

## CARMEN ESCUDERO

DIRECTORA DPTO. GESTIÓN EMPRESARIAL UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS ICAI-ICADE

## «La empresa española tiene que ganar en dimensión»

La especialista repasa una serie de factores que, juntos, contribuyen a que una adecuada gestión sea la clave para el desarrollo y el crecimiento. Progreso para la empresa y, por lo tanto, progreso para la sociedad

ALBERTO VELÁZQUEZ

**D**octora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE y directora del Departamento de Gestión Empresarial, obtuvo la licenciatura en 1994 y compaginó sus estudios de doctorado con sus actividades en el Departamento de Gestión Empresarial, especializándose inicialmente en la gestión de varias simulaciones de empresas («business games»). Enseña en las áreas de Estrategia Empresarial y de Dirección Estratégica de la Innovación, en las que se centra fundamentalmente su actividad investigadora, muy vinculada en los últimos años al estudio de las decisiones de adopción de innovaciones tanto por las empresas como por los consumidores.

—Como situación de partida, ¿cuál es su impresión sobre el entorno internacional y la prospección para los próximos años?

—Se observan tendencias de polarización en rentas, en dinámicas de mercado y en concentración de competidores en casi todos los sectores. La polarización de la sociedad provoca que muchas empresas se especialicen en uno de los polos, o bien productos y servicios de lujo, o todo lo contrario, marcas y productos en los que lo más importante es el factor precio y que van dirigidos al gran público. En cuanto a la configuración de los competidores, se materializa en unos pocos «jugadores globales» que coinciden en todos los países y en una pléyade de competidores esencialmente domésticos. Esto se une al cambio en los centros de poder económico, a la vista de que algunas economías emergentes que crecían rápidamente ahora están en recesión, debido al comportamiento de los precios de las «commodities» (materias primas, bienes primarios).

Otro reto mayúsculo de la empresa a escala global, además de la «revolución digital» es atraer la atención de los «millennials», en los que el papel de las redes sociales es claramente diferenciador frente a otras generaciones (más que las actitudes en sí mismas). Su capacidad para generar contenidos propios afecta a la posibi-



Foto: J. A. Molina. Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE

**Desafío siglo XXI**  
«Otro reto mayúsculo de la empresa a escala global es atraer la atención de los 'millennials', en los que el papel de las redes sociales es claramente diferenciador frente a otras generaciones (más que las actitudes en sí mismas)»

lidad de control de las empresas sobre sus propios mensajes, lo que puede provocar cambios en su estrategia

—Desde su experiencia en aspectos como la innovación y la estrategia, ¿cuáles son los vectores fundamentales para el desarrollo?

—Es una realidad que la empresa española tiene que ganar en dimensión. Si en Alemania el 60% del tejido empresarial lo constituyen empresas de más de 50 empleados, esa categoría en España alcanza solo el 40%. Esto tiene implicaciones múltiples y diversas, algunas directamente conectadas con sus posibilidades de desarrollo. Es difícil concretar sobre los vectores fundamentales para el crecimiento sin entrar en las especificidades propias de cada actividad y/o modelo de negocio. Por ejemplo, los avances tecnológicos y la globalización han permitido que cierto tipo de pymes

consigan desarrollarse en el exterior de manera acelerada, lo que se da a conocer como empresas «Born Global» (organizaciones emprendedoras y de reciente creación, que surgen en sectores tradicionales o de alta tecnología y que se centran casi desde su nacimiento en un mercado global).

La visión y el liderazgo proactivo; la gestión eficaz de las operaciones que acompañe satisfactoriamente el crecimiento; la sistematización de procesos que garantice la homogeneidad en el desarrollo de actividades allí donde éstas vayan realizándose, y centrarse en el control de activos (y no tanto en la posesión de los mismos), aparecen como otros vectores fundamentales para el desarrollo corporativo.

—Dada la actual situación en Cataluña, ¿cuál es su opinión sobre su impacto a la economía española?

—El primer impacto negativo de esta situación, muy evidente desde el 1 de octubre, es la incertidumbre e inseguridad jurídica generada: el número de empresas que han trasladado su sede social fuera de Cataluña, más de un millar, es un claro efecto de dicha inseguridad. Entorno normativo, comercio internacional, mecanismos de financiación, fiscalidad, regulación y protección del inversor... estos aspectos, entre otros, se tienen en cuenta en todos los informes, rankings y análisis que determinan el atractivo de una economía para hacer negocios y el nivel de competitividad de los países. En cuanto al efecto en las inversiones a largo plazo, ligadas a un compromiso de estabilidad, aún es pronto para anticipar y cuantificar cuál será el efecto sobre el flujo de capitales... de momento, se han modificado las previsiones de crecimiento de la economía española para 2018 y los analistas esperan que una menor llegada de capitales afecte también a las inversiones en maquinaria.

También destaco el impacto de esta situación en el turismo, principal motor de la economía española. Ya se ha hablado desde algunos agentes de cancelaciones de reservas próximas al 40%... otros esperan cerrar 2017 en torno a lo previsto pero si la situación se alargase, afectaría significativamente a los resultados de 2018.

**Camino por recorrer**  
«Si en Alemania el 60% del tejido empresarial lo constituyen empresas de más de 50 empleados, esa categoría en España alcanza solo el 40%»

—¿En qué estado nos encontramos respecto a las vías de financiación? —La valoración conduce necesariamente a señalar que son los mercados los que deberían recibir más impulso como escenarios de financiación para la empresa española. El 80% de la financiación actual proviene del sector bancario. Esta dependencia representa un problema en la medida en que éste ya no «da para más» tras un periodo de amortizaciones y desplome del mercado promotor. Ahí es donde los mercados financieros ofrecen muchas posibilidades de crecimiento. A diferencia de lo que ocurre en otros ámbitos geográficos, el recurso a los mercados (con emisiones de bonos, por ejemplo) en las empresas españolas, con la excepción de las grandes, puede considerarse anecdótico. Iniciativas como la creación y puesta en marcha del MaB (Mercado Alternativo Bursátil) y del MARF (Mercado Alternativo de Renta Fija) apuntan claramente en esta dirección.

Finalmente, no pueden obviarse alternativas en auge como el «equity crowdfunding». El número de «startups» financiadas bajo esta modalidad no ha dejado de crecer desde 2011 y las expectativas de cierre para 2017 parecen tan favorables como para que algunos de los principales actores de este sector lo lleguen a considerar el año de la eclosión de esta modalidad. —¿Hasta qué punto puede contribuir la transformación digital al desarrollo empresarial, más aún en el caso de las grandes empresas?

—Podemos hablar de dos dimensiones: por un lado, la que tiene que ver con el cambio producido en el consumidor, con nuevos hábitos, comportamientos, expectativas y preferencias, que permiten categorizarlo como un «consumidor digital»; por otro, la que implica una evolución hacia una «empresa digital», orientada a la búsqueda de nuevos modelos operativos y nuevos procesos, a la construcción de plataformas de interacción con diferentes «stakeholders» (al calor del éxito de modelos como Airbnb o Uber) y a impulsar su analítica de datos.

En relación al «consumidor digital», el foco del esfuerzo se traslada al logro de «engagement» y al cuidado de todas las interacciones de la organización con el usuario, en el marco de la tan nombrada «experiencia de cliente», mientras que, en el caso de la «empresa digital», esta transformación supone una oportunidad de buscar nuevas vías de crear valor y de

**Invertir en España**

«Uno de los primeros factores (señala Escudero) que suelen destacar favorablemente de España en los índices de competitividad internacional es el relativo al tamaño del mercado doméstico, sin la heterogeneidad y disparidad interna de mercados más amplios. Se ve reforzada por la destacable dotación de infraestructuras, (tanto para medios de transporte como para red eléctrica y redes telefónicas), lo que facilita mucho el acceso a nuestro mercado interno, y la gestión de las operaciones».

La profesora también destaca la importancia de la tecnología: «El liderazgo de España en proporción de usuarios de móvil es otra fuente de oportunidades, sobre todo para empresas más maduras en transformación digital. Los expertos destacan, además, que en España es fácil disponer de las últimas tecnologías, que las empresas las adoptan de manera más que satisfactoria y que el acervo tecnológico doméstico se ve favorecido por la inversión extranjera directa (IED) que trae nuevos avances de sus países de procedencia».

mejorar la productividad. Se requieren modelos organizativos más flexibles, más coherentes con un trabajo en red y con un mercado laboral «líquido» en el que tendrá cada vez más cabida la «inteligencia artificial». En todo caso, hay que subrayar que la clave no es la tecnología per se (un facilitador), sino el capital humano de la organización. —Otro de los aspectos cada vez más estratégicos es la RSC, ¿en qué punto de maduración se encuentran las empresas españolas en este sentido? —El reducido tamaño relativo de la mayor parte del tejido empresarial español vuelve a ser un hándicap para lograr mayores niveles de compromiso. Dejando al margen a la gran empresa, el tiempo y los recursos financieros y humanos a aplicar en los procesos de evaluación y acreditación y en los rankings, exigen de la pyme española un especial esfuerzo... lo que hace volver la mirada de nuevo al papel determinante del liderazgo en la organización para impulsar este movimiento. En gobierno corporativo e igualdad, por ejemplo, sigue existiendo amplio margen de mejora en cuanto a presencia de mujeres (15%) en los consejos de administración. Si hablamos de puestos directivos, solo el 35% de estos puestos en empresas de la UE son ocupados por mujeres, según Eurostat. Queda mucho trabajo por hacer...

*Las claves del crecimiento empresarial*

**RAÚL MÍNGUEZ**  
Director Servicio de Estudios  
Cámara de Comercio de España



La dimensión de las empresas no es neutral para su evolución y supervivencia. El tamaño influye en la capacidad de las empresas para conseguir financiación; para invertir en innovación, marca y digitalización; para internacionalizarse; para formar a sus empleados y para atraer y retener el talento. Y por todo ello, las empresas de mayor tamaño son más estables, más resistentes a los ciclos económicos y capaces de crear más empleo y de mayor calidad. En definitiva, contar con empresas de mayor magnitud es esencial para disponer de un tejido productivo fuerte y consolidado que cree empleo y riqueza de modo sostenido para el conjunto de la sociedad. Y es también una fórmula de defender la economía de los efectos devastadores de las posibles crisis económicas.

Para el caso español, las microempresas son las protagonistas indiscutibles del tejido productivo. De los 3,2 millones de empresas existentes, el 95,7% tiene menos de 9 trabajadores, y de ellas, 1,8 millones no tienen un solo empleado. El tamaño medio de las empresas españolas se sitúa en 10 trabajadores, con notables diferencias por sectores. Además, esta presencia de pymes es ligeramente superior a la registrada en la Unión Europea.

La reducida dimensión media de la empresa española supone un claro condicionante para muchas de las estrategias empresariales y, en consecuencia, para la competitividad y la productividad de la economía en términos agregados. Por ello, la disposición de un contexto regulatorio favorable para el crecimiento del tamaño de nuestro tejido empresarial es fundamental. De hecho, actualmente se identifican ciertos umbrales de carácter administrativo, fiscal, laboral, etc. que pueden actuar como freno potencial para el incremento de la facturación o el aumento de plantilla de las empresas y que demandan una revisión sistemática. En este sentido, toda nueva ley tendría que incorporar una evaluación previa de su impacto sobre la capacidad de crecimiento de las empresas, especialmente pymes.

También influye en el crecimiento de la empresa la disposición de financiación, con especial atención tanto a su volumen como a las condiciones de acceso. Además, indudablemente el tamaño empresarial está directamente asociado a la capacidad de internacionalización y de innovación de la compañía, como vías para conseguir ganancias de productividad. La formación y capacitación de los trabajadores y gestores es asimismo un factor decisivo para ganar dimensión. En particular, fórmulas como la Formación Profesional Dual, la formación continua de los trabajadores de modo estable o la incorporación habitual de estudiantes en prácticas en empresas pequeñas. Por último, es importante también destacar la colaboración empresarial, por ejemplo, a través de la integración de pequeñas empresas en otras de mayor tamaño o de las alianzas entre grandes empresas y pymes.

**Objetivo: crecer**  
«Debe seguir siendo una de las prioridades de la política económica, y requiere de la colaboración activa de los agentes económicos y sociales, del sector público y el privado, y del 'efecto tractor' de las grandes empresas sobre las pymes»

Todos los ámbitos expuestos son claves para disponer de empresas más grandes, con mayor productividad, más competitivas y, por tanto, con mayor capacidad para asegurar a la sociedad mayores cotas de bienestar. Por ello, el aumento de la dimensión media de nuestro tejido empresarial debe seguir siendo una de las prioridades de la política económica, y requiere de la colaboración activa de los agentes económicos y sociales, del sector público y el privado, y del «efecto tractor» de las grandes empresas sobre las pymes. En suma, un objetivo colectivo de interés general en el que debe trabajar el conjunto de la sociedad.