

Capacidad directiva como respuesta empresarial al proceso de integración en la Comunidad europea

Santiago García Echevarría

I. Introducción

Recientemente uno de los periódicos más destacados en materia económica, el NZZ (1), escribía en un artículo titulado “¿Está a la venta la economía española? —un Dorado para los inversores extranjeros”, la siguiente afirmación: “El empresariado español se ha mantenido hasta ahora en un estado más bien pasivo. En lugar de aprovechar las oportunidades que le ofrece el marco positivo de la economía en su país y del gran mercado europeo, ha preferido ceder el campo a otros y se ha quedado satisfecho con la obtención de elevados beneficios por la venta”.

Esta afirmación, junto con el resto del análisis realizado en torno a la evolución de la empresa española, indica una postura que ha correspondido en gran medida a todo un período de transición, pero muy en particular, a los últimos años.

Ciertamente el fuerte desarrollo de la inversión extranjera significa que España, en principio, goza de una serie de ventajas que atraen al capital extranjero, siendo la principal la del bajo precio en la adquisición de una actividad económica y las perspectivas consiguientes, al mismo tiempo, de desarrollo positivo de la economía.

(1) Neue Züricher Zeitung del 12/13 junio 1988.

Desde 1982 a 1985 se han multiplicado por cinco las inversiones extranjeras, pero casi todas ellas han sido inversiones en empresas existentes. Sólo un 6% se ha invertido en empresas nuevas. Por lo que la inversión se ha centrado en la compra de las empresas existentes, sustituyendo “empresario español” por “empresario multinacional”. Tampoco se han producido, en términos generales, grandes aportaciones de tecnología punta, sino que fundamentalmente lo que se ha aportado es “management”, organización en gran medida, y “know-how” en productos, así como estructuras de ventas.

Del conjunto del capital extranjero un 65% proviene de la Comunidad Económica Europea, lo que refleja el impacto significativo de la entrada de España en la Comunidad y el nuevo marco en el que centra la economía española su diseño de futuro.

Por consiguiente, la inversión extranjera parte de las empresas españolas existentes; si bien se mantiene el número de personas ocupadas, lo que no se produce es un incremento de las mismas, lo que se refleja claramente en la evolución de los puestos de trabajo.

Esta afirmación genérica de que el empresario español se ha mantenido de forma pasiva no siempre es tan tajante, pero sí es una expresión que tiene validez en términos generales. Coincide con cambios generacionales, con un conjunto empresarial habituado a otras formas de dirigir empresas y en otras condiciones de entorno; se les hacen extraños los momentos actuales con nuevos enfoques empresariales, independientemente de las exigencias de una apertura internacional de la economía.

Hay una afirmación importante que debiera tenerse en cuenta: la “mentalidad empresarial española” está, todavía, muy arraigada en criterios mercantiles tradicionales, por ejemplo, beneficio a corto plazo en lugar de “riesgo empresarial”.

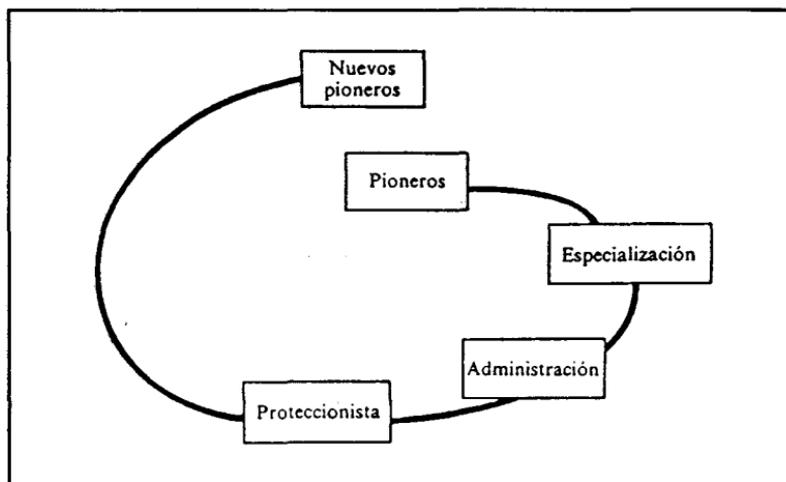
Ciertamente todo el proceso empresarial español, bien a través de las condiciones que ha establecido una economía puramente

administrada, bien como el acompañamiento que siempre ha implicado el efecto inflacionista en la valoración de los resultados, ha llevado a esta mentalidad mercantilista y a una falta de capacidad para la asunción de riesgo empresarial que implica, en primer lugar, el largo plazo y, en segundo lugar, un cálculo económico racional.

Ello exige estabilidad monetaria que nunca se ha dado.

En este sentido puede apreciarse en la figura 1, que la empresa española evoluciona hacia un nuevo pionerismo; ciertamente en los últimos meses se crean una serie de instituciones que han reflejado el despertar de un nuevo tipo de empresario, desde la banca hasta las empresas industriales.

Figura 1
Evolución institucional de la actividad empresarial



Surge, pues, una nueva generación empresarial que da paso a una orientación a largo plazo y al riesgo empresarial. España se encuentra, en estos momentos, en un proceso de transformación de su comportamiento empresarial y este nuevo empresariado asume una mayor racionalidad en el cálculo económico y una

actuación empresarial cada vez más orientada a criterios de competitividad.

Sin embargo, esta dimensión competitiva, como elemento cultural, debe entenderse de forma muy distinta a lo que se viene entendiendo por competitividad en su carácter funcional. Tanto desde las dimensiones de la interpretación de la competitividad macroeconómicamente en función del valor de la peseta, o en lo que se refiere a la competitividad entendida como funciones concretas de marketing, etc., en la empresa como corporación se trata de otro concepto: se trata de un comportamiento empresarial y societario en el que la competitividad se interpreta como un hecho cultural en el que el individuo realiza el máximo esfuerzo para dar una mejor respuesta a las exigencias que de él se esperan en una sociedad, en una empresa, y el mejor cubrimiento de sus necesidades.

Figura 2
Elementos que impone la competitividad



En la figura 2 puede apreciarse este concepto de competitividad como elemento cultural económico que abarca cuatro componentes básicos:

1. **Capacidad racional de asignación de recursos: produc-**

tividad. Esto implica fundamentalmente una mayor racionalidad en el proceso económico.

2. **La capacidad de adaptación**, tanto de los procesos como de las instituciones, de forma que se realice, rápida y flexiblemente, de acuerdo con las condiciones cambiantes del entorno.

3. **La capacidad organizativa**, que significa, fundamentalmente, una mejor asignación de recursos y una dirección de estos recursos, de forma que se realice con una menor asignación y mayor efecto.

4. Por último, **una capacidad estratégica** que significa la oportunidad y elección de las alternativas adecuadas para las condiciones de la propia empresa, de los productos, de los procesos, y, muy en particular, de los diseños de nuevos entornos y escenarios.

En este sentido, es necesario insistir que este concepto de competitividad, significa una ruptura total con la mentalidad española clásica, no sólo por lo que afecta a la empresa, sino por lo que, incluso, afecta a la Universidad, a sus contenidos y formas de enseñar, a la propia seguridad social, a la Administración pública, comunicaciones, etc.

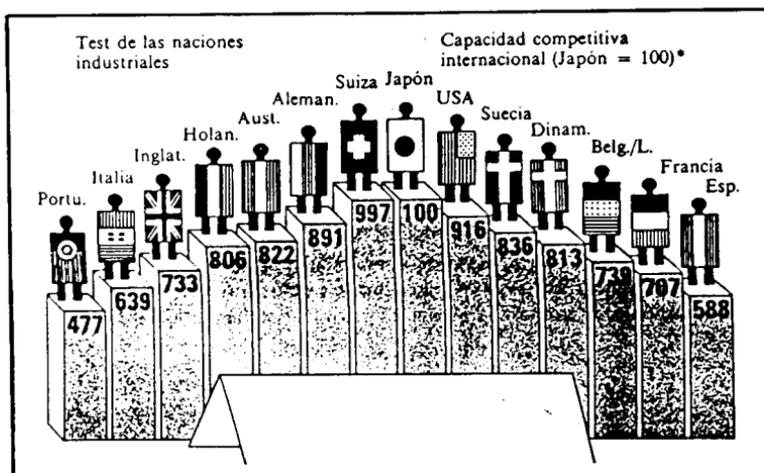
Ciertamente este proceso de competitividad exige un proceso de aprendizaje, requiere formación adicional, pero España tiene una capacidad humana en el campo empresarial que con un esfuerzo adicional puede adquirir los conocimientos hacia la incorporación de este esquema de competitividad que implica otra forma de realizar el “management”.

El reto español es un reto de “management”, a nivel de todas sus instituciones.

II. ¿Cuál es la situación de la competitividad española?

En la figura 3 puede verse de forma muy clara que España se encuentra en los últimos lugares en cuanto a competitividad, con un 58,8% con respecto a Japón o Suiza, y en dos tercios con respecto a Alemania.

Figura 3
Situación competitiva de la economía española



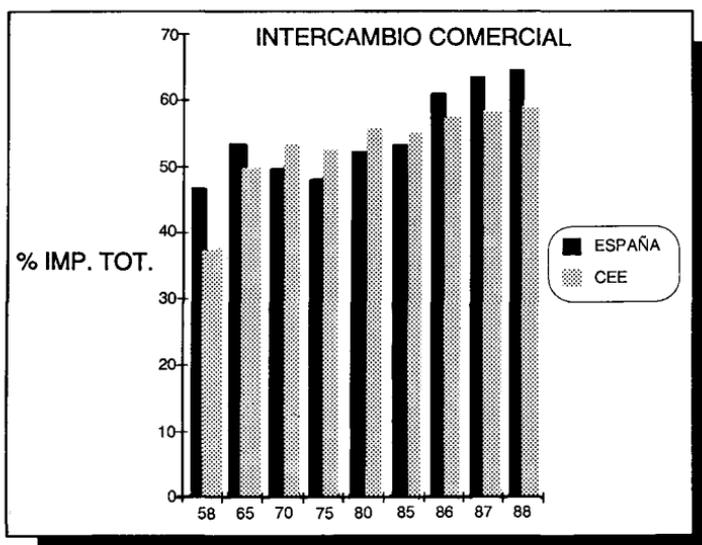
Esto implica, básicamente, el esfuerzo que tiene que realizar la economía y la empresa española para que su potencial se eleve, por lo menos, en porcentajes sustanciales de un 10 a un 20% sus niveles de competitividad.

El proceso de integración de España en la Comunidad europea ha llevado a modificar sustancialmente, en los últimos dos años, la orientación del intercambio comercial. Bajo la perspectiva de esa baja competitividad es natural que España ha constituido un mercado suficientemente importante y, al mismo tiempo, ofrece condiciones de competitividad baja, lo que hace viable a los

demás países de la Comunidad europea una fácil entrada al mercado español.

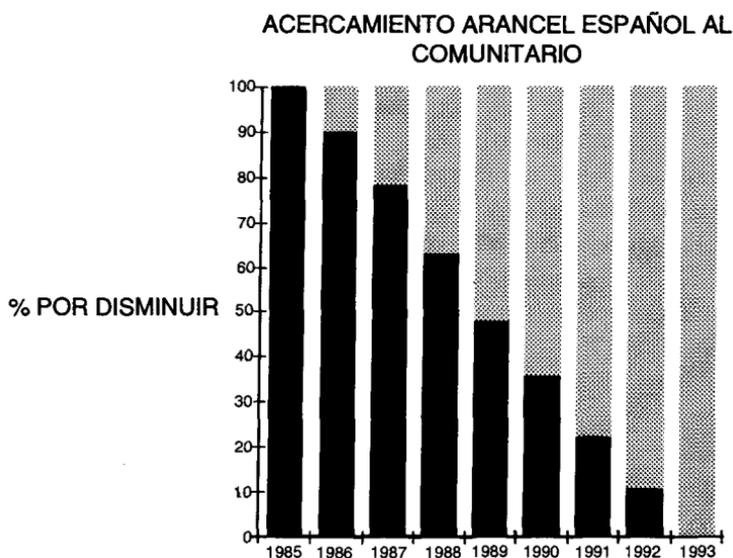
La figura 4 nos muestra cómo, a partir del año 1986, el intercambio comercial de España en la Comunidad, medido en cuanto al porcentaje de las importaciones totales, asciende prácticamente hasta un 64%, muy por encima de la media del conjunto de la Comunidad europea. Y puede apreciarse cómo la entrada de España en la Comunidad europea incrementa la cuota de la participación en el proceso económico y, consiguientemente, la mayor capacidad competitiva dentro del mercado español de los demás países europeos.

Figura 4
Evolución del intercambio comercial



Esta tendencia se aprecia claramente, también, para el año 1988, en la que España es el país que ofrece los mayores crecimientos de las importaciones dentro de la propia CEE con más de un 14% de incremento sobre 1987, seguido de Portugal e Irlanda.

Figura 5
Desarme arancelario de la economía española



La balanza comercial presenta prácticamente un déficit creciente entre 2.400 a 3.000 millones de pesetas en 1988 y, significa, en el lenguaje del autor del artículo publicado en el NZZ que España es un país en el que hay “pista de aterrizaje”, pistas que se utilizan muy poco como “pista de despegue”.

¿Cuáles son los catalizadores de este proceso de cambio? Independientemente de que la sociedad española está identificada, en su más amplia mayoría, con la necesidad de esta integración y que pocos hechos unen tanto a la sociedad española como la necesidad de esa apertura a Europa, lo cierto es que el desarme arancelario, como uno de los componentes de ese proceso de integración europea es el catalizador más inmediato de este proceso de cambio en la capacidad empresarial. En la figura 5 puede apreciarse cuál es el desarme previsto para el arancel español hasta el año 1993. Incluso la reducción propuesta para el 1 de enero de 1989 se ha adelantado al 1 de octubre de 1988.

Puede verse que, en los momentos actuales, nos encontramos en un desarme arancelario de dos tercios, pero que, progresivamente, cara al año 1991 se cifra en situaciones en las que ya el peso arancelario no es significativo. Este es el primer catalizador.

Sin embargo, hay otro catalizador muy importante que corresponde fundamentalmente a este posicionamiento de España como un lugar privilegiado para las inversiones extranjeras. Y es el hecho de que la integración de España en la nueva división de trabajo internacional, implica, por un lado, un potencial de desarrollo económico, motivado por las exigencias del cambio de la división de trabajo y, por otro, que es uno de los pocos países con un enorme potencial humano, con niveles de formación que, con un esfuerzo adicional, puede lograrse una gran eficiencia.

III. ¿Cuál es la situación competitiva de la empresa española?

Partiendo del esquema anteriormente mencionado sobre qué entendemos por competitividad, significa, en primer lugar, racionalidad en la asignación de recursos.

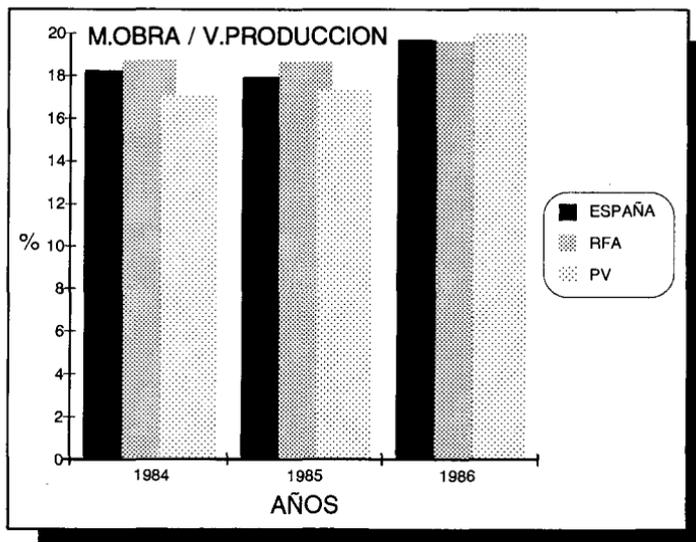
Cuando se realiza un análisis comparativo se trata de lograr una información que permita analizar la eficacia o ineficacia con respecto a los países competidores. Aquí se ha tomado una comparación con Alemania por ser el país puntero en cuanto a competitividad dentro de la CEE, pero, al mismo tiempo, el país que como consecuencia de este fuerte diferencial de competitividad, es el que verdaderamente incide en las importaciones españolas y, consiguientemente, el que tiene un mayor impacto en la estructura de nuestra balanza comercial.

En este análisis se parte de los datos del banco emisor alemán y, también, de las bases de datos disponibles del Banco de España para un conjunto de 4.500 empresas.

Por lo que afecta a la mano de obra y como puede verse en la

figura 6, comparando tanto el total de España como el conjunto del País Vasco, nos encontramos que la asignación de la mano de obra, medida en el valor de la producción, esto es, la productividad en términos genéricos de la mano de obra, no corresponde al diferencial que debiera marcarse por el coste de la misma. Esto es, la mano de obra española viene a representar un coste de un 60% de la mano de obra alemana y, sin embargo, en el proceso de asignación de los recursos no existe apenas diferencia en cuanto al valor de la mano de obra en el conjunto de la producción, con un 18%. Quiere decir que existe una baja productividad de la mano de obra, que no aprovecha el diferencial de coste del recurso humano.

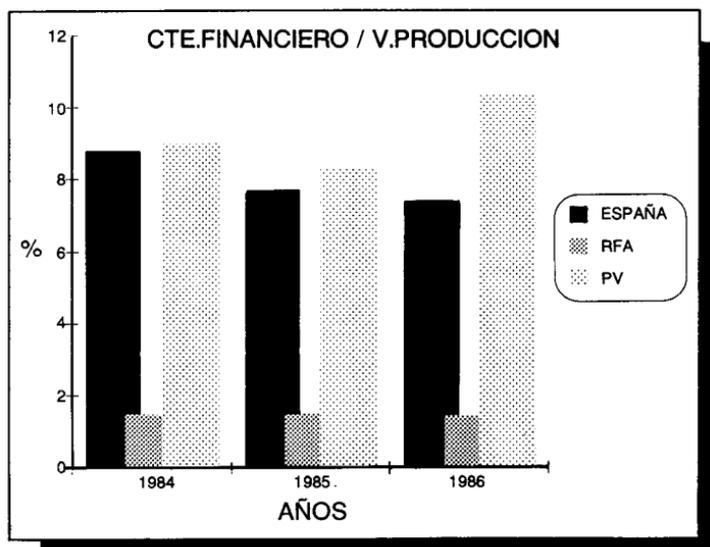
Figura 6
Asignación de recursos humanos en la empresa



Lo mismo sucede a la hora de analizar la división de trabajo en la que está inmersa la empresa española. La división de trabajo, medida por las compras a terceros que realizan las empresas españolas, se encuentra con cuotas bastante más bajas que las que corresponden a las empresas de la República Federal de

Alemania en términos medios, lo que refleja, a su vez, una peor situación de costes como consecuencia de una baja participación en los mercados y el no aprovechamiento de las ventajas económicas de la especialización a través de nuevas divisiones de trabajo.

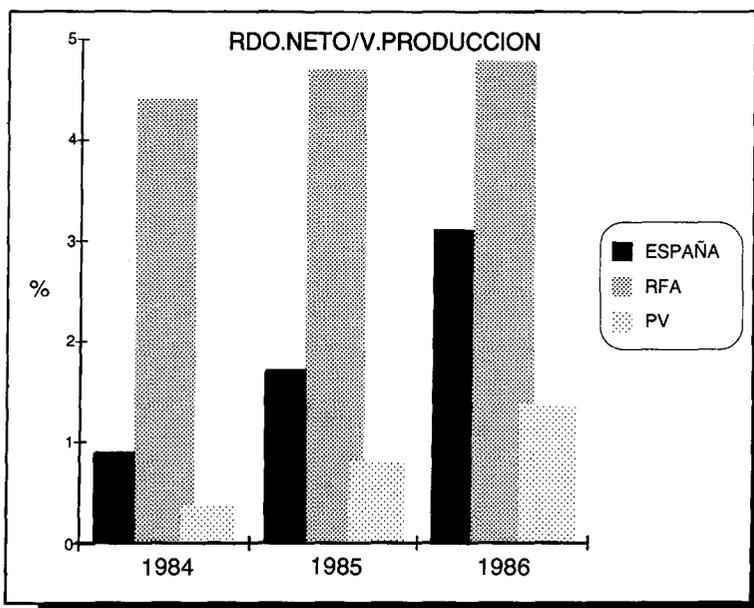
Figura 7
Situación del coste financiero de la empresa española



En la figura 7 podemos ver uno de los diferenciales de coste e ineficacia en la asignación de los recursos más relevantes: que es el coste financiero. El problema del coste financiero no corresponde sólo al coste de los intereses, sino a todos los elementos que integran el proceso de la asignación de los recursos financieros en las instituciones empresariales. En la figura 7 puede apreciarse claramente cómo este coste financiero, medido en el valor de la producción, presenta unos diferenciales muy importantes con respecto a la República Federal de Alemania. Mientras que en ese país los costes financieros vienen a ser como media el 1,5% para el conjunto de las empresas medido en el valor de producción y en las empresas grandes en un 1% y en las pequeñas un 2,5%, nos

encontramos que en España el coste financiero medido en valor de producción es de siete a ocho veces superior, lo cual crea problemas de costes unitarios muy graves.

Figura 8
Resultados de la empresa española

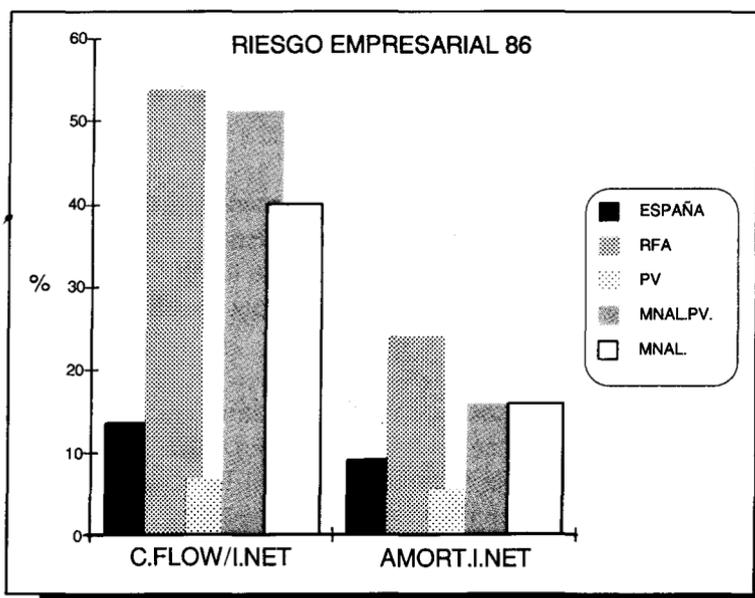


Otro aspecto importante que se debe considerar es el problema que se refiere al riesgo empresarial. Cuando se aprecia en la figura 8 cuáles son los resultados, medidos con respecto al valor neto de la producción, e independientemente del esfuerzo y de los logros conseguidos en los últimos años, el diferencial sigue siendo aún importante. Ciertamente desde 1984 a 1986 se han mejorado sustancialmente los resultados de la empresa española, pero, todavía, con diferenciales importantes. Ahora bien, estos resultados están, naturalmente, en función del tratamiento que se dé a la política de amortizaciones.

Ciertamente la empresa española en los últimos años ha dado

una importancia mayor a la asignación de amortizaciones para evaluar correctamente la depreciación de equipos. Sin embargo, como puede verse en la figura 9, cuando se miden las amortizaciones en base del inmovilizado neto, y por lo tanto en riesgo empresarial, puede apreciarse cómo España se encuentra muy distante de lo que corresponde al tratamiento que se da a ese riesgo empresarial en la cuenta de resultados: mientras que en la República Federal de Alemania la amortización que se incluye en la cuenta de resultados viene a suponer el 23% del riesgo, medido en inmovilizado neto, en España se sitúa aproximadamente en un 8%.

Figura 9
Situación del riesgo empresarial



Por otro lado, puede verse cómo las empresas multinacionales en España, tanto en el País Vasco como a nivel nacional, se sitúan en cifras que oscilan alrededor de un 16%, cifras que se acercan fuertemente a las situaciones concretas de la República Federal de

Alemania. Por ello, es importante considerar esta valoración del riesgo, que rebajaría, sin duda, esa presentación de resultados que anteriormente se ha mencionado y que, en la realidad, es menor que la que le correspondería si se hiciese correctamente la asignación de costes en materia de amortizaciones.

Otra forma de medición del riesgo empresarial, que corresponde a ese cambio de mentalidad mercantil a mentalidad empresarial que asuma riesgo, puede verse a la hora de comparar el "cash-flow" que generan las empresas españolas con respecto al inmovilizado neto o riesgo de esa actividad. Puede verse cómo la empresa alemana, con un 53% al año, asume en su "cash-flow" una fuerte reducción del riesgo y, lo mismo puede verse en las empresas multinacionales, tanto a nivel nacional como a nivel del propio País Vasco que hacen un esfuerzo enorme de reducción de esos riesgos empresariales. Sin embargo, la empresa española, con un 13-14%, asume un riesgo empresarial que prácticamente no puede hablarse de riesgo, sino de aventura empresarial, dado el largo plazo para recuperar esos riesgos.

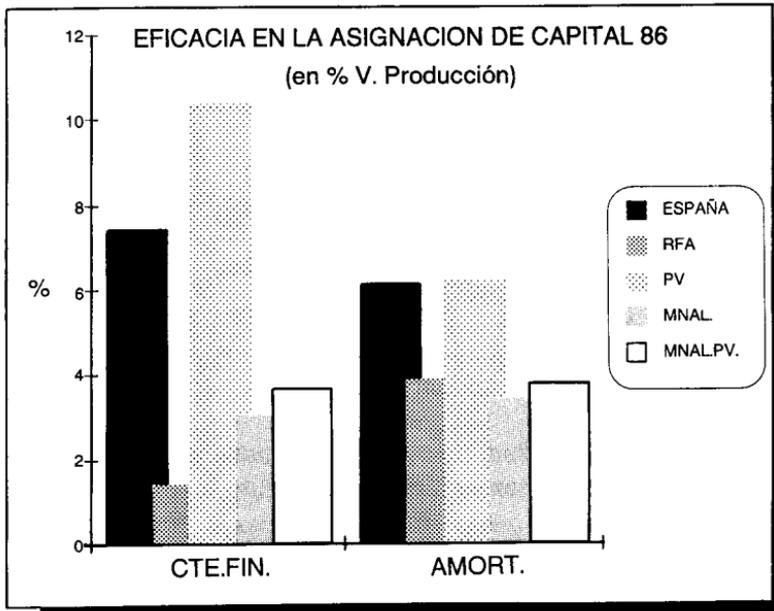
Ciertamente, en estas condiciones de generación de recursos, no es posible poder actuar en un "management" racional con riesgo de ocho o diez años en los momentos actuales de evolución tecnológica, de nuevas dimensiones de trabajo y de competitividad y apertura a los mercados.

Aquí está una de las cuestiones fundamentales de que solamente por la línea en que actúan las multinacionales en el propio país, en la propia España como en el País Vasco, en las cuales asumen el riesgo empresarial, pero en las dimensiones que afectan a un riesgo que es posible someterlo a un "management" racional y no un riesgo de imprevisiones a ocho o diez años.

Donde se aprecia, todavía, de forma más clara el gran problema de la ineficacia en la asignación de los recursos de capital en la empresa es, como puede apreciarse, en la figura 10. Los costes financieros suponen en España, aproximadamente un 7 %, mientras que en las empresas multinacionales en España se

sitúa entre un 2 y un 3 % con respecto al valor de la producción. Lo mismo sucede con las amortizaciones. El peso de las amortizaciones en la cuenta de resultados de la empresa alemana es menor que el esfuerzo de la amortización que está realizando la empresa española en los últimos años. La empresa española, con un 6% del valor de la producción, frente a un 4% en la empresa alemana, y cifras semejantes en las multinacionales en España y en el País Vasco, significan una forma de “management” totalmente diferente, significa otra forma de hacer la gestión empresarial, cara a ese nuevo modelo del que antes hemos hablado.

Figura 10
Asignación de los recursos de capital



IV. ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de la empresa española?

El problema clave de la empresa española es el desarrollo de

una mayor capacidad de “management” en su más amplia concepción. El aterrizaje de empresas extranjeras en las empresas españolas, supone, para que sea rentable ese proceso, tres condiciones:

1. Capacidad de “management”, racionalización.
2. Producto, tecnología.
3. Mercados.

Al aportar estos tres elementos implica el aprovechamiento al máximo de las capacidades de las empresas españolas existentes que compran.

En este sentido se le plantean a la empresa española las tres grandes lagunas y puntos débiles que debe desarrollar en su capacidad de “management”.

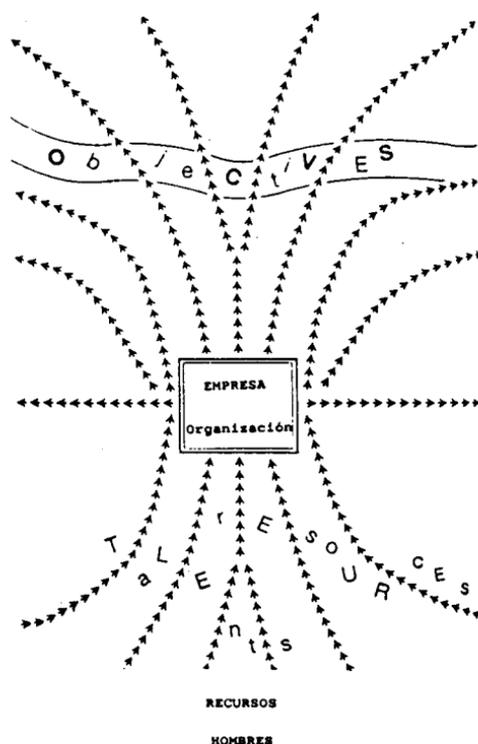
1. Capacidad de desarrollo de nuevos modelos de “management” y de dirección

Como puede apreciarse en la figura 11, toda empresa orientada a un esquema como el señalado en esta figura, un modelo de dirección en el que se produce una fuerte dispersión de los recursos, de los talentos y, que por lo tanto, cada uno de los miembros directivos asigna sus capacidades a una función específica y no existe una identificación corporativa.

Es en la figura 12 donde se recoge adecuadamente cuál es el modelo que debe regir en cualquiera de las formas de dirección y organización futura: el que el esfuerzo directivo se encamine hacia la definición de objetivos y, consiguientemente, a una identificación corporativa.

Pero para ello es necesario definir cuál va a ser la filosofía empresarial y con qué estrategia quiere darse una respuesta de adaptación a la empresa. Se trata de nuevos conceptos de coordinación, dentro de la propia empresa, así como, también, entre ésta y su entorno.

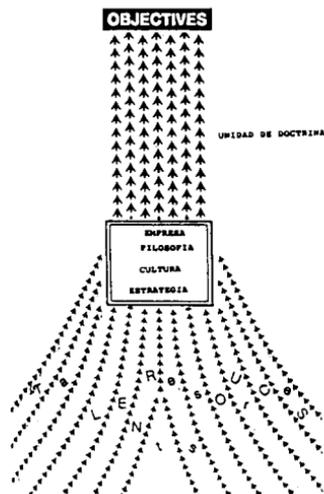
Figura 11
Estrategia clásica



2. Un segundo aspecto es el nuevo dimensionamiento del “marketing” internacional de la empresa española

Una mejor selección de mercados y el desarrollo de una nueva capacidad de “marketing” en la empresa no se logra a través de acuerdos con terceras empresas en los mercados extranjeros, sino con la presencia directa de la empresa española en esos mercados. No se puede seguir trabajando en aeropuertos ajenos, sino que tiene que contarse con su propio personal en los aeropuertos de destino, esto es, la presencia de la empresa española en los mercados extranjeros.

Figura 12
Nueva orientación del “management”



3. La capacidad directiva supone, al mismo tiempo, estrategia de adaptación y el desarrollo de una nueva cultura empresarial

Aquí se trata de un cambio, no sólo de décadas, sino de siglos, en los que el empresario y los individuos en la empresa, tanto

implicados directa como indirectamente tienen que ver en la empresa una **identidad corporativa** como institución y es en ella donde tiene que realizarse ese proceso que la capacita para dar un mejor resultado como consecuencia de una reducción de los costes unitarios, vía una eficiente asignación de recursos.

Lo que constituyen, consiguientemente, **los puntos débiles de la empresa española**, son: en primer lugar, la asignación de los recursos humanos con una urgencia prioritaria; segunda, la formación directiva; tercera, la organización empresarial; cuarta, la dirección financiera; y, quinta, la dirección comercial.

Donde se han producido ya modificaciones, con cierta prioridad, ha sido en:

1. Calidad.
2. Tecnología.
3. Producto.
4. Red comercial dominante en los mercados nacionales.

Esto quiere decir que el empresario español se ha orientado de nuevo "hacia dentro", y, de ahí, las grandes inversiones y modificaciones de puertas adentro, buscando la racionalidad. Pero la racionalidad no se obtiene sólo de puertas adentro, sino que depende de la relación favorable entre la capacidad de prestaciones de la empresa y la selección adecuada a través del "marketing" internacional de esos entornos.

Puede suceder que muchas empresas hayan resuelto o crean haber resuelto satisfactoriamente la racionalidad dentro de su esquema interno de la empresa y, sin embargo, se hayan equivocado; porque previamente no han tomado como referencia el entorno que les tiene que servir para conocer cuáles debieran ser los medios o las formas de adaptación de esa actividad empresarial a los nuevos entornos.

Problema serio es la selección de mercados, la capacidad competitiva y, sobre todo, el cambio cultural que la empresa y el empresario español tiene que asumir para pasar de un modelo a otro de sociedad y de empresa.

Se trata de pasar en la empresa de la divergencia de esfuerzos a la unidad doctrinal; lo que implica una utilización racional de los recursos humanos disponibles. El impacto de la formación de éstos define el éxito o fracaso en todo cambio organizativo.

Se puede decir que el empresario y la empresa española se encuentran en un período de cambio estructural muy duro; prácticamente es el paso clave de un burocratismo a un compromiso directivo basado en el liderazgo y en la identidad corporativa.

El burocratismo no puede asumir riesgos; se trata, ahora, de pasar del mercantilismo a la función de riesgo como la principal capacidad del “management”.

La capacidad directiva es, fundamentalmente, la de generar una cultura que identifica al hombre con el proyecto de esa institución empresarial, para que, de esta manera, se abarate radicalmente la coordinación; con ello se logra la eficacia en la asignación de los recursos en la empresa.

Donde la organización empresarial tiene que ver el éxito o fracaso del futuro es en su capacidad creativa, en su capacidad de innovación y, sobre todo, en la capacidad de asunción de riesgos al incorporar eficientemente al hombre en la organización.

Aquí se trata del diseño de nuevas formas organizativas para el hombre y no que el hombre esté para la organización, que corresponde más al esquema burocrático.

Este es, sin duda, el reto empresarial actual y que corresponde a un reto histórico de la España moderna en cuanto que es el momento del paso hacia su modernidad, basado, principalmente, en el reto de su capacidad directiva de las instituciones, entre ellas, prioritariamente, la empresa.

SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA, es Dr. rer. pol. por la Universidad de Colonia (1962) y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido profesor de la Universidad de Deusto y de la Universidad Complutense, obteniendo la Cátedra de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Barcelona en 1972. Actualmente es Catedrático de Política Económica de la Empresa en la Universidad de Alcalá de Henares, Director del Instituto de Dirección y Organización de Empresas y Director del Departamento de Ciencias Empresariales. Ha publicado numerosas obras relacionadas con su especialidad académica, entre las que destacan: "Planificación y Pronóstico en la Economía de la Empresa" (1970); "Economía de la Empresa y Política Económica de la Empresa" (1972); "Introducción a la Economía de la Empresa" (1974); "Política Económica de la Empresa" (1977); "Empresa y Orden Económico" (1980); "Orden Económico en una Sociedad Pluralista" (1983); "Dirección y Gestión Empresarial" (1985) (CIRI) y "Política Económica de la Empresa Multinacional" (1986) (CIRI). En la actualidad dirige la serie "Política Empresarial", de la que se han publicado cinco obras, y es editor de la serie de "Working Papers" de la Cátedra de Política Económica de la Empresa.