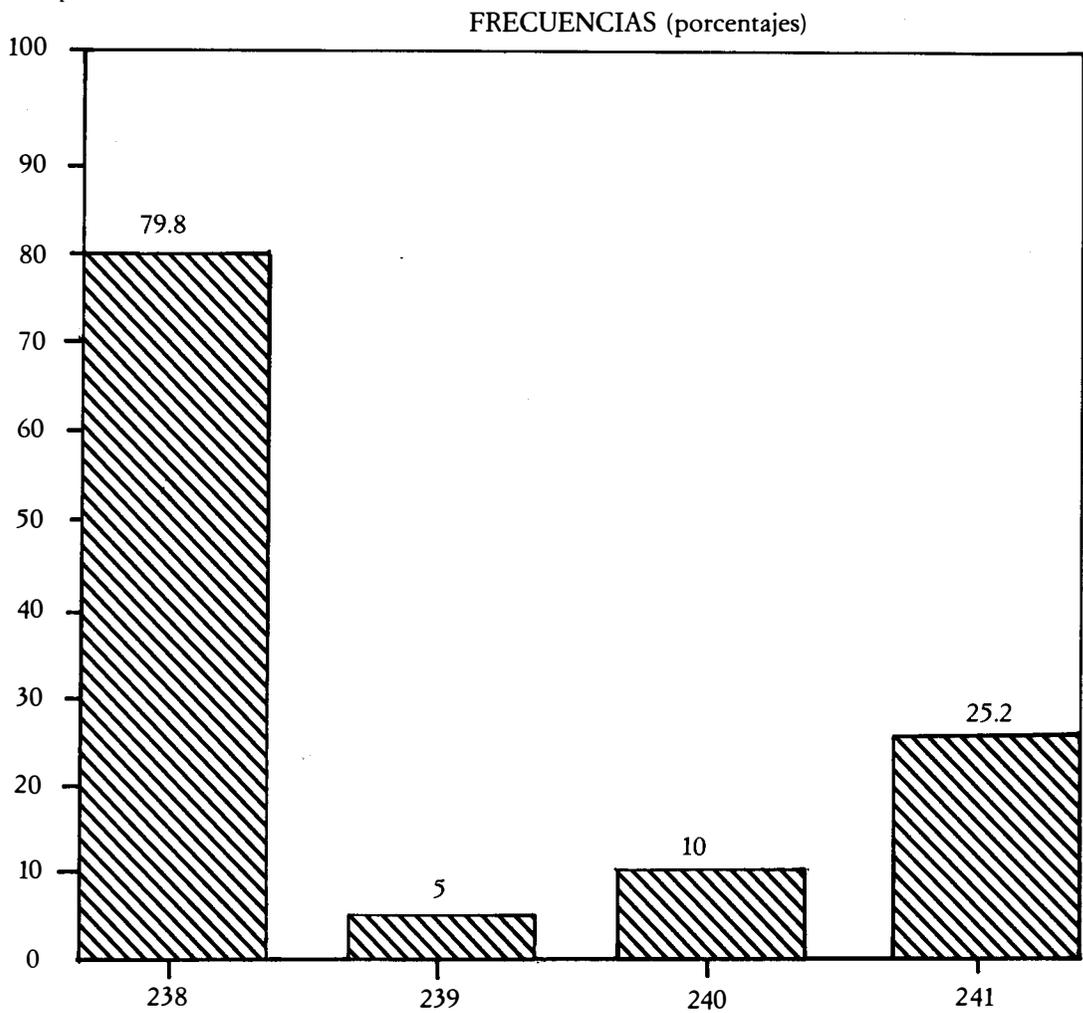
233 = Mejor servicio a clientes

234 = Mejor conocimiento de los com petidores

235 = Beneficios

236 = Imagen de la empresa

237 = Marketing

FIGURA 21. *Causas de prioridad*

¿Por qué son estas tres posiciones las más relevantes para usted?

238 = Definen las ventajas competitivas a largo plazo

239 = Me permiten ajustar mi situación actual de plantilla

240 = Me permiten resultados importantes a corto plazo

241 = Constituye la fase intermedia para un ajuste definitivo a plazo medio