

5

INFORME
ESPAÑA
1 9 9 7

una interpretación
de su realidad social



Fundación Encuentro



Edita: **Fundación Encuentro**
Oquendo, 23
28006 Madrid
Tel. (91) 562 44 58 - Fax (91) 562 74 69
E. Mail: correo@fund-encuentro.org

ISBN: 84-89019-05-3
ISSN: 1137-6228
Depósito Legal: M-10920-1998

Fotocomposición e Impresión: Albadalejo, S.L.
Albadalejo, 6 - 28037 Madrid

Capítulo II	
LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS	141
I. Tesis Interpretativas	143
1.- Cambia el campo de juego	143
2.- Protagonista: el factor humano	144
3.- Se necesitan nuevos líderes	146
II. Red de los Fenómenos	148
1.- Competir en un mundo internacionalizado	148
2.- Aprendiendo a vender en otros mercados	153
2.1.- Comercio y turismo tiran de los servicios	154
2.2.- El turismo y la miopía del éxito	155
2.3.- Superando complejos, inercias y desventajas	160
3.- ¿Comercio exterior o simplemente comercio?	176
3.1.- Las características de la globalización relevantes para las empresas	177
3.2.- Inconvenientes y peligros	178
4.- ¿Una competitividad sostenible?	181
4.1.- Infraestructura más sana y consistente	182
4.2.- Mejora insuficiente	185
5.- Competitividad de las PYMES en un contexto de globalización	203
5.1.- Desventajas asociadas al tamaño	204
5.2.- Oportunidades de la globalización	207
5.3.- Estrategia de futuro	208

Capítulo II

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

I. TESIS INTERPRETATIVAS

1. Cambia el campo de juego

Una cierta perspectiva temporal nos permite ya darnos cuenta del profundo *shock* que para las empresas españolas supuso nuestra entrada en el Mercado Común en 1986. La bisonñez, el voluntarismo y algún grado de inconsciencia están en la base del enorme coste empresarial de aquel paso: no eran muchas las empresas españolas que estaban preparadas para afrontar con éxito ese proceso de apertura de mercados y el concepto de competitividad resultaba aún extraño. La purga en el tejido empresarial español, especialmente en el industrial, fue dura: muchas empresas sucumbieron, otras pasaron a manos de capital extranjero. Se llegó a instalar un discurso catastrofista que auguraba la desindustrialización de España y su conversión en un país de servicios de escaso valor añadido. Pero también hubo empresas que fueron capaces de adaptarse a las nuevas condiciones.

Mientras empezábamos a aprender y aplicar las nuevas reglas de juego y a sacar provecho de ellas nos encontramos con un cambio mucho más profundo y sustancial: una ampliación importante del campo de juego y de los participantes y una transformación de las reglas, de los medios y de las estrategias. Crecen las expectativas y las posibilidades pero también las exigencias y los riesgos.

La actividad económica se desarrolla cada vez más en un ambiente sin fronteras. Los procesos de liberalización de los flujos de comercio, capital, servicios y tecnología y de desregulación de las economías van creando un mercado cada vez más amplio, unitario y homogéneo. La producción, la tecnología y la comercialización se han convertido en procesos de dimensión mundial. En este contexto, el tamaño empresarial va adquiriendo cada vez más peso como factor de competitividad, ya que determina en buena medida la capacidad de inversión y de riesgo. Siempre en función del tamaño de cada mercado, la reflexión sobre la dimensión adecuada y su posible ampliación aparece como un proceso ineludible. A este aumento de escala hay que añadir la aceleración del ritmo de los acontecimientos en este ámbito. La conjunción de ambos elementos puede provocar un cierto temor entre los empresarios y trabajadores y explica la sensación de desajuste temporal en la aplicación por parte de las empresas españolas de las nuevas estrategias necesarias para responder a las demandas de un contexto de competencia global.

Es claro que, en general, las empresas españolas se enfrentan a esta nueva situación mejor preparadas que cuando entramos en el Mercado Común;

el notable aumento de las exportaciones españolas en los últimos cuatro años es un signo claro a este respecto. No sería bueno, sin embargo, que olvidáramos el largo trecho que aún nos queda por recorrer para no depender tanto de factores cíclicos y coyunturales y para conseguir un tejido industrial plenamente competitivo. Las empresas españolas, recién salidas de la dura reconversión al Mercado Único, deben aprovechar ese impulso y no decaer en su empeño de adaptación al contexto de globalización en el que inevitablemente estamos inmersos. No hay tiempo para la complacencia ni para el descanso.

La globalización es un fenómeno que hoy por hoy parece imparable, porque las fuerzas que lo causan siguen funcionando con toda energía. Todavía quedan por abrirse plenamente espacios económicos enormes como China, India, Pakistán y Bangladesh, que juntos suman la mitad de la población del mundo. La competencia comercial se va a seguir intensificando, las multinacionales serán cada vez más fuertes y controlarán una proporción mayor de la producción mundial de bienes y servicios. Los mercados financieros ganan en extensión y profundidad y contaminan con su inestabilidad a todas las economías del mundo. Las empresas españolas no deben hacerse ilusiones pensando que las dificultades que les causa la globalización son fruto de una coyuntura pasajera que pronto cambiará. Se trata de una mutación radical de estructura con la que hay que contar por mucho más tiempo y que afecta a todas las empresas, incluso a aquellas situadas en sectores tradicionalmente locales.

La necesidad que tienen las empresas españolas de cambiar sus maneras de pensar y trabajar es imperiosa, una cuestión de supervivencia en el corto plazo. No se trata solamente de «cambiar para seguir igual», como decía *Il Gattopardo* de Lampedusa, sino de «cambiar para seguir viviendo». Muchas empresas ya lo están haciendo, por diseño explícito o intuitivamente pero lo deben hacer todas de una manera refleja, racional y técnica.

En este contexto es importante la política industrial de las Administraciones Públicas, que no debe consistir en proteger la operación de las empresas a la antigua, sino facilitar su adaptación a los nuevos tiempos. La nueva política industrial debe insistir en el acceso y utilización eficiente de la información y la formación de cuadros con una mentalidad verdaderamente internacional. De otra manera, presenciaremos la lenta desaparición de muchas empresas familiares y la red que hoy protege a cientos de miles de hogares españoles se romperá por muchos lugares.

2. Protagonista: el factor humano

En buena medida la globalización ha sido posible, y se intensificará aún más, gracias a los avances técnicos. Se ha producido una verdadera revo-

lución del conocimiento que afecta a todos los ámbitos de la vida humana y en especial a la actividad económica y de las empresas. Hasta los productos y servicios más simples van acumulando una cantidad de conocimiento tal que resulta imposible sustraerse al imparable proceso de tecnología creciente.

Los factores de competitividad internacional de las empresas se desplazan con rapidez desde el coste de los recursos y el precio del producto a la cualificación y competencias de los recursos humanos, a la capacidad de absorber y usar nuevas tecnologías y a la calidad de los productos. El desarrollo y accesibilidad de tecnologías genéricas, como la microelectrónica, la informática, la biotecnología y los nuevos materiales, ha cambiado considerablemente el carácter y el alcance de la competitividad industrial y las estructuras organizativas de la empresa. En todos los sectores se ha intensificado la búsqueda de ventajas competitivas asociadas a la innovación técnica o de conocimiento.

El fulgurante desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación ha contribuido de manera notable a una mayor rapidez y menor coste de la transmisión de información, lo cual promueve un gran cambio hacia procesos de producción con mayor densidad de conocimiento. Por tanto, la competitividad internacional de las empresas depende cada vez más del acceso a la información y a los sistemas que permiten procesarla y transmitirla con rapidez y a bajo coste. Disponer de información y de las personas capaces de usarla acertadamente es la base a partir de la cual se pueden acometer todas las adaptaciones que son necesarias en tecnologías productivas, renovación de productos, estudio de mercados, alianzas y asociaciones, métodos y técnicas de gestión, etc.

Este protagonismo creciente del conocimiento, la información y las nuevas tecnologías en el actual contexto de globalización y competitividad internacional concede al factor humano una importancia capital en la empresa. El desarrollo de las cualificaciones y de las competencias es el factor crucial en la capacidad de innovación. Sin una masa crítica de trabajadores cualificados, de técnicos y de personal directivo no es posible implantar y llevar a buen puerto procesos de innovación, ya sea en la producción, en la gestión, en la comercialización o en I+D.

La globalización, la liberalización y la introducción de nuevas tecnologías genéricas han alterado el carácter y el volumen de la demanda de cualificaciones. Nuestro país presenta aún una desventaja preocupante en el comercio internacional de productos de alta tecnología, aquellos en los que se espera un mayor crecimiento en la producción y en la demanda. Las nuevas estructuras organizativas y los sistemas flexibles de producción requieren trabajadores con una sólida formación de base que les permita adquirir y desarrollar en equipo competencias diversas. La educación formal y especialmente la capacitación continua a lo largo de la vida laboral, as-

pecto en el que nuestras empresas muestran aún un preocupante déficit respecto a las de otros países, refuerzan su papel estratégico. El sistema educativo y la infraestructura social del país determinan más que nunca su competitividad general.

Junto al desarrollo tecnológico, el *marketing* sigue siendo una de las asignaturas pendientes de las empresas españolas que compiten en el mercado global. Muchas de nuestras empresas capaces de competir con sus productos en el mercado internacional encuentran grandes dificultades para encontrar técnicos en comercio exterior y en *marketing*. De nuevo el factor humano aparece como fundamental y clave en el proceso de internacionalización de las empresas españolas y muestra la necesidad de una apuesta formativa superior que deben afrontar conjuntamente las empresas y las instituciones públicas y privadas.

3. Se necesitan nuevos líderes

El protagonismo del factor humano no se reduce a la importancia cada vez mayor de la cualificación de los recursos humanos de la empresa. La cultura empresarial y la función de los empresarios adquieren un valor determinante en este nuevo contexto de economía global y de aumento de la competencia. Los hombres de empresa de nuestro país han de ser conscientes de que, al igual que tras nuestra entrada en el Mercado Común, el creciente proceso de globalización significa tener un campo de juego y algunas reglas distintas. Se abre una nueva dialéctica de retos y oportunidades que exige de las empresas y de las personas un esfuerzo de adaptación no siempre fácil, pero necesario.

La actividad empresarial es en nuestros días una lucha distinta a la anterior, porque intervienen nuevos actores, hay nuevas normas y aparecen dinámicas inesperadas. Pero, en principio, es más prometedora porque puede abarcar el mundo entero y hoy es posible, por ejemplo, que una mediana empresa se plantee exportar o establecerse en China, el mayor mercado potencial del mundo, lo cual hace apenas 15 años era un sueño empresarial imposible. No es mundo para empresarios complacientes y perezosos que sólo saben quejarse de que las cosas no puedan seguir como antes. Esto exige a los empresarios que quieran sobrevivir en la economía globalizada un esfuerzo de *aggiornamento*, de ponerse al día en conocimientos de hechos, dinámicas, sistemas, métodos, instrumentos que funcionan en las nuevas realidades. Se abre un mundo de nuevas oportunidades en el que necesitamos empresarios con iniciativa, capacidad de riesgo y profesionalidad, dispuestos a viajar para conocer los mercados, los interlocutores y asociados posibles y a aceptar los costes de bienestar personal que se derivan de esta actividad.

Ningún consultor o especialista puede reflexionar por los empresarios y medir las oportunidades mejor que ellos. El especialista puede explicar cómo funciona el mundo exterior, puede contrastar los planes del empresario con la realidad económica que conoce y dar una opinión. Nadie está mejor capacitado para decidir que el empresario mismo, quien conoce y dirige la empresa, lo cual no obsta para que busque el necesario apoyo que puedan prestarle los técnicos profesionales, las asociaciones empresariales, las cámaras de comercio, las oficinas de información comercial, etc.

La transformación de los modos de actuar de los empresarios de nuestro país que este nuevo contexto global exige pasa también por que éstos dejen de entender fundamentalmente su actividad como una parcela de poder en pugna con otros poderes dentro de la empresa y que en su planteamiento estratégico la lógica y justificable búsqueda de aumento de su patrimonio no se anteponga o entre en contradicción con el necesario crecimiento de la empresa. La concepción de la actividad empresarial como un ejercicio de poder y la escasa profesionalización de los consejos de administración son obstáculos importantes en los procesos de fusión que necesariamente tendrán que afrontar en un futuro más o menos inmediato muchas empresas españolas para poder alcanzar el tamaño suficiente que les permita competir en los mercados globales.

Estas y otras adaptaciones imprescindibles ponen de manifiesto la necesidad de nuevos líderes en la empresa. «La tarea más difícil y valiosa del liderazgo puede ser la de proponer nuevas metas y diseñar una estrategia que promueva el trabajo adaptativo. [...] La gente descubre y responde al futuro en la medida en que lo planifica. Quienes lideran deben aprender de los acontecimientos y sacar partido de las oportunidades imprevistas que los hechos descubren»¹; deben ser capaces de movilizar a las personas para que enfrenten y no eviten la realidad y los conflictos. A los empresarios, especialmente, y a los altos directivos corresponde esta función de liderazgo, necesaria hoy más que nunca para que los desafíos que plantea la globalización se transformen en retos y oportunidades y no en amenazas. De ello depende mucho más que el éxito económico y empresarial; depende en buena medida la capacidad de la propia sociedad de responder a las nuevas demandas de una situación permanentemente en cambio.

1 Heifetz R. *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Paidós. Barcelona. 1997. p. 51.

II. RED DE LOS FENÓMENOS

1. Competir en un mundo internacionalizado

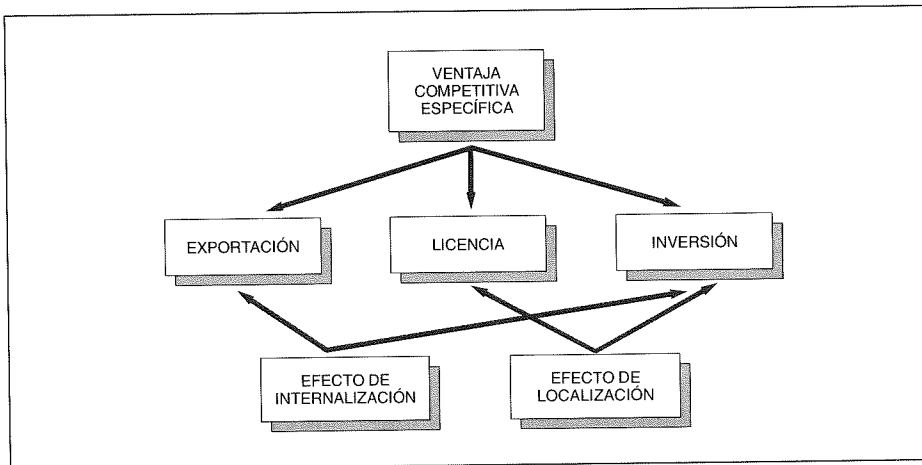
El interés creciente por el fenómeno de la competitividad se debe al acelerado proceso de internacionalización de los intercambios de todo tipo que se ha producido en los últimos años. Tras décadas de proteccionismo y hasta de regímenes que propugnaban la autarquía, la progresiva liberalización de los intercambios financieros y comerciales y la estandarización de los sistemas productivos y de los productos mismos, junto a factores como el imparable avance de las tecnologías de la comunicación y del transporte, van configurando un espacio económico cada vez más global y unitario. Este contexto internacional es ya ineludible para gran parte de las empresas de cualquier país: bien como posibilidad para una estrategia ofensiva, de salida en busca de nuevos mercados, bien como factor básico en el mantenimiento o defensa de las posiciones en el mercado interior.

En este capítulo nos vamos a centrar en el primer aspecto: la internacionalización de la empresa española a través de la salida en busca de nuevos mercados, proceso que se ha intensificado de manera sustancial en los últimos años. «La internacionalización comienza en el mismo momento en que el mercado exterior se constituye en un referente obligado para las decisiones estratégicas de la empresa, abarcando un amplio arco de posibles actividades que va desde la exportación activa hasta la inversión en el exterior, pasando por todas las fórmulas mixtas y contractuales intermedias»². En una perspectiva más inmediata a la realidad empresarial, la causa de la salida de las empresas al exterior suele ser la saturación de los mercados interiores y la competencia en dichos mercados por parte de empresas nacionales y extranjeras. Hay que alcanzar volúmenes y la única manera de desarrollarse es conseguir nuevos mercados. Así pues, la salida al exterior, al menos para la mediana y la gran empresa, ya no es un problema de preferencia o de voluntariedad: el mercado interior es limitado para casi todos los productos y necesariamente deben tener presencia exterior.

Siguiendo la citada exposición de J. A. Alonso, podemos agrupar las distintas fórmulas de internacionalización de las empresas en tres grandes opciones genéricas: exportación, inversión directa exterior y licencia o franquicia. La opción por una u otra, o mejor, el predominio de una sobre las otras, dependerá, entre otros factores, del valor que se conceda al mante-

² Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI), *Informe Anual. La pequeña y mediana empresa en España. 1995*, Madrid, 1995, p. 194.

Gráfico 1 – Factores de internacionalización



Fuente: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial, *Informe Anual. La pequeña y mediana empresa en España. 1995*, Madrid, 1995.

nimiento dentro de la empresa de la ventaja competitiva sobre la que se sustenta la decisión de salir al exterior y al aprovechamiento de la implantación en dichos mercados (gráfico 1).

La licencia/franquicia es un sistema relativamente poco utilizado por las empresas españolas en sus estrategias de internacionalización. Respecto a la inversión directa en el exterior (IDE), registró un aumento espectacular –superior al 100%– en 1994: pasó de 444.928 millones en 1993 a 1.019.976 en 1994, como se puede apreciar en la tabla 1. En los dos años siguientes ralentizó su crecimiento y en 1997 volvió a dispararse: aumentó un 59%, hasta alcanzar 1,9 billones. Estos datos certifican la creciente importancia del proceso de internacionalización vía inversión directa que están acometiendo las empresas españolas y la progresiva superación en este ámbito del déficit crónico respecto a las de los países de nuestro entorno. Son, por otro lado, una manifestación más del proceso de modernización y desarrollo de nuestro país, ya que «las actividades de inversión directa en el extranjero se encuentran íntimamente ligadas al nivel de desarrollo de los países. Los flujos de inversión hacia el exterior solamente aumentan cuando la importancia relativa de los activos naturales y creados se inclina en favor de los segundos»³, entre los cuales cabe destacar los tecnológicos y los comerciales.

³ Campa, J. M. y Guillén, M., «Evolución y determinantes de la inversión directa en el extranjero por empresas españolas» *Papeles de Economía Española*, n. 66, 1996, p. 245.

Tabla 1 – Evolución de las inversiones españolas en el exterior. Importes en millones de pesetas. 1993-1997

	Número de operaciones	Número de empresas	Importe	Importe medio por operación	Importe medio por empresa
1993	381	254	444.927,7	1.167,8	1.751,7
1994	525	345	1.019.975,9	1.942,8	2.956,5
1995	495	278	948.276,7	1.915,7	3.411,1
1996	558	294	1.233.654,1	2.210,8	4.196,1
1997 (*)	319	208	822.544,3	2.578,5	3.954,5

(*) Datos hasta julio.

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de datos del Ministerio de Economía y Hacienda, Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores.

Conviene, no obstante, destacar que el importante aumento del volumen de inversión directa en el exterior no se corresponde con el del número de empresas: 254 en 1993 frente a 294 en 1996, cuando el volumen de inversión prácticamente se triplicó. La razón está, como aparece en la tabla, en el notable incremento del importe medio por operación y por empresa, lo que indica una mayor apuesta empresarial por este proceso. No obstante, es cuestionable hablar de la importancia y fortaleza del proceso de internacionalización vía inversión directa en el exterior de las empresas españolas cuando ésta se concentra en un grupo relativamente pequeño.

En este análisis de la inversión directa de las empresas españolas en el exterior hay que destacar otro dato: la concentración de gran parte de esas inversiones en América Latina y en un grupo muy reducido de grandes empresas. Como podemos apreciar en la tabla 2, en el período 1993-1997, la IDE de las empresas españolas ha registrado un cambio radical por lo que a destinos de la inversión se refiere: el porcentaje de la IDE española en los países de la Unión Europea, destino tradicional de dichas inversiones, pasó de un 57% en 1993 a un 21% en 1997; inversamente, el porcentaje correspondiente a los países de América Latina aumentó desde un 18% en 1993 a un 63% en 1997. En 1994 una parte muy importante de la IDE española correspondió a la compra por parte de Telefónica de la compañía telefónica de Perú. En este año, 1997, las adquisiciones o tomas de participación de Banco Santander, BBV, Endesa, Telefónica, Iberdrola, Repsol, Gas Natural, etc., en dicha zona están en la raíz del llamativo crecimiento de la inversión de las empresas españolas en el exterior.

Indudablemente, es muy importante este proceso de internacionalización de las grandes corporaciones de nuestro país, y más en un área donde el idioma común y la cercanía histórica y cultural pueden reforzar el factor arrastre sobre otras empresas españolas para instalarse allí. Los datos que citamos anteriormente acerca del número de empresas españolas que realizan inversiones en el exterior parecen poner en cuestión este factor de

Tabla 2 – Evolución de las inversiones directas españolas en el exterior por áreas de destino. En porcentaje. 1993-1997

	1993	1994	1995	1996	1997 (1)
Países de la UE	56,9	36,9	29,5	32,8	21,2
Otros países europeos	1,7	2,0	2,7	0,3	1,1
Estados Unidos	5,3	5,3	4,7	5,6	7,5
América Latina	17,7	45,4	26,8	45,7	63,0
Asia	0,1	0,2	0,6	0,6	0,6
África	4,5	0,5	0,4	0,4	0,7
Paraísos fiscales (2)	12,9	9,5	34,6	14,4	6,0
Otros países	1,0	0,2	0,6	0,0	0,1
Total	100	100	100	100	100

(1) Datos hasta junio.

(2) Se consideran paraísos fiscales los siguientes países y territorios: Liechtenstein, Andorra, Gibraltar, Mónaco, Islas Anglonormandas, Mauricio, Bermudas, Bahamas, Islas Caimán, Islas Vírgenes, Antillas holandesas, Islas Malvinas, Panamá, Singapur, Hong-Kong y Vanuatu.

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de datos del Ministerio de Economía y Hacienda, Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores.

arrastre de las grandes empresas españolas sobre las PYMEs para asentarse en América Latina. Además de la limitación en la capacidad de asumir riesgos que se deriva de su tamaño, las condiciones sociopolíticas en esta área no permiten a este tipo de empresas, sometidas con frecuencia a las urgencias del corto plazo, hacer previsiones que les permitan aventurarse e instalarse allí. Incluso en las inversiones de las grandes empresas es preciso dejar que pase el tiempo para determinar cuánto hay de apuesta y proyecto a largo plazo y con vocación de permanencia y cuánto de inversión financiera o de búsqueda de aumento puntual de la cuenta de resultados.

Con frecuencia las operaciones empresariales de inversión directa en el exterior se han acometido buscando básicamente una reducción de costes. La caída de las barreras arancelarias ha permitido que las industrias con escaso contenido tecnológico de países con salarios y costes sociales bajos compitan directamente con las de los países desarrollados. Muchas de estas últimas han trasladado a dichos países parte o toda su producción. Este proceso de deslocalización productiva en busca de menores costes de producción no siempre ha resultado satisfactorio desde el punto de vista económico⁴ y va dejando paso cada vez con mayor frecuencia a un nuevo tipo de inversión en el exterior: el que pretende lograr un nuevo mercado. En palabras del responsable de operaciones exteriores de Mondragón Corpo-

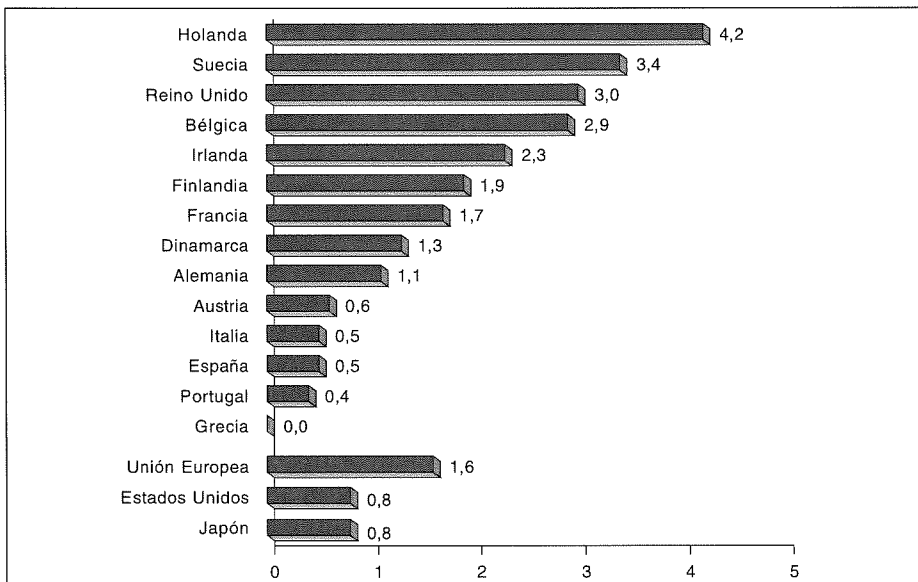
⁴ Véase Punsola, A., «Los costes no son la sorpresa», *Economics*, n. 109, septiembre de 1997, p. 28-32.

ración Cooperativa, «el coste es necesario, pero cortoplacista; conseguir un mercado tiene más valor estratégico que lograr un coste».

Tradicionalmente las empresas acometían su proceso de inversión en el exterior mediante la creación de filiales. Esto explica la escasa internacionalización de las empresas españolas en décadas pasadas, ya que un proceso tal requería que la empresa decidida a seguir ese camino dispusiera por sí misma de abundantes recursos económicos y capacidades competitivas. En los últimos años han aumentado considerablemente las opciones que se pueden seguir en un proceso de internacionalización, muchas de ellas basadas en diversas formas de cooperación interempresarial. De este modo se ha abierto una puerta de salida al exterior para las PYMEs, relativizando la importancia de la dimensión en un aspecto cada vez más fundamental para el mantenimiento y crecimiento de muchas empresas.

A pesar del importante aumento de la inversión directa en el exterior de las empresas españolas, es aún escasa en comparación con otros países de nuestro entorno: en el período 1986-1996 la inversión directa en el exterior de nuestro país apenas supuso un 0,5% del PIB frente a una media europea del 1,6% (gráfico 2). En tanto que la inversión directa es «un canal adecuado para el incremento y consolidación de los mercados exteriores [...], la escasa cuantía que, en relación a nuestro PIB, supone la inversión espa-

Gráfico 2 – Flujos de inversión directa. En porcentaje sobre el PIB a precios de mercado. Media del período 1986-1996



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Martín, C., *España en la nueva Europa*, Alianza Editorial-Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas, Madrid, 1997.

ñola directa en el exterior constituye una limitación para nuestras exportaciones»⁵. El grueso de las empresas españolas internacionalizadas se concentra en el ámbito de la exportación. Este hecho encaja perfectamente con dos características de la realidad empresarial de nuestro país: a) con la aún reciente apertura de un número importante de empresas españolas al exterior, ya que la exportación suele ser la etapa inicial, el primer umbral que atraviesan las empresas en su proceso de internacionalización; y b) con la preponderancia de las PYMEs en nuestro tejido empresarial, ya que la exportación es «la forma de acceso a la internacionalización más ampliamente utilizada por las PYMEs, dados sus menores riesgos y compromiso de recursos»⁶. Por eso vamos a centrar el estudio de la competitividad e internacionalización de las empresas españolas en el análisis de las exportaciones de bienes y servicios, considerando el turismo de manera diferenciada.

2. Aprendiendo a vender en otros mercados

En la última década hemos asistido a un importante proceso de apertura comercial de las empresas españolas al exterior. Los ingresos procedentes del extranjero por venta de bienes, turismo y resto de los servicios prácticamente se ha multiplicado por tres, al pasar de 6,9 billones en 1987 a 18,6 en 1996 (tabla 3). Las importaciones también han registrado un aumento muy notable en dicho período. La suma de ambos conceptos da como resultado una participación muy significativa de la demanda exterior en el PIB de nuestro país: un 65% en 1996; en 1985, un año antes de nuestra entrada en el Mercado Común, dicho porcentaje era del 36%. Esta variable es la que se utiliza para medir el grado de apertura de la economía de un país. Con el rápido crecimiento de los últimos años nos hemos acercado, e incluso superado, a los países de nuestro entorno.

Más de dos tercios (69,7%) de los ingresos procedentes del exterior corresponden a venta de bienes. Al estudio detallado de las empresas exportadoras de los sectores primario y secundario dedicamos el siguiente epígrafe. Antes de entrar en dicho análisis vamos a hacer una breve referencia al sector servicios y nos detendremos un poco más en el sector turístico, dada la importancia del mismo en la economía y en la sociedad españolas.

⁵ Martín, C., *España en la nueva Europa*, Alianza Editorial-Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas, Madrid, 1997, p. 140.

⁶ Camisón Zornoza, C., *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintas*. Civitas/IMPIVA. Madrid, 1997, p. 279.

Tabla 3 – Evolución de los ingresos procedentes del extranjero por venta de bienes, turismo y resto de los servicios. En miles de millones de pesetas corrientes. 1987-1996

	Total	Bienes	Turismo	Otros servicios
1987	6.888,0	4.235,9	1.819,8	832,3
1988	7.544,4	4.665,7	1.944,3	934,4
1989	8.121,1	5.169,2	1.924,3	1.027,6
1990	8.484,6	5.656,2	1.878,4	950,0
1991	9.271,0	6.224,7	1.991,1	1.055,2
1992	10.204,3	6.757,3	2.265,1	1.181,9
1993	11.815,3	7.876,5	2.514,1	1.424,7
1994	14.435,3	9.889,1	2.875,4	1.670,8
1995	16.328,3	11.344,7	3.165,9	1.817,7
1996	18.559,6	12.935,8	3.503,7	2.120,1

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Banco de España, *Balanza de Pagos de España*, varios años.

2.1 Comercio y turismo tiran de los servicios

Los datos recogidos en la tabla 3 muestran que en España los ingresos procedentes del extranjero por otros servicios, distintos del turismo, son claramente inferiores a los correspondientes a bienes y a servicios turísticos. No obstante, han aumentado considerablemente en los últimos años, especialmente a partir de 1993: en este período, su ritmo de incremento es semejante al de los bienes y superior al del turismo.

A la hora de analizar este sector nos encontramos con la dificultad que supone que bajo el título «otros servicios» se agrupen actividades muy heterogéneas. Como podemos apreciar en la tabla 4, en 1996 un 40% de los ingresos por servicios corresponde a transporte, tanto de mercancías como de viajeros, «de modo que sus determinantes se encuentran estrechamente ligados a los de las transacciones comerciales y las operaciones turísticas, lo cual explica la similitud en los ritmos de crecimiento de los distintos grupos»⁷.

Un 31% de los ingresos se inscriben en el epígrafe «servicios prestados a las empresas»; una parte significativa del incremento en este apartado puede achacarse a la inversión directa en el exterior de firmas españolas, que contratan o subcontratan servicios con empresas con las que ya colaboran en nuestro país. Las empresas de consultoría –de ingeniería, servicios informáticos, etc.– son un caso paradigmático de lo que estamos comentando. En este capítulo de las exportaciones españolas hay que

⁷ Buisán, A. y Gordo, E., *El sector exterior en España*, Servicio de Estudios del Banco de España, Madrid, 1997, p. 63.

Tabla 4 – Evolución de los ingresos en la balanza de servicios por componentes. En miles de millones de pesetas corrientes y porcentaje. 1993-1996

	1993		1994		1995		1996		% de variación 93/96
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	
Transportes	534,0	37,1	669,0	40,3	731,7	40,3	855,8	40,4	60,3
Comunicaciones	58,7	4,1	63,5	3,8	67,1	3,7	80,8	3,8	37,6
Construcción	55,1	3,8	51,4	3,1	56,8	3,1	58,3	2,7	5,8
Seguros	114,9	8,0	124,9	7,5	116,6	6,4	111,6	5,3	-2,9
Servicios financieros	89,3	6,2	83,6	5,0	76,2	4,2	93,2	4,4	4,4
Servicios informáticos	74,5	5,2	82,5	5,0	127,8	7,0	154,8	7,3	107,8
Servicios prestados a las empresas	422,1	29,3	478,1	28,8	528,9	29,2	652,0	30,8	54,5
Servicios personales, culturales y recreativos	23,6	1,6	26,6	1,6	26,8	1,5	31,5	1,5	33,5
Servicios gubernamentales	35,6	2,5	42,2	2,5	57,3	3,2	51,9	2,4	45,8
<i>Royalties</i> y rentas de la propiedad inmaterial	32,6	2,3	38,2	2,3	24,4	1,3	30,2	1,4	-7,4
Total	1.440,4	100	1.660,0	100	1.813,6	100	2.120,1	100	47,2

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Banco de España, *Balanza de Pagos de España*, varios años.

destacar el decidido apoyo que se le está prestando desde el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). En el *Plan 2000 para la exportación* se afirma que «por el valor estratégico que tiene la realización de estudios y proyectos en el exterior por parte de ingenierías, consultoras y constructoras españolas, el ICEX es consciente de la necesidad de dar un apoyo especial a estas empresas, teniendo en cuenta el efecto de arrastre sobre la exportación española de bienes y servicios que tienen sus proyectos, y por tanto, los beneficios generados sobre las exportaciones de otras empresas»⁸.

Finalmente, dentro de las exportaciones españolas de servicios, hay que señalar los escasos y menguantes ingresos por «*royalties* y rentas de la propiedad inmaterial», un signo más de la debilidad tecnológica de nuestro país.

2.2 El turismo y la mioopía del éxito

El turismo es un sector clave de la economía española: representa el 10,5% del PIB. Además, los ingresos por turismo han permitido compensar parcialmente los continuados déficit de nuestra balanza comercial de bienes y obtener en algunas ocasiones superávit en la balanza por cuenta co-

⁸ Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa, *Plan 2000 para la exportación*, Ministerio de Economía y Hacienda, 1997, p. 84.

rriente. A esto hay que añadir que, dada la multiplicidad de bienes y servicios relacionados directamente con el turismo (hostelería, transporte...) y su capacidad de arrastre sobre el resto de los sectores (construcción, producción de alimentos...), la demanda turística tiene un efecto multiplicador para el conjunto de la economía. El análisis de Figuerola, Arranz, Prado y Allende⁹ cifra en 1,6 el multiplicador de la demanda turística sobre la producción española; es decir, que por cada peseta de demanda turística el conjunto del sistema económico produce 1,6.

Este importante efecto multiplicador es el que hace que directa o indirectamente dependa del turismo el 9,5% de los ocupados en nuestro país. En relación con la ocupación, la intensidad de trabajo del sector turístico, en comparación con la producción industrial, suele ser alta, debido al importante elemento de servicios que lleva consigo buena parte de la actividad turística. Por otra parte, no se debe olvidar que muchos de estos servicios son proporcionados por un amplio tejido de PYMEs, muchas de ellas empresas familiares: guías turísticos, taxis, venta de recuerdos, servicios personales... Por tanto, de la buena marcha del sector turístico español, de su competitividad en el ámbito internacional, depende no sólo el equilibrio de nuestras cuentas exteriores, sino también el trabajo y bienestar de muchas empresas y de muchas familias españolas.

Precisamente por eso, cabe preguntarse por la citada competitividad del sector turístico español. Las cifras de los últimos seis años resultan envidiables para cualquier país: en el período 1992-1997, los ingresos han aumentado un 80%, hemos superado la cifra de 60 millones de visitantes y en 1997 sobrepasamos por primera vez a Francia por ingresos, para colocarnos inmediatamente después de Estados Unidos y de Italia (tabla 5).

No obstante, estos datos de los últimos años no deben hacernos olvidar el estancamiento y la crisis de la segunda mitad de los ochenta y principios de los noventa (véase tabla 3). En pesetas constantes, los ingresos por turismo de 1987 fueron superiores a los de 1991. Este estancamiento no se debió a una reducción de la demanda mundial de turismo, ni a una disminución de la renta de los turistas; ambas variables registraron aumentos en ese período. No fue una crisis de demanda, sino de oferta¹⁰ o, si se prefiere, de competitividad.

Como señalan Buisán y Gordo¹¹, el desarrollo del turismo español se basó principalmente en las condiciones naturales de nuestro país, en su si-

⁹ Véase Figuerola, M., Arranz, A., Prado, J. y Allende, E., «Incidencia y efectos multiplicadores del turismo en la economía española», *Información Comercial Española*, n. 749, 1996, p. 17-32.

¹⁰ Véase Espasa, A., «Características de la demanda en los estudios econométricos sobre el turismo», *Información Comercial Española*, n. 749, 1996, p. 84.

¹¹ Véase Buisán, A. y Gordo, E., *op. cit.*, p. 71-73.

Tabla 5 – Evolución del ranking de países por ingresos en turismo. En miles de millones de dólares. 1990-1997

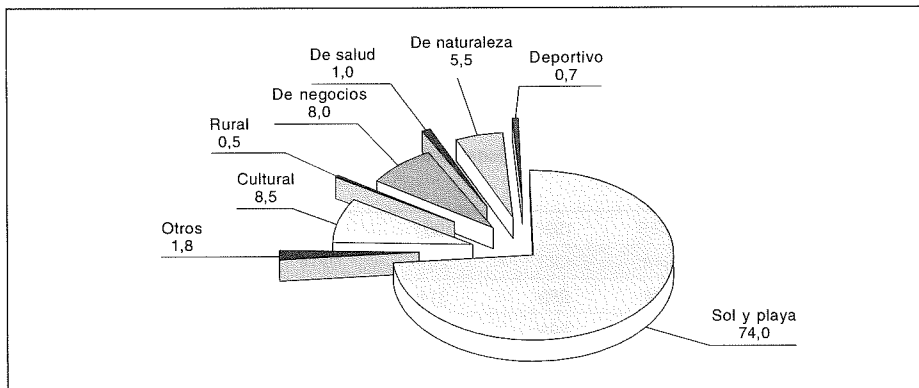
Ranking				Ingresos 1997	% de variación 96/97
1990	1996	1997			
1	1	1	Estados Unidos	75.056	7,36
3	2	2	Italia	30.000	-0,06
4	4	3	España	28.147	2,67
2	3	4	Francia	27.947	-1,45
5	5	5	Reino Unido	19.875	3,00
7	6	6	Alemania	18.989	8,096
6	7	7	Austria	12.393	-11,45
-	9	8	China	12.074	18,37
9	8	9	Hong Kong	9.635	-11,08

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de datos de la Organización Mundial de Turismo.

tuación geográfica, muy próxima a los países de Europa central y del norte, y en la existencia de precios muy reducidos en comparación con los de los países de procedencia del turismo. A partir de estas bases se ha ido configurando un sector turístico caracterizado por algunas debilidades que aún subsisten:

- Peso excesivo de un producto turístico basado en «sol y playa» (gráfico 3).
- Elevada concentración temporal: más del 50% de los visitantes extranjeros acude a España durante el período estival, lo que genera cierta

Gráfico 3 – Cuotas de mercado por productos turísticos de los europeos que acuden a España. En porcentaje



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Esteban, A., «El marketing turístico: la orientación de la actividad hacia el consumidor», en Pedreño, A. (dir.), *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid, 1996.

congestión en esta estación y la consiguiente infrautilización de los recursos disponibles en los restantes meses del año.

— Alta concentración por áreas de destino y de procedencia de los turistas. Las cuatro comunidades autónomas del litoral mediterráneo, junto con Baleares y Canarias, absorben un porcentaje superior al 90% de las pernoctaciones de los turistas extranjeros en hoteles españoles; la presión turística en estas zonas está produciendo ya una degradación significativa del medio ambiente que actúa en detrimento de la propia oferta turística. Por otro lado, de Francia, Alemania, Reino Unido y Portugal procede el 70% de los turistas que visitan España. Esta escasa diversificación de la demanda turística va en contra de la estabilidad del sector turístico español, ya que acentúa su dependencia respecto a la situación coyuntural de estos países.

— Especialización en un turista con renta media o baja, que se ve más afectado en sus posibilidades de viajar por las variaciones en sus ingresos. Como podemos apreciar en la tabla 6, el gasto en turismo por visitante extranjero en España es el más bajo entre los países considerados. Por similitudes de todo tipo, deberíamos acercarnos a los niveles de Francia e Italia. Estas diferencias explican que el 7% de cuota de mercado turístico mundial por visitantes que obtuvo España en 1996 se quedase en un 6,7% en lo que se refiere a ingresos.

El mayor crecimiento de los precios en España respecto a los países de procedencia de los turistas y el desarrollo de otros destinos turísticos alternativos, con una oferta muy similar a la española y un nivel de precios muy inferior, fueron reduciendo la ventaja competitiva de nuestro país en la década de los setenta y los ochenta. La sobrevaloración de la peseta, fruto de una política de moneda fuerte, fue el otro factor desencadenante de la crisis y estancamiento del sector en la segunda mitad de los ochenta, en el que nuestro país fue incapaz de aprovechar el favorable clima económico internacional.

Las devaluaciones de nuestra moneda y las crisis en destinos turísticos como Yugoslavia, Turquía o los países del Magreb explican en buena me-

Tabla 6 – Evolución del gasto en turismo por visitante extranjero en algunos países de la Unión Europea. En ecus. 1985-1994

	1985	1990	1991	1992	1993	1994
España	249	283	295	316	298	297
Francia	286	289	314	324	332	339
Grecia	287	229	259	270	302	302
Italia	206	258	290	331	377	386
Reino Unido	639	602	615	578	601	605

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Eurostat, *Tourisme-Statistiques Annuelles 1994*, Luxemburgo, 1997; e INE, *Boletín mensual de estadística*, n. 62, 1997.

didada el crecimiento de los últimos años. Aunque, como señalamos anteriormente, los datos más recientes respecto a número de turistas, ingresos y una cierta tendencia a la desestacionalización son positivos, no podemos olvidar que la actual competitividad internacional de nuestro sector turístico muestra aún una gran dependencia de factores coyunturales (tipo de cambio, inflación, conflictos bélicos) y de una oferta turística de sol y playa competitiva en precio. Este último tipo de turismo es un sector ya maduro, en el que no cabe esperar aumentos apreciables. Por otro lado, es previsible la recuperación de destinos competidores de España en este sector. Las estrategias de competitividad de nuestro país no pueden estar a merced de unos factores tan coyunturales y de unos planteamientos tan cortoplacistas.

Los estudios de prospectiva señalan que el sector turístico tiene un potencial muy elevado de expansión. La mejora del nivel de vida registrado en los años recientes en numerosos países del continente americano y asiático, así como la que se espera se produzca en los países de Europa del Este, que aún mantienen una propensión a viajar muy reducida, y los avances en el ámbito de las comunicaciones explican en gran medida estas predicciones. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo mundial va a triplicarse en un plazo de 20 a 25 años. En 1997 viajaron fuera de sus fronteras 617 millones de personas; en el año 2000 serán 692 millones y 1.600 en el 2020. En este último año se prevé que los ingresos por turismo mundial ascenderán a dos billones de dólares, sin contar los gastos de transporte. En este contexto tres son los factores básicos de competitividad de nuestro sector turístico: diversificación, calidad y precio.

La demanda turística está experimentando una profunda transformación. La mejora del nivel de vida en algunas áreas, la incidencia de factores sociodemográficos como el aumento del número de personas mayores con buenas condiciones económicas y de salud y otros factores relacionados con el comportamiento de los consumidores están en el origen de la creciente demanda de productos alternativos al turismo de sol y playa. Para consolidar su lugar privilegiado en el contexto mundial, el sector turístico español ha de hacer un esfuerzo importante de diversificación para dar respuesta a estas nuevas demandas. La promoción del turismo cultural, de naturaleza, de negocios, rural, deportivo o de salud es necesaria para contrarrestar algunas de las debilidades que señalamos anteriormente. Los más de 120.000 millones de pesetas que facturaron las actividades relacionadas con el golf en 1996 es un buen ejemplo de diversificación ya emprendida y con magníficas perspectivas. Por el contrario, el turismo de naturaleza es un ámbito aún muy poco desarrollado, lo que se refleja en el hecho de que España posea casi la mitad de las zonas verdes de la Unión Europea y los ingresos turísticos relacionados con las actividades de naturaleza no alcancen el 9%.

Tan importante como diversificar la oferta es cuidar la calidad de la misma. Es previsible, como ya dijimos, una recuperación de destinos turísticos tradicionales como los de la cuenca del Mediterráneo y la aparición de otros que competirán básicamente en precios. Ante esta perspectiva, el aumento de calidad en la oferta turística de nuestro país se convierte en condición necesaria no sólo de desarrollo sino incluso de supervivencia. En este contexto es fundamental combatir la degradación ecológica y urbanística ligada a la congestión de determinadas zonas turísticas y promover y controlar la calidad de los servicios ligados al turismo.

Sin embargo, no podemos olvidar que «la capacidad de nuestro país para proporcionar atracciones básicas de 'sol, mar y arena' a precios baratos para los turistas procedentes de países con divisas fuertes implica que es difícil de evitar un turismo de masas a bajo precio»¹². Es un mercado al que no podemos renunciar, pero tampoco podemos dejar que los altos costes que impone a la economía y al medio ambiente a medio y largo plazo hipotequen el futuro de la misma actividad turística. Hay que ofertar y promocionar un turismo de mayor valor añadido y con una ajustada relación calidad/precio.

Desde el punto de vista empresarial, hay que destacar que es importante que en el sector turístico se formen grandes grupos españoles que se embarquen en estrategias de mayor alcance económico y temporal. Hemos de empezar a rentabilizar el enorme capital que supone la experiencia acumulada en este sector. Casos como los de los grupos Sol-Meliá, Barceló, Halcón Viajes, etc., muestran que es un proceso ya iniciado y que tiende a la consolidación. Es también importante que las empresas, y fundamentalmente las PYMEs, de este sector se profesionalicen y se responsabilicen de la mejora de la calidad del producto turístico que les corresponde. Para ello es muy importante hacer mayor hincapié en la formación tanto inicial como continua de los empresarios, directivos y empleados, sin caer en la frecuente justificación de la elevada estacionalidad para no invertir en la cualificación de los recursos humanos.

2.3 *Superando complejos, inercias y desventajas*

Uno de los fenómenos más característicos de la actividad de las empresas españolas en los últimos años es el espectacular aumento de las ventas de bienes al exterior. Como podemos apreciar en la tabla 7, el volumen de las exportaciones españolas pasó de 6.605.667 millones en 1992 a 12.931.008 en 1996, lo que supone un aumento del 95,8% en un breve período de cuatro años. Para captar la significación de estas cifras baste

¹² Bull, A., «La economía del sector turístico», *Información Comercial Española*, n. 749, 1996, p. 10.

Tabla 7 – Evolución de las importaciones y exportaciones de bienes y de la tasa de cobertura. En millones de pesetas corrientes. 1988-1997

	PIB	Importaciones	Exportaciones	% de exportaciones sobre PIB	Tasa de cobertura
1988	40.158.700	7.039.516	4.651.843	11,6	66,1
1989	45.006.100	8.396.381	5.134.537	11,4	61,2
1990	50.124.900	8.914.741	5.642.791	11,3	63,3
1991	54.791.300	9.672.144	6.213.771	11,3	64,2
1992	59.105.000	10.205.013	6.605.667	11,2	64,7
1993	60.934.300	10.131.020	7.743.845	12,7	76,4
1994	64.698.800	12.348.734	9.796.340	15,1	79,3
1995	69.778.900	14.318.261	11.472.831	16,4	80,1
1996	73.661.000	15.435.699	12.931.008	17,6	83,8
1997 (*)	57.753.500	12.859.416	10.903.453	18,9	84,8

(*) Datos hasta septiembre.

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de INE, *Boletín mensual de estadística*, varios números.

señalar que en el período anterior de igual duración, 1988-1992, el aumento fue de un 42%. En pesetas constantes, el aumento en el período 1992-1996 fue de un 64,9%, frente a un escaso 11% entre 1988 y 1992.

Otro dato que ilustra la importancia creciente de las exportaciones de bienes en la realidad económica e industrial de nuestro país es la participación de las ventas al exterior en el PIB. En 1988 representaban un 11,6%, porcentaje que se fue reduciendo hasta alcanzar un 11,2% en 1992. A partir de 1993 el porcentaje se dispara: en 1996 llega a un 17,6%. Estos datos reflejan no sólo la cada vez mayor vocación exportadora de las empresas españolas, sino el éxito que en los últimos años les está acompañando en esta opción por los mercados exteriores. El incremento de las exportaciones españolas se ha traducido en un aumento significativo de nuestra cuota en el mercado mundial: del 1,6% en 1993 hemos pasado al 1,9% en 1996.

Por último, la tasa de cobertura de las exportaciones sobre las importaciones aumentó desde un 66% en 1988 hasta un 84% en 1996; en los nueve primeros meses de 1997 alcanzó un 85%. Esta evolución reciente supone una notable corrección de uno de los desequilibrios tradicionales y básicos de la economía española: la balanza comercial.

¿Qué se exporta?

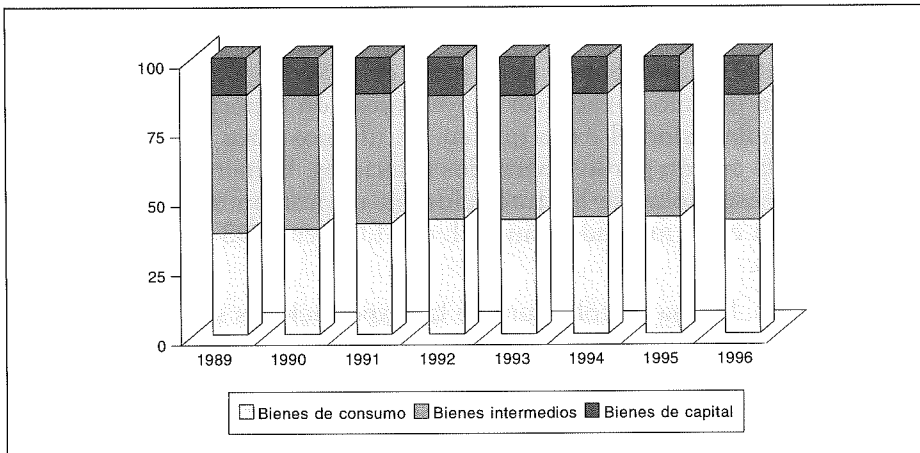
Una de las primeras preguntas que surgen al abordar el estudio del comportamiento exportador de las empresas españolas es la relativa a los productos que exportan. En una primera aproximación por grandes bloques,

podemos apreciar en el gráfico 4 que los bienes de consumo y los intermedios suponen en torno a un 86% de las exportaciones, frente a un 14% de los bienes de capital o de equipo. Este último porcentaje se ha mantenido prácticamente invariable durante todo el período 1989-1996. La distribución de los porcentajes de participación muestra también un progresivo y lento aumento de los bienes de consumo, en detrimento, lógicamente, de los bienes intermedios.

Según la clasificación por sectores de actividad, podemos señalar que los productos agrícolas y los de la industria agroalimentaria, recogidos en los epígrafes «alimentos, bebidas y tabaco» y «productos de agricultura, silvicultura y pesca»¹³, suman el 16% de las exportaciones de bienes de nuestro país; el resto correspondería a la industria, exceptuada la agroalimentaria.

Estos datos tan generales no permiten captar los distintos procesos, el diferente grado de adaptación a las nuevas condiciones económicas y, en definitiva, la competitividad internacional de las empresas españolas. Para analizar más detalladamente qué es lo que exporta nuestro país vamos a utilizar la estadística de las secciones del arancel que publica mensualmente el Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Tributaria. Las 21 secciones que lo componen se subdividen a su vez en 99

Gráfico 4 – Evolución de la distribución de las exportaciones españolas por tipo de producto. En porcentaje. 1989-1996



Nota: Los datos a partir de los cuales se ha confeccionado este gráfico se pueden consultar en el indicador 1.1.6 del Anexo Estadístico.

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de INE, *Boletín mensual de estadística*, n. 66, 1997.

¹³ Véase el indicador 1.1.6 en el Anexo Estadístico.

capítulos en los que se clasifica la información referente a más de 22.000 productos. Por razones obvias, manejaremos los datos de la primera desagregación, que aparecen en el indicador 1.1.7 en el Anexo Estadístico.

Al estudiar la evolución de las 21 secciones en la última década, teniendo en cuenta el punto de inflexión que supone 1993, lo primero que llama la atención es que en los últimos cuatro años todas las secciones registran aumentos, algunos de ellos muy importantes. En el período anterior, 1987-1992, en cinco secciones se produjeron retrocesos, algunos en sectores tradicionalmente exportadores en nuestro país como el calzado, las grasas vegetales y animales y los artículos de cuero y de piel. En muchas otras secciones los incrementos quedaron por debajo de la inflación, lo que supone un estancamiento o retroceso en términos reales. Sólo en tres secciones el ritmo de aumento de las exportaciones se ha ralentizado en los últimos cuatro años: «material de transporte», «instrumentos de óptica...» y «mercancías y productos diversos».

Los productos estrella de la exportación española son los comprendidos en el epígrafe «material de transporte», que supusieron en 1996 el 26% del total de las exportaciones de nuestro país: más de tres billones de pesetas. Tan importante como el volumen de ventas es que la balanza comercial en este sector nos es claramente favorable, ya que la tasa de cobertura alcanzó un 145% en dicho año 1996, porcentaje que permanece prácticamente estable desde 1994 y que es muy superior al registrado en los últimos años de la década de los ochenta, cuando en algunos ejercicios se registró déficit comercial en esta sección.

Dentro de este grupo, el capítulo «vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios» acapara el 90% del total. Estas cifras dan una idea de la importancia del sector automovilístico y de componentes en el conjunto de la economía de nuestro país: las empresas automovilísticas copan siete de los diez primeros puestos en el *ranking* de las empresas españolas que más exportan y más de un millón de empleos dependen de manera directa o indirecta de este sector, datos que lo colocan como segundo en importancia, tras el turismo, en la economía de nuestro país.

Mención aparte merece el subsector de componentes. En 1996 las exportaciones de este tipo de productos alcanzaron la cifra de 607.959 millones, un 4,7% del total de las exportaciones. Precisamente la importancia de las empresas automovilísticas en nuestro país y su carácter multinacional, así como la estrategia cada vez más extendida de la producción descentralizada y la externalización de actividades, han empujado a bastantes empresas españolas –muchas de ellas medianas empresas– a iniciar un proceso de internacionalización. En muchos casos acompañan a las multinacionales automovilísticas de las que son proveedoras en nuestro país en sus nuevos proyectos de inversión en otros países, especialmente en América

Latina. Este hecho refleja la confianza de las grandes empresas del sector en lo que se refiere a la calidad, precio y cumplimiento de plazos de entrega de los productos de dichos proveedores.

El segundo grupo en volumen de exportaciones es «máquinas y aparatos, material eléctrico y sus partes; aparatos de grabación y reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imágenes y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos»: las ventas al exterior superan los dos billones de pesetas en 1996. Sin embargo, a diferencia del grupo anterior, en este sector la tasa de cobertura apenas alcanza el 61%, aunque hay que destacar el gran avance que se ha producido desde 1992, año en el que dicha tasa quedó en el 45%.

En los subsectores de bienes de equipo y telecomunicaciones hay que resaltar como factor importante en el aumento de las exportaciones la internacionalización que grandes compañías españolas como Repsol, Telefónica, Iberdrola, Endesa o Unión Fenosa han acometido en los últimos años. Este proceso resulta particularmente significativo en el caso de los países de América Latina. La implantación de grandes empresas españolas en esa zona es resultado de un proceso más amplio de apertura y modernización de las estructuras económicas y empresariales de dichos países que está atrayendo el interés de muchas otras empresas españolas. Gamesa, Abengoa, CAF, Dragados, Agbar..., son empresas con una presencia significativa en ese área. La cercanía cultural y lingüística es un factor fundamental, más cuando el empresariado español se ha mostrado timorato en su salida al exterior y no pocas veces el desconocimiento o la inseguridad en el idioma ha sido un primer gran obstáculo.

También hay que destacar dentro de este apartado los grupos más desagregados de «receptores de televisión», «máquinas de oficina» y «aparatos eléctricos de uso doméstico». En los tres las exportaciones españolas superaron los 100.000 millones en 1996 y en los tres la tasa de cobertura rebasa el 100% –el 175% en el primer grupo citado–. A este respecto, hay que subrayar la amplia presencia de multinacionales de electrónica de consumo en Cataluña –donde algunas de ellas están obteniendo la productividad por trabajador más alta de todas sus filiales– y de electrodomésticos en el País Vasco, Navarra y Cataluña. En ambas zonas se ha desarrollado una tupida red de PYMEs proveedoras altamente competitivas, lo que constituye un factor fundamental en el asentamiento y continuidad de estas empresas. El elevado volumen de exportaciones de Sony, Samsung, Fagor, Hewlett-Packard o la instalación de Daewoo en el País Vasco son ejemplos claros de lo que acabamos de comentar.

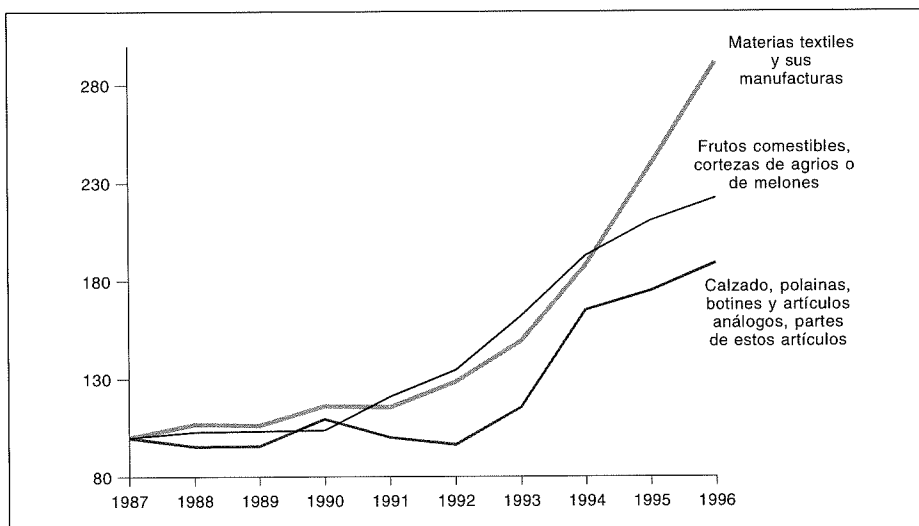
Por último, cabe resaltar los datos de una de las industrias con mayor y mejor tradición exportadora: nos referimos a la máquina-herramienta, un subsector encuadrado actualmente en el ámbito de la alta tecnología, que exporta el 63% de su producción –la mayor parte a países como Alemania,

Francia y Estados Unidos– y que mantiene en los últimos años tasas de cobertura superiores al 150%. Este subsector muestra unas particularidades en materia de organización empresarial y de estrategias de innovación y exportación que merecerían un estudio más detallado y a alguna de las cuales aludiremos más adelante.

Es interesante también observar la evolución de otros tres sectores con gran tradición exportadora en nuestro país: textil, calzado y productos vegetales. En los tres –como podemos apreciar en el gráfico 5–, el período que va de 1987 a 1992 supone una época de estancamiento, cuando no de importante retroceso, como en el caso del calzado, cuya facturación exterior en 1992 fue un 3% inferior a la de 1987.

La crisis exportadora de los dos primeros sectores, que en buena medida se explicó por la competencia de países en vías de desarrollo con bajos niveles salariales, y su pérdida de mercado interior puso en cuestión su viabilidad futura. Los datos de los últimos cuatro años reflejan una notable recuperación que no es explicable sólo por la ganancia de competitividad derivada de las sucesivas devaluaciones de nuestra moneda sino también por el gran esfuerzo en nuevas tecnologías, innovación, calidad, diseño y diversificación de productos que han llevado a cabo las empresas españolas de estos sectores y que les ha permitido compensar la desventaja en costes.

Gráfico 5 – Evolución de la exportación de frutos comestibles, calzado y materias textiles. En números índice. Base 1987=100. 1987-1996



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales.

Respecto a los productos vegetales, el considerable crecimiento que se constata desde 1993 tiene bastante que ver con la puesta en marcha del Mercado Único y el final de ciertas restricciones impuestas a algunos sectores agrarios al incorporarnos a la CEE en 1986. Sin embargo, no se puede olvidar la influencia que en esta evolución están teniendo en los últimos años la mejora constante de la comercialización y las cuantiosas inversiones en investigación para la mejora de la producción y para la selección y desarrollo de aquellas variedades que mejor aceptación tienen en los mercados exteriores. El caso de la fresa es paradigmático en este sentido.

Finalmente, no queremos dejar de mencionar el sector de manufacturas de piedra y productos cerámicos. Además de ser uno de los grupos en los que más aumentan las exportaciones –entre 1987 y 1996 casi se cuadruplicaron–, es una industria en la que las empresas españolas han alcanzado un puesto preeminente a nivel mundial y disputan a Italia la primacía. Las innovaciones tecnológicas, la calidad y el diseño y el aprovechamiento de las ventajas derivadas de la cooperación entre empresas de pequeña y mediana dimensión están en la base de su éxito en los mercados internacionales.

Nuestras ventajas y desventajas

Centrarse en el simple análisis de los datos absolutos de exportación y su evolución a lo largo de un período determinado resulta insuficiente para detectar aquellos sectores donde las empresas españolas son competitivas a nivel internacional. Para ello hay que proceder a interrelacionar las cifras de las exportaciones y las de las importaciones. J. A. Alonso¹⁴ señala: «Se considera que las exportaciones revelan capacidades competitivas de la economía, en tanto que las importaciones expresan debilidades o limitaciones relativas». El sentido, por tanto, de elaborar los que se denominan «índices de ventaja comercial revelada» es destacar las ventajas y las desventajas comparativas de nuestro país y determinar de este modo el grado de especialización de nuestra economía en determinados sectores. Es ésta una información indispensable para elaborar una adecuada estrategia de competitividad de nuestras empresas y, por ende, de nuestra economía. Es importante determinar aquellos sectores en los cuales nuestras empresas son competitivas y los factores que sustentan esa competitividad para apoyarlos y fortalecerlos. Del mismo modo, es básico conocer aquellos otros en los que nuestras empresas muestran una clara desventaja, para saber si ésta obedece a causas coyunturales –y corregibles– o estructurales.

¹⁴ Alonso, J. A., «Comercio exterior», en García Delgado, J. L. (dir.), *Lecciones de economía española*, Civitas, Madrid, 1996, p. 526.

La tasa de cobertura es la aproximación más inmediata a este estudio. Sin embargo, se suelen elaborar otros índices que permiten detectar con mayor facilidad la ventaja comparativa de las exportaciones. Uno de ellos es el que se denomina «saldo comercial relativo», que consiste en dividir el saldo neto de las importaciones y exportaciones entre la suma de ambos conceptos y multiplicar la cantidad resultante por 100.

Tras aplicar este índice a las secciones del arancel¹⁵, encontramos dos secciones que presentan un saldo comercial relativo muy positivo para las empresas españolas: «calzado...» (53,8) y «manufacturas de piedra...; productos cerámicos...» (44,3). Dentro de esta última sección destaca el grupo «productos cerámicos», con un 68,6 y un volumen de facturación muy elevado: 228.125 millones en 1996. Son también bastante favorables los resultados de las secciones «grasas y aceites animales y vegetales...» (29,8) –gracias sobre todo al aceite de oliva, donde España ocupa una posición preponderante en el comercio mundial– y «productos del reino vegetal» (21,7). El desglose de los resultados de esta última sección nos permite comprobar que existen abismales diferencias: saldos comerciales entre los más positivos –tanto en números relativos (65) como absolutos (625.000 millones)–, en el grupo «legumbres, hortalizas y frutas», y entre los más negativos (82,2), en «semillas y frutos...».

Por el contrario, las secciones en las que se registra una mayor desventaja comparativa son «productos minerales» (–58,7 y un déficit comercial de más de un billón de pesetas) e «instrumentos y aparatos de óptica...» (–49,8). Son igualmente negativos los saldos comerciales revelados en las secciones «animales vivos...» (–29,1), «madera, carbón...» (–27,3), «productos de las industrias químicas...» (–27,1) y «máquinas y aparatos, material eléctrico...» (–24,4). Conviene destacar que, prescindiendo de las secciones correspondientes a las *commodities* o materias primas (minerales, madera, carbón, etc.), respecto a las cuales poco se puede hacer para mejorar nuestra balanza comercial, el resto de las secciones con una mayor desventaja comparativa corresponde a productos de tecnología alta y media-alta. Es éste un aspecto que merece un análisis más detallado por lo que representa de déficit y reto de futuro de las empresas de nuestro país.

Déficit en productos de alta tecnología

Al estudiar las características de los productos que exportan las empresas españolas se suele considerar el nivel de contenido tecnológico de los mismos. A partir de la base de datos STAN de la OCDE y de la clasificación que en ella se propone hemos elaborado varios gráficos y una tabla para

¹⁵ Véase el indicador 1.1.8 en el Anexo Estadístico.

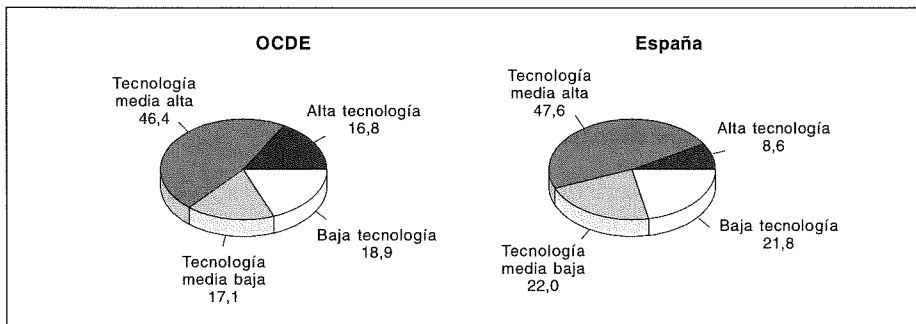
abordar su estudio. Desgraciadamente no disponemos de datos más actualizados, pero la serie que presentamos nos permite captar las grandes tendencias del comercio exterior en este aspecto.

Lo más destacable es el escaso volumen y participación de los productos de alta tecnología en las exportaciones de nuestro país: un 8,6% en 1994. La debilidad de este registro se acrecienta aún más cuando comprobamos que en ese mismo año la media de las exportaciones de productos de alta tecnología en los países de la OCDE alcanzó un 16,8% del total de las exportaciones (gráfico 6). En relación con algunos países de referencia, nuestro porcentaje está muy alejado del 26,8% de Estados Unidos y del 24,1% de Japón. Respecto a algunos países de la Unión Europea las diferencias no son tan grandes pero sí significativas: 16,3% en Francia y 11,6% en Alemania. Sólo resistimos la comparación con Italia, cuyo porcentaje de exportaciones de productos de alta tecnología (7,9%) es incluso inferior al nuestro.

Con todo, es interesante señalar que, en términos relativos, son las exportaciones de productos de alta tecnología las que más crecen en el período 1986-1994, al pasar de un 5,7% al citado 8,6% (tabla 8). En el mismo período, las exportaciones de productos de media-alta tecnología crecen de un 38,4% a un 47,6%, mientras que los dos grupos restantes ven reducirse sus porcentajes de participación. Este proceso no es específico de nuestro país, por lo que hay que completar este análisis comparando la evolución de las exportaciones españolas y las de la OCDE en relación con esta variable.

Como podemos apreciar en el gráfico 7, el incremento que en el período 1980-1994 ha experimentado el porcentaje de las exportaciones españolas de productos de alta tecnología es, en términos relativos, claramente superior

Gráfico 6 – Distribución de las exportaciones españolas y de la OCDE por nivel tecnológico. En porcentaje. 1994



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de OCDE, *La base de données Stan de l'OCDE pour l'analyse de l'industrie*, París, 1997; y de OCDE, *Science, technologie et industrie. Tableau de bord d'indicateurs*, París, 1997.

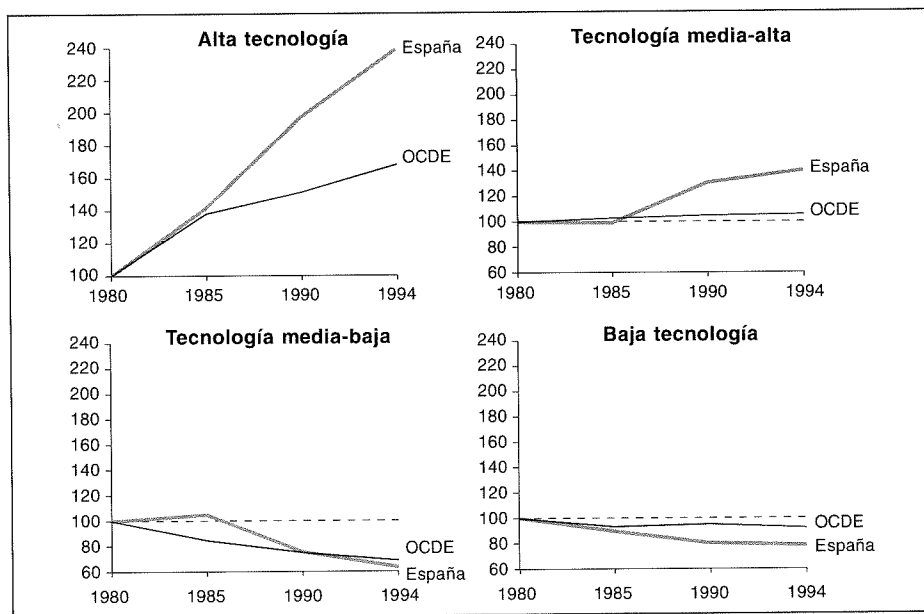
Tabla 8 – Evolución de las exportaciones españolas por nivel tecnológico. En miles de millones de pesetas y en porcentaje sobre el total. 1986-1994

	Alta tecnología		Tecnología media-alta		Tecnología media-baja		Baja tecnología		Total	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
1986	194	5,7	1.318	38,4	1.040	30,3	876	25,6	3.428	100
1987	219	5,8	1.499	40,0	1.039	27,7	992	26,5	3.749	100
1988	287	6,9	1.731	41,8	1.098	26,5	1.030	24,8	4.146	100
1989	334	7,1	1.993	42,5	1.316	28,1	1.041	22,2	4.684	100
1990	365	7,1	2.270	44,3	1.348	26,3	1.145	22,3	5.128	100
1991	433	7,9	2.571	46,7	1.318	23,9	1.186	21,5	5.508	100
1992	475	8,0	2.867	48,1	1.399	23,5	1.216	20,4	5.957	100
1993	595	8,6	3.172	45,7	1.730	24,9	1.451	20,9	6.948	100
1994	754	8,6	4.157	47,6	1.927	22,0	1.904	21,8	8.742	100

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de OCDE, *La base de données Stan de l'OCDE pour l'analyse de l'industrie*, París, 1997.

al de la OCDE. En los productos de media-alta tecnología, aunque las diferencias son menos pronunciadas, también la evolución de nuestro país supera la media de la OCDE. Complementariamente, en los dos grupos restantes el ritmo de caída de los porcentajes es mayor en el caso de España.

Gráfico 7 – Evolución de las exportaciones españolas y de la OCDE por nivel tecnológico. En números índice. Base 1980=100. 1980-1994



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de OCDE, *La base de données Stan de l'OCDE pour l'analyse de l'industrie*, París, 1997; y de OCDE, *Science, technologie et industrie. Tableau de bord d'indicateurs*, París, 1997.

Podemos afirmar, por tanto, que el patrón de distribución de nuestras exportaciones se va acercando al de los países con un nivel de desarrollo comparable, aunque nuestro desfase en productos de alta tecnología es todavía grande. A este respecto, es importante recordar que en los productos de alta tecnología es donde aparecen algunos de los saldos comerciales revelados más negativos para nuestro país, lo que significa no sólo que exportamos poco sino que el desajuste entre importaciones y exportaciones es muy acusado. Este índice refleja un claro déficit de competitividad de nuestras empresas en sectores básicos de futuro y en los que se espera un mayor crecimiento de la demanda mundial. Además, no se puede olvidar que buena parte de las exportaciones de productos de alta y media-alta tecnología de nuestro país corresponden a empresas multinacionales que en muchos casos importan la tecnología de otros países.

Una estrategia empresarial en auge, pero insuficiente

Tan importante o más que el volumen total de las exportaciones es el aumento del número de empresas españolas que venden sus productos a otros países, por lo que este incremento significa de extensión de la cultura exportadora entre las empresas españolas, históricamente poco proclives a salir de sus fronteras. En la tabla 9 hemos recogido los datos aportados por el Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales en relación con las empresas exportadoras españolas. A efectos estadísticos, no se computan como empresas exportadoras aquellas cuyo volumen de ventas al exterior no supera los nueve millones de pesetas. También a efectos estadísticos se separa la actividad exportadora de las empresas a los países de la Unión Europea –que pasa a considerarse comercio intracomunitario– y a terceros países, con lo que muchas empresas, todas aquellas que exportan

Tabla 9 – Evolución del número de empresas exportadoras a la Unión Europea y a terceros países, por tramos de volumen de exportaciones (en millones). 1993-1996

	Unión Europea				Terceros países			
	1993	1994	1995	1996	1993	1994	1995	1996
De 9 a 50	15.559	14.775	14.771	16.620	41.561	40.731	43.862	46.296
De 50 a 100	2.313	2.524	2.819	3.177	1.588	1.787	2.049	2.194
De 100 a 200	1.891	2.123	2.453	2.636	1.127	1.386	1.415	1.485
De 200 a 600	1.925	2.354	2.657	2.981	1.033	1.265	1.275	1.537
De 600 a 1.000	527	627	775	796	236	313	359	364
De 1.000 a 5.000	569	799	1.027	1.126	344	398	423	481
Más de 5.000	94	126	180	194	71	75	79	95
Total	22.878	23.328	24.682	27.530	45.960	45.955	49.462	52.452

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales.

más de nueve millones de pesetas a uno y otro ámbito, aparecen duplicadas. No obstante, son los únicos datos estadísticos disponibles y de ellos nos vamos a servir.

En el período 1993-1996, el aumento del número de empresas exportadoras no fue muy importante: un 20% en el ámbito intracomunitario (de 22.878 a 27.530) y un 14% en el extracomunitario (de 45.960 a 52.452). Más significativos son los datos que se obtienen al desagregar el número de empresas por el volumen de exportación. Son especialmente destacables los aumentos en el número de empresas que exportan de 1.000 a 5.000 millones y más de 5.000 millones a países de la Unión Europea: en ambos casos el número se ha duplicado. El aumento de esos grupos en el ámbito extracomunitario es mucho menor. Complementariamente, es mayor el aumento en este último ámbito del número de empresas que exportan de 9 a 50 millones; éstas suponen el 88% de las empresas que exportan a países extracomunitarios, frente a un 60% de las que exportan a países de la Unión Europea.

Los datos anteriores explican que más del 40% del total de las exportaciones realizadas por empresas españolas se concentre en tan sólo 100 empresas, que el 93% sean PYMEs y que sólo aporten el 30% del valor total de la exportación española, mientras que las grandes empresas, que constituyen un 7%, exportan el 70% restante. Esta desproporción pone de manifiesto una debilidad de la estructura de las empresas exportadoras en España, ya que no ha habido una correspondencia entre el aumento de las exportaciones y el incremento del número de empresas exportadoras. Por otro lado, evidencia la oportunidad de un mayor crecimiento en un futuro próximo. En la medida en que más y más PYMEs van internacionalizándose y abriendo mercados más allá de nuestras fronteras se van debilitando y disipando los temores y complejos que tradicionalmente las han atenuado.

Tampoco se puede olvidar que –como ya indicamos al comienzo de este capítulo– la globalización no sólo implica la búsqueda de nuevos mercados en el exterior sino la defensa del propio ante la competencia de empresas extranjeras. De este modo, para muchas empresas, también PYMEs, la salida al exterior deja de ser algo voluntario y se convierte en factor esencial de supervivencia. A este respecto, «recientes estudios de Arthur Andersen estiman que en el 2005 el 33% de las PYMEs en el mundo estarán internacionalizadas (con porcentajes proporcionales más altos en las zonas de libre comercio como la Unión Europea o el NAFTA) y el 80% recibirán los efectos de la presión competitiva internacional»¹⁶.

¹⁶ *Cinco Días*, 29 de septiembre de 1997, p. 27.

Al analizar las empresas exportadoras no se puede olvidar la variable **presencia de capital extranjero**. La presencia de capital extranjero en una empresa en teoría supone una mayor facilidad para exportar, dada la relación que se establece con empresas o inversores de otros países, que pueden actuar como facilitadores de las estrategias de entrada de dicha empresa en los mercados de sus países de origen y en los que operan. Sin embargo, muchas de las tomas de participación de capital de empresas extranjeras en empresas españolas, o de cualquier otro país, tienen como objetivo ganar cuota de mercado en el país donde se invierte y poder colocar así sus productos en el exterior, lo que se traduce en una mayor propensión importadora de las empresas participadas por capital extranjero.

Sería lógico pensar que la mayor probabilidad de exportar de las empresas participadas por capital extranjero respecto a las de capital netamente español tuviera su reflejo en una mayor propensión exportadora –porcentaje de las importaciones sobre la facturación– de las primeras. Los datos no son concluyentes a este respecto. Algunos estudios, como el de Carmela Martín y Francisco J. Velázquez¹⁷, señalan una correlación positiva de ambas variables, aunque las diferencias no son muy significativas. Otros, como el de José A. Alonso y Vicente Donoso, no avalan esta hipótesis. Según la encuesta recogida en su obra *Competitividad de la empresa exportadora española*¹⁸, la propensión exportadora media de las empresas españolas era de un 33,9%; la de las empresas sin participación de capital extranjero alcanzaba un 33,4%, mientras que la de las empresas con participación de capital extranjero se movía entre un 33,9% y un 37,4%, según el porcentaje de participación.

Clara división territorial en las exportaciones

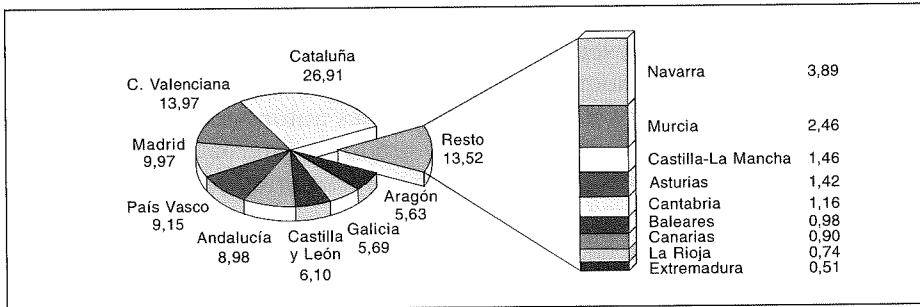
La distribución territorial de las exportaciones en nuestro país muestra una clara concentración: cinco comunidades autónomas (Cataluña, Comunidad Valenciana, Madrid, País Vasco y Andalucía) acaparan casi el 70% de las exportaciones españolas y una sola, Cataluña, representa el 27% (gráfico 8). No obstante, este dato no da cuenta de la «vocación exportadora» de las distintas comunidades. La diferencia de escala enmascara la importancia de las exportaciones en las economías territoriales.

La tabla 10 nos permite observar que el 44% del PIB de Navarra corresponde a las ventas al exterior de las empresas de dicha comunidad, muy lejos de Aragón, que ocupa el segundo lugar con un 30%. Le sigue el País Vasco, con un 27%, y Cataluña y Comunidad Valenciana, con más de un

¹⁷ Martín, C. y Velázquez, F. J., «El capital extranjero y el comercio exterior de las empresas manufactureras», *Papeles de Economía Española*, n. 56, 1993, p. 221-234.

¹⁸ Alonso, J. A. y Donoso, V., *Competitividad de la empresa exportadora española*, Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Madrid, 1994, p. 298.

Gráfico 8 – Exportaciones por comunidades autónomas. En porcentaje. 1996



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales; y Fundación FIES, *Cuadernos de Información Económica*, n. 120-121, 1997.

24% ambas. Conviene destacar, no obstante, que tanto en Aragón como en Navarra más de la mitad de las exportaciones corresponde a una única empresa: Volkswagen en Navarra y General Motors en Aragón. En el extremo opuesto se encuentran Canarias (4%), Extremadura (5%), Baleares (6%) y

Tabla 10 – Importaciones y exportaciones de bienes y tasa de cobertura por comunidades autónomas. En millones de pesetas. 1996

	Importaciones	Exportaciones	Tasa de cobertura	PIB	% exportaciones/PIB
Navarra	293.415	503.548	171,6	1.151.116	43,7
Aragón	586.017	728.870	124,4	2.398.419	30,4
País Vasco	950.547	1.183.444	124,5	4.374.958	27,1
Cataluña	4.536.582	3.480.569	76,7	14.148.554	24,6
C. Valenciana	1.216.024	1.806.746	148,6	7.378.456	24,5
Murcia	235.261	318.250	135,3	1.614.026	19,7
Castilla y León	765.873	789.577	103,1	4.440.898	17,8
Galicia	754.334	735.931	97,6	4.270.960	17,2
Cantabria	172.282	151.232	87,8	900.730	16,8
La Rioja	68.987	96.626	140,1	591.485	16,3
Andalucía	1.211.360	1.162.213	95,9	9.606.998	12,1
Asturias	184.371	184.298	100,0	1.749.996	10,5
Madrid	3.632.400	1.290.024	35,5	12.252.539	10,5
Castilla-La Mancha	254.822	189.040	74,2	2.709.588	7,0
Baleares	152.211	127.705	83,9	2.100.655	6,1
Extremadura	35.078	66.413	189,3	1.434.315	4,6
Canarias	386.134	116.522	30,2	2.954.971	3,9
Total	15.435.698	12.931.008	83,8	74.078.664	17,5

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales; y Fundación FIES, *Cuadernos de Información Económica*, n. 120-121, 1997.

Castilla-La Mancha (7%). Las peculiares características fiscales de Canarias explican en buena medida que sea la comunidad con la tasa de cobertura más baja (30%) y que presente una diferencia muy apreciable con Baleares (84%), comunidad autónoma con la que comparte muchos otros aspectos económicos. En estas dos últimas comunidades autónomas la exportación de bienes no es una medida fiable de su grado de internacionalización; si se consideran los ingresos por turismo extranjero, muy probablemente su posición se invertiría.

La ordenación de las tasas de exportaciones sobre el PIB que aparece en la tabla que estamos comentando nos ayuda a apreciar que los seis primeros lugares están ocupados por comunidades autónomas situadas en el cuadrante nororiental de la Península –el Valle del Ebro y el Arco Mediterráneo–, zona en la que se concentra el 62% del total de las exportaciones de nuestro país. Es un dato más que ilustra el afianzamiento como centro de gravedad, de dinamismo y de futuro económico de esta área geográfica.

Otro elemento que se debe destacar en el análisis del comercio exterior por comunidades autónomas es la concentración de la exportación de ciertos productos en determinadas áreas geográficas: la máquina-herramienta en el País Vasco, la cerámica en Castellón, el calzado y el juguete en la Comunidad Valenciana, etc. En la mayor parte de los casos dicha situación está relacionada con la existencia de los denominados «sistemas productivos locales y sectoriales», a los que haremos referencia en el último apartado de este capítulo.

América Latina no es la única oportunidad

El análisis de las exportaciones españolas por áreas de destino muestra la preponderancia absoluta de los países de la Unión Europea: compraron un 71% de los productos exportados por las empresas de nuestro país en 1996 (tabla 11). Este porcentaje es prácticamente el mismo que se registraba en 1989 (69%). Sin embargo, es interesante destacar que ascendió hasta el 73% en 1992 para caer hasta un 69% en 1993, el año que constituye un punto de inflexión en numerosos aspectos de la economía española.

Precisamente en 1993 se registraron aumentos espectaculares en las exportaciones a dos áreas que desde entonces han adquirido un protagonismo indiscutible: los países en vías de desarrollo de Asia y América. En 1996 ocupan ya el segundo y el tercer lugar respectivamente entre los destinos de las exportaciones de nuestras empresas. Entre 1992 y 1996 las ventas a esas dos zonas se han multiplicado por 2,5; sólo en 1993 crecieron un 50% respecto al año anterior. El notable crecimiento económico de estas dos áreas en los últimos años y la coincidencia de la crisis económica de los países europeos explican en buena medida la búsqueda y conquista de nue-

Tabla 11 – Evolución de las exportaciones españolas por áreas de destino. En millones de pesetas corrientes. 1988-1997

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997 (*)
UE 15	3.152.077	3.533.507	4.028.601	4.548.683	4.845.863	5.348.115	6.917.203	8.263.878	9.178.125	6.775.722
Suiza, Islandia, Noruega	90.051	105.332	125.352	119.705	137.615	160.835	153.912	202.892	200.045	166.481
Europa Central y del Este	59.446	79.474	67.296	85.579	85.314	119.292	166.031	245.809	284.432	281.815
Resto de Europa	70.441	87.739	96.105	97.407	103.680	138.813	157.607	210.644	263.922	248.002
Estados Unidos y Canadá	421.452	430.498	364.742	344.040	350.027	418.323	538.356	527.963	600.050	539.692
Japón	55.010	63.247	64.342	61.432	61.631	71.850	131.651	157.060	155.146	119.776
Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica	35.991	36.915	29.068	28.258	29.741	36.570	64.361	77.737	83.320	75.117
Países en vías de desarrollo de África	236.944	212.946	252.294	265.981	309.471	382.868	377.620	413.544	422.726	348.742
Países en vías de desarrollo de América	161.391	187.138	190.663	206.257	294.896	457.870	571.619	590.998	723.795	631.503
Países en vías de desarrollo de Asia	252.328	264.412	242.810	285.625	301.934	459.383	561.364	608.187	730.248	674.888
Resto de países en vías de desarrollo	4.270	2.990	884	1.209	3.652	4.042	1.852	2.422	2.359	2.010
Países de América y Asia con comercio de Estado	50.374	53.612	61.963	64.267	48.888	107.628	147.095	163.653	131.996	101.431
Diversos	62.067	76.728	118.671	105.328	32.975	38.255	7.669	8.102	154.844	139.272
Total	4.651.843	5.134.537	5.642.791	6.213.771	6.605.667	7.743.845	9.796.340	11.472.831	12.931.008	10.104.453

(*) Datos hasta septiembre.

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de INE, Boletín mensual de estadística, varios números.

vos mercados por parte de las empresas españolas en esas zonas. Ya hemos comentado anteriormente la importancia y algunas características peculiares del comercio español con América Latina.

No obstante, la mayor aceleración de las exportaciones españolas entre 1992 y 1996 se registra en otras zonas del planeta: en Europa Central y del Este (233%), en Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica (180%) y en Japón (151%). Los aumentos más discretos corresponden a países en vías de desarrollo de África (36%), Suiza, Islandia y Noruega (45%) y Estados Unidos y Canadá (71%).

De estos datos podemos concluir que las empresas españolas están realizando en los últimos años un gran esfuerzo para introducirse en mercados de todo el mundo. Lejos quedan ya los tiempos en los que las ventas al exterior eran un objetivo secundario, cuando el horizonte productivo terminaba en nuestras fronteras. Esta ampliación de las zonas de destino de nuestras exportaciones es un índice, aunque todavía exiguo, de una estrategia comercial más ofensiva, no sólo centrada en aquellos sectores que tradicionalmente han conformado nuestras ventas al exterior. En este contexto de búsqueda de nuevos mercados hay que enmarcar el amplio apoyo institucional que se está ofreciendo a través del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), cuya manifestación más destacada son las denominadas Expotecnias y Expoconsumo.

3. ¿Comercio exterior o simplemente comercio?

La historia económica de las últimas décadas en nuestro país nos obliga a ser prudentes a la hora de valorar la importancia y el significado de los datos ciertamente positivos del comercio exterior de las empresas españolas en tiempos recientes. La tradicional falta de competitividad internacional de nuestras empresas se combatía con medidas proteccionistas y el recurso cíclico a la devaluación. En consecuencia, nuestro comercio exterior manifestaba una evolución errática y espasmódica, caracterizada por períodos de corto e intenso crecimiento seguidos de otros más largos de más o menos lento y constante descenso.

La entrada en la Comunidad Económica Europea en 1986 supuso un primer *shock*, ya que hizo desaparecer buena parte de los aranceles que gravaban los productos provenientes de países con los que manteníamos un porcentaje muy importante de nuestro comercio. La falta de competitividad de nuestras empresas se manifestó no sólo en el escaso aprovechamiento de la apertura casi total de los mercados de los países miembros sino en la progresiva colonización de algunos sectores del mercado español por parte de empresas y productos comunitarios. La bonanza económica y

la gran afluencia de capitales exteriores en la segunda mitad de los ochenta escondió la cruda realidad de un conjunto empresarial claramente deficitario en términos de competitividad y la desaparición, sobre todo en la industria, de un gran número de empresas. La crisis económica de 1991-1993 puso punto final a la ilusión, en algunos casos al espejismo. Tuvo la virtud, como toda crisis, de situarnos ante la realidad y conocer nuestras debilidades, pero también nuestras fortalezas y, sobre todo, nuestras posibilidades.

De modo no tan puntual como en 1986, asistimos actualmente a un proceso que modifica de manera radical los planteamientos económicos –también los sociales y políticos– del mundo en el que vivimos: la globalización. Antes de pasar a analizar más en profundidad los factores determinantes de la evolución de las exportaciones españolas en los últimos años, creemos interesante hacer una breve referencia a este proceso que se constituye en perspectiva ineludible de cualquier análisis económico y empresarial.

3.1 Las características de la globalización relevantes para las empresas

Al hablar de globalización el referente inmediato es el proceso de apertura, liberalización y extensión de los mercados, que va configurando un espacio económico que abarca a un número creciente de países. No obstante, la globalización no es un fenómeno exclusivamente económico. Para comenzar, su base material es netamente tecnológica. Las nuevas tecnologías de la información, la comunicación y el transporte son las que superan las distancias entre continentes, a veces en fracciones de segundos, para aproximar las vidas de los ciudadanos y de los pueblos hasta crear la sensación de vivir en una «aldea global». A esto contribuye también una cierta homogeneización cultural que proviene de los Estados Unidos y se difunde por todo el mundo a través de los medios de comunicación, el cine, los vídeos, la música, la televisión y los productos que venden. Todos vemos las mismas imágenes, oímos las mismas músicas y consumimos los mismos productos.

Naturalmente estas innovaciones tecnológicas han tenido un efecto importante en las relaciones económicas de los países, cuyos aspectos fundamentales se pueden concretar en los seis puntos siguientes:

— *Nuevas tecnologías productivas*, fruto de innovaciones tecnológicas que se aplican rápidamente y sin mucho coste a la producción de manufacturas y de servicios.

— *Internacionalización de la producción*, como consecuencia de que las empresas multinacionales han desplazado parte de su actividad a nuevos y

variados países buscando ventajas de costes laborales, proximidad a mercados y repartos geoestratégicos.

— Aumento de la *importancia de las empresas multinacionales*, las cuales no son un fenómeno nuevo, pero sí lo es el volumen y trascendencia de su actividad.

— *Apertura de los mercados* a los productos manufacturados de todos los países, aunque todavía con demasiadas restricciones aplicadas por sectores y por regiones.

— Gran volumen y facilidad de *circulación de capitales entre países*, debido a dos factores: la eliminación de barreras legales (por reformas políticas) y los avances tecnológicos.

— *Procesos de integración económica*, como la formación de la Unión Europea, NAFTA, Mercosur, etc., que han limitado la soberanía económica de los Estados tradicionales.

Las consecuencias de la globalización para las empresas son múltiples; unas positivas, en cuanto que abren nuevas oportunidades y ventajas, y otras negativas, en cuanto que pueden debilitar su posición competitiva e incluso causar su desaparición. Antes de pasar a analizar más detenidamente dichas consecuencias, hemos tratado de resumir el panorama de la globalización en el cuadro 1.

3.2 *Inconvenientes y peligros*

En primer lugar, hay que tener en cuenta, para poner dimensiones y límites a la globalización, que la mayor parte –más del 75%– de las actividades económicas, tanto de España como de otros países avanzados, se desarrolla en el mercado interno, nacional o local, aunque muchas veces por multinacionales extranjeras, de manera que una buena parte de la actividad económica queda en cierta medida al margen de la globalización: los servicios personales, los restaurantes, el transporte público (autobuses y taxis), las empresas estatales y, desde luego, el trabajo que se desarrolla en las Administraciones Públicas. Queda mucho espacio no afectado directamente por la competencia de las empresas extranjeras, aun cuando no podamos decir que queda al margen de la globalización en el sentido más general. No obstante, todas las empresas se ven afectadas por los siguientes procesos, ligados al fenómeno de la globalización:

— *Un endurecimiento general de las condiciones para competir*, un hecho innegable que tiene varias causas, pero una es la apertura creciente del comercio y de la inversión directa, que trae nuevos productos, nuevas técnicas de administración y de conquista de mercados.

Cuadro 1 – Principales características de la globalización

DIMENSIONES	GLOBALIZACIÓN	CONSECUENCIAS	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Tecnología	Internacionalización de la producción	Vuelve la competencia de costes de la mano de obra	Mejorar la productividad del trabajo/capacitación	Vigilar el aumento de los costes del trabajo/productividad
	Rápida implantación de las innovaciones	Cambios tecnológicos más rápidos	Fomentar ciencia y tecnología	Evaluar la adecuación de la tecnología disponible
Comercio	Liberalización del comercio	Nuevos competidores en el mercado nacional. Oportunidades en mercados externos	Legislación en defensa de la competencia. Apoyo a la OMC. Eliminar obstáculos no arancelarios	Producir y vender para mercados internacionales
Finanzas	Movilidad de capitales	Cambios rápidos de condiciones monetarias	Control de capitales a nivel de bloques económicos	Ampliar el horizonte de la financiación y del análisis financiero
	Funcionamiento de los mercados financieros	Nuevos instrumentos de financiación	Reglas de juego. Coordinación internacional	Engancharse a las finanzas internacionales
Recursos humanos	Viaje/turismo	Mayor conocimiento de la competencia. Aproximación a posibles consumidores	Política de turismo	Conocer la competencia internacional
	Emigración de la mano de obra	Fuga de cerebros a varios niveles. Oportunidades con técnicos y obreros emigrantes	Políticas de emigración contra la discriminación	Seleccionar y mantener personal internacional. Formar equipos estables
Información	Difusión de la información	Consumidores más informados y exigentes. Mayor apertura a conocimientos, hechos y situaciones	Fomento de la investigación y desarrollo e infraestructuras	Apreciar, obtener, usar y administrar bien la información
	Patrones internacionales de consumo	Pérdida de originalidad, desprecio de lo local	Equilibrio cultural, desarrollo cultura local	
Organización de las empresas	Tendencia a la acumulación, fusiones y adquisiciones	Reducción de la competencia en mercados estratégicos Reforzamiento de las tendencias globales	Políticas de defensa de la competencia, antimonopolio	Buscar alianzas internacionales, encontrar nichos
Regulación	Relajación de la regulación	Buscar nuevas fórmulas de regulación, personal capacitado	Códigos de conducta, estimular la ética de la empresa	

— *Una cultura de consumo internacional* que menosprecia los productos locales en favor de *productos internacionales estandarizados*, imperfectos sustitutos de aquéllos, con *marcas registradas* difundidas con grandes gastos de publicidad.

— *La importación de países con salarios bajos*, aunque en España sólo es significativa en algunos sectores específicos (juguetes, bisutería, textiles, artículos de deporte, etc.). En realidad, la competencia a nuestros productos industriales viene de países con salarios más elevados que los nuestros (Alemania, Holanda, Francia, Italia...); el impacto de Corea, Taiwan y China todavía es pequeño —e incomparable con el que tiene en Estados Unidos y el Reino Unido—, aunque tiende a crecer rápidamente, a pesar de los obstáculos que les ponemos.

— *La inversión directa española* en países de salarios bajos, que destruye empleos y deja sin trabajo a la industria auxiliar; *la fuga de fábricas* a países más pobres y a países más ricos.

— *La desnacionalización de la industria española*, con sectores industriales enteros, como el del automóvil, en manos de empresas extranjeras, que cierran más fácilmente una fábrica en un país extraño que en el propio, lo cual crea incertidumbre y desanima a invertir a las empresas auxiliares locales.

— *La tiranía de los mercados financieros*, que imponen, sin tener en cuenta las condiciones locales, niveles de salarios y precios, tipos de interés y de cambio.

— *Cambios en la manera de hacer los negocios*, como se ejemplifica en el comercio al por menor, que está sufriendo el fenómeno global de las grandes superficies y centros comerciales de empresas internacionales, así como el pago generalizado por medio de tarjetas de crédito, cuyo impacto sobre el pequeño comerciante es ambiguo en el mejor de los casos.

Por otra parte, en el terreno de las condiciones generales, o entorno, de la economía, que afecta tanto a las empresas como a las personas, la influencia de la globalización es muy seria, porque los fenómenos globales que hemos mencionado, especialmente la gran interrelación de los mercados financieros de los países ricos, ponen limitaciones y barreras a lo que los gobiernos nacionales pueden hacer. Baste mencionar lo siguiente:

— *La pérdida de la soberanía económica del Estado*, lo que supone un gran cambio en el entorno administrativo habitual de la empresa, al mudar su interlocutor habitual —los funcionarios o gobernantes—, a quien podía llevar sus problemas, sus quejas y sus peticiones de ayuda. Antes los empresarios de toda España tenían que ir a Madrid para conseguir exenciones, discutir subvenciones, evitar multas, etc.; ahora habría que ir a Bruselas, a la Comisión Europea, o a Washington, al Fondo Monetario Internacional,

que es donde están los poderes de decisión que afectan a nuestras economías.

— *Las autoridades reguladoras son internacionales* (Comisión Europea, Organización Mundial de Comercio, etc.), lo cual es una consecuencia de lo anterior y tiene el resultado de imponer sobre las empresas una doble carga regulatoria, la nacional y la internacional, cuando, como sucede frecuentemente, las regulaciones no están homologadas.

— *La inadecuación de las políticas macroeconómicas a las condiciones locales* (de empleo, crecimiento, convergencia real, etc.). Las políticas monetarias y fiscales se hacen restrictivas o expansivas según lo pidan los mercados financieros internacionales, que actúan a través de la inversión a corto plazo en el mercado de cambios y en la Bolsa, sin tener en cuenta cuál es la *policy mix*, combinación de políticas, que reclama la situación nacional. Así hemos tenido altos tipos de interés mientras aumentaba el desempleo y dejábamos de crecer, por exigencias del mercado de capitales, para mantener el poder adquisitivo del marco. Las empresas han sufrido, por puras razones internacionales, condiciones de crédito caro, mayores impuestos, reducción de la inversión pública, congelación de salarios de los funcionarios, que afectan negativamente a los consumidores y clientes de las empresas.

Respecto a la importancia del proceso de globalización en nuestro país y el cambio de *rol* de los Gobiernos y de los Estados, no podemos olvidar un hecho tan trascendental como la Unión Monetaria. Cuando se realice, representará un cambio de marco monetario institucional de grandes proporciones, que no tiene por qué ser especialmente dañino para las empresas españolas, aunque esto en buena medida dependerá de dos factores: de la paridad que se fije entre la peseta y el euro, ya que puede repercutir muy negativamente en las exportaciones españolas y en el turismo; y del hipotético aumento de la presión fiscal para reducir posibles incrementos del déficit público, lo que frenaría de modo significativo la inversión empresarial, sobre todo de las PYMEs.

Aun siendo condiciones generales, lógicamente, los efectos de la globalización y de la moneda única presentarán características específicas según sectores y clases de producto y actividad. A su identificación hay que llegar por medio de análisis sectoriales concretos.

4. ¿Una competitividad sostenible?

Desde esta perspectiva de la globalización y de la cercanía de la moneda única vamos a analizar a continuación con más detenimiento los factores determinantes del aumento de las exportaciones de las empresas españolas

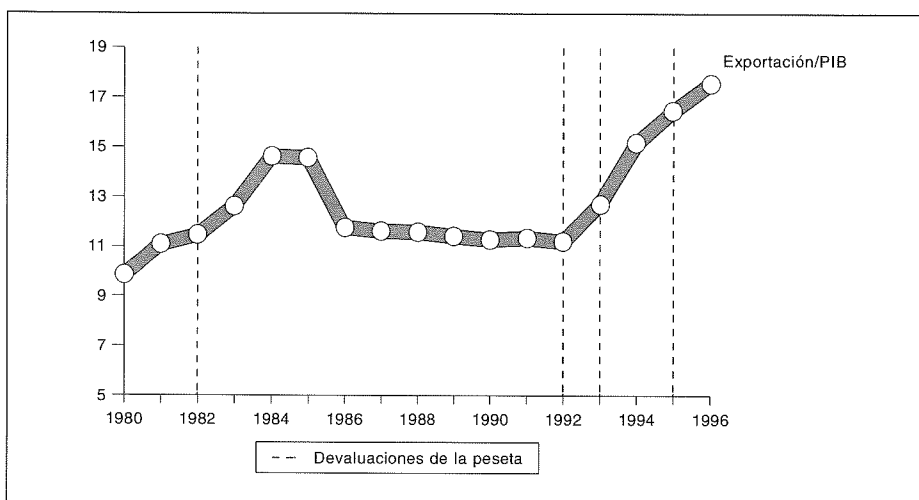
y del proceso de internacionalización que están acometiendo. Subyace a este análisis el intento de determinar, en la medida de lo posible, la consistencia y sostenibilidad de este proceso en cuanto variable fundamental para estudiar la evolución de la competitividad de las empresas españolas.

4.1 Infraestructura más sana y consistente

Existe una estrecha relación entre tipo de cambio y exportaciones, más aún en economías como la española en las que su potencial competitivo se concentra en productos de bajo y medio contenido tecnológico, en los que el coste constituye el principal factor de ventaja. De ahí la importancia histórica que las **devaluaciones del tipo de cambio** de nuestra moneda han tenido en la evolución de las exportaciones de las empresas españolas. En el gráfico 9 se puede apreciar con claridad esa estrecha relación. Tanto tras la devaluación de nuestra moneda en 1982 como tras las sucesivas de 1992, 1993 y 1995, se produjo un notable aumento de las exportaciones españolas.

Los empresarios españoles confirman esta dependencia de nuestras exportaciones del tipo de cambio de la peseta. Así se explica que en la Encuesta de Coyuntura de la Exportación correspondiente al primer trimestre de 1997 el factor que los exportadores consideran que ha contribuido en mayor medida al crecimiento de sus ventas al exterior es el tipo de cambio: el 44% de las empresas exportadoras opina de ese modo. Este porcentaje se eleva considerablemente en algunos sectores, como en las empresas de bienes de equipo (59%) y las automovilísticas (48%).

Gráfico 9 – Evolución de las exportaciones como porcentaje del PIB y devaluaciones de la peseta. 1980-1996

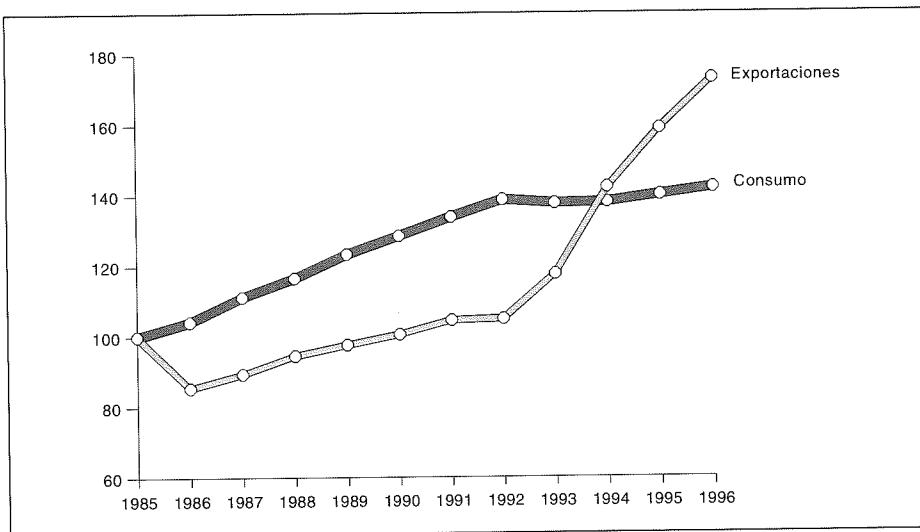


Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de INE, *Boletín mensual de estadística*, varios años; y BBV, *Informe económico 89*, Bilbao, 1990.

En estos últimos años se ha juzgado que otro factor explicativo importante de la salida de las empresas españolas al exterior ha sido la **debilidad del consumo interno**. Se argumenta que el estancamiento del consumo interno, tanto público como privado, ha obligado a las empresas españolas a buscar nuevos mercados donde colocar su producción. El gráfico 10 parece confirmar esta relación. Hasta 1992 se produce un crecimiento importante del consumo, mientras las exportaciones apenas aumentan. El año 1993 supone un claro punto de inflexión en la evolución de las dos variables consideradas: el consumo se estanca, a la vez que las exportaciones inician un espectacular despegue.

La opinión de los empresarios exportadores resta valor a la relación de ambas variables. Según la citada Encuesta de Coyuntura de la Exportación correspondiente al primer trimestre de 1997, sólo el 2% de los encuestados consideran la situación de la demanda interna como el factor que más afecta a la evolución de las exportaciones de su empresa. En el ya citado estudio de Alonso y Donoso¹⁹ sobre la competitividad de la empresa exportadora española se afirma que sólo el 8% de éstas declaran la evolución de la demanda interna como motivo de su actividad exportadora. En este mismo sentido abunda el dato de que el aumento del consumo privado en la segunda mitad de 1997 no ha supuesto una reducción significativa del ritmo exportador de las empresas españolas.

Gráfico 10 – Evolución del consumo y de las exportaciones en millones de pesetas constantes de 1985. En números índice. Base 1985=100. 1985-1996



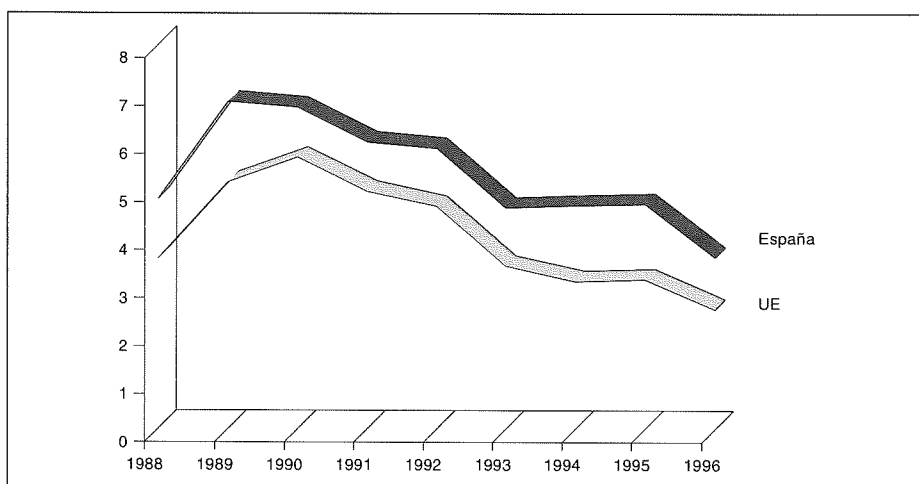
Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de INE, *Contabilidad Nacional de España*. Base 1986, varios años; e INE, *Boletín trimestral de coyuntura*, varios números.

¹⁹ Alonso, J. A. y Donoso, V., *op. cit.*, p. 145.

Otro de los factores a tener en cuenta a la hora de analizar las razones del aumento de las exportaciones españolas es la evolución del crecimiento económico mundial y en especial de los países con los que tenemos un mayor volumen de comercio. La evolución de dicho crecimiento es una variable básica en las compras de productos españoles en dichos países. De este modo, se considera que el importante crecimiento económico que se registró en los países de nuestro entorno en 1994 y 1995 y el que parece que va a alcanzarse en 1997 influyó y va a influir de manera apreciable en la fortaleza de las exportaciones de las empresas españolas. La divergencia entre la evolución de las exportaciones españolas y el crecimiento económico en dichos países en 1993 y 1996 se explicaría por las devaluaciones de la peseta, que otorgaron un plus de competitividad a nuestros productos.

Hay que considerar, por último, otro factor novedoso en la realidad económica de nuestro país que se ha producido en los últimos años: la amplia reducción de los niveles de inflación y la convergencia de nuestra tasa con la de los países más desarrollados (gráfico 11), con quienes realizamos la mayor parte de nuestro comercio. Éste es un aspecto particularmente significativo, ya que las tradicionales mayores tasas de inflación en nuestro país se traducían en una pérdida constante de competitividad vía precios de los productos españoles. El final repetido de semejante proceso era la devaluación de la peseta para recuperar la competitividad perdida. Este factor es muy relevante para un país como el nuestro en el que la competitividad exterior de la mayor parte de nuestros productos está en estrecha relación con su precio, dado que se sitúan en una escala media-baja de contenido tecnológico.

Gráfico 11 – Evolución de la inflación en España y en la Unión Europea. En porcentaje de variación anual. 1988-1996



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Eurostat, *Eurostatistiques*, varios números.

Los factores que acabamos de comentar se encuadran en los denominados factores macroeconómicos de competitividad; a los analizados hay que añadir el déficit público, la tasa de ahorro privado nacional, la inversión productiva, la productividad del trabajo, los costes salariales, la legislación laboral, el mercado de capitales, el sistema educativo, la oferta de servicios, la dotación de infraestructuras de transporte y telecomunicaciones, el marco regulador. Son factores básicos para que la economía y las empresas españolas sean competitivas a nivel internacional, pero su equilibrio o desarrollo no aseguran que automáticamente lo sean. Constituyen, por tanto, una condición necesaria, pero no suficiente. Por ser factores generales, que afectan básicamente por igual a todas las empresas, son importantes para crear un marco estable que facilita la actividad productiva, pero no constituyen un determinante fundamental de la competitividad de las empresas.

Como se destaca en el *Plan 2000 para la exportación*, «lo importante desde el punto de vista de la capacidad de crecimiento de una economía es que la capacidad competitiva de su sector exterior no sólo sea una cuestión coyuntural, sino que esté basada en una fuerte estructura exportadora que permita al país ir ganando mercados e integrarse en los mercados mundiales, lo que equivale a decir que esa economía tenga una sustancial competitividad estructural»²⁰. En este proceso es imprescindible que la variable precio deje de ser tan determinante en la competitividad de nuestros productos y se vayan fortaleciendo en las empresas y en los productos españoles otros factores como la calidad, la diferenciación, la promoción, la comercialización/distribución, etc.

4.2 Mejora insuficiente

Para analizar la evolución de estos factores –habitualmente denominados sectoriales e intraempresariales– y, en consecuencia, la mayor o menor sostenibilidad del impulso exportador que se manifiesta en los últimos años en nuestro país, vamos a hacer uso de los datos de dos encuestas –la Encuesta sobre Estrategias Empresariales y la utilizada por Alonso y Donoso para elaborar su ya citado libro–, los estudios de la Fundación Cotec sobre tecnología e innovación y las informaciones recogidas en distintas entrevistas que hemos realizado con personas de empresa directamente relacionadas con el comercio exterior²¹.

²⁰ Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa, *Plan 2000 para la exportación*, Ministerio de Economía y Hacienda, 1997, p. 21.

²¹ Hemos mantenido entrevistas con directivos y empresarios de Gamesa, Mondragón Corporación Cooperativa, Idom, Tamoin, GSB, Asociación de Fabricantes de Máquina Herramienta, Juguetes Moltó, Mármoles de Alicante y representantes de las Cámaras de Comercio de Bilbao y Alicante.

En los análisis teóricos de la competitividad empresarial se suelen separar claramente las estrategias de competitividad en dos opciones básicas: la competitividad vía precios y la competitividad vía diferenciación. La opción por una o por otra no es siempre un problema de estrategia empresarial. Como afirma Julio Segura, «en productos muy estandarizados, de tecnología fácilmente asimilable, que requieren mano de obra poco especializada y en los que el comercio mundial es importante, la competencia se guía esencialmente por los precios y, por tanto, los costes son muy relevantes. Pero en el caso de productos con apreciable diversificación (v. gr.: mercado de marcas), de tecnología productiva compleja y que exigen una inversión significativa en activos específicos, los factores ajenos a costes y precios (diferenciación, segmentación de mercados, diseño específico, calidad) son los cruciales»²². No obstante, incluso en estos últimos sectores, el precio de los productos españoles, o más correctamente, la relación calidad/precio, es un factor básico.

Debido a la falta de imagen de los productos españoles, podemos decir que éstos compiten fundamentalmente por precio, suponiendo un nivel de calidad homologable al de los productos de otros países con mejor imagen. De ahí la gran importancia que tienen en la evolución de las exportaciones españolas las variables macroeconómicas que acabamos de analizar. La alternativa a la competitividad vía precio, la competitividad por diferenciación, viene determinada por otros factores. En el cuadro 2, tomado de Álvaro Cuervo, se resumen los elementos estratégicos clave y los recursos y capacidades organizativas básicas en cada una de estas variantes de la competitividad empresarial.

Cuadro 2 – Estrategias empresariales para alcanzar ventajas competitivas

Estrategia genérica	Elementos estratégicos clave	Recursos y capacidades organizativas
LIDERAZGO EN COSTE (Productos similares a menor coste)	Inversión en plantas de escala eficiente, diseño de productos que facilita la producción, control de gastos, evitar clientes marginales.	Acceso al capital, habilidades en ingeniería de procesos, estrecho control de costes, organización y responsabilidades estructuradas, incentivos relativos a objetivos cuantitativos.
DIFERENCIACIÓN (Premio en el precio por ofrecer un producto único)	Énfasis sobre la calidad, diseño, servicio, marca y publicidad.	Habilidades en <i>marketing</i> y en ingeniería de productos y procesos, creatividad, capacidad de investigación básica, incentivos y medidas subjetivas mejor que cuantitativas, fuerte coordinación interfuncional.

Fuente: Cuervo, A., «El papel de la empresa en la competitividad», *Papeles de Economía Española*, n. 56, 1993, p. 364.

²² Segura, J., «Sobre políticas microeconómicas de competitividad», *Papeles de Economía Española*, n. 56, 1993, p. 349.

Hemos agrupado esos factores de competitividad en grupos temáticos que vamos a analizar a continuación.

Déficit formativo de nuestros trabajadores y empresas

Uno de los aspectos donde parece existir un mayor grado de consenso en todos los órdenes es el que se refiere a la formación como base imprescindible para cualquier tipo de desarrollo. Como ya señalamos en nuestro Informe *España 1995*²³, la «estructura cultural» de la mano de obra de un país indica su capacidad de respuesta al desarrollo cualitativo de lo social y a la competitividad internacional.

En la obra de Alonso y Donoso se pone de manifiesto la relación positiva que se establece entre cualificación de los trabajadores y propensión exportadora²⁴. La media de personas con estudios universitarios en las empresas objeto de la encuesta fue de un 12,7% de la plantilla. En la distribución por propensión exportadora de las empresas nos encontramos con que entre las empresas que exportan menos de un 10% el porcentaje alcanza un 10,6%, mientras que en las que exportan más del 50% dicho porcentaje se amplía considerablemente, hasta un 15,2%.

A la luz de estos datos tiene sentido preguntarse por el nivel formativo de los trabajadores españoles de 25 a 59 años en comparación con el de sus homólogos europeos. La tabla 12 muestra un claro desfase respecto a los países más avanzados y competitivos en lo que se refiere al denominado nivel de estudios «secundario superior». En los trabajadores con estudios de nivel superior estamos por encima de la media europea, pero aún lejos de países como Dinamarca, Suecia, Bélgica o Irlanda. Como dato positivo cabe señalar la progresiva reducción del porcentaje de trabajadores con baja cualificación y el consiguiente aumento de los grupos de cualificaciones media y alta. A esto hay que añadir que España es uno de los países de la Unión Europea que menos esfuerzo dedica a la formación continua de los trabajadores adultos: en Alemania un 9% de la jornada de trabajo de los ocupados se dedica a formación, frente a un ínfimo 1% en nuestro país²⁵. De este modo, la inicial desventaja formativa de nuestro país se ve acrecentada en el desarrollo de la vida laboral.

Estas apreciaciones generales quedan matizadas por la realidad de muchas empresas españolas y mucho más en el caso de las que tienen una actividad exportadora regular. Buena parte de nuestros entrevistados, pertenecientes a empresas con una clara vocación exportadora y con una amplia experiencia en este campo, señalaron la formación de los recursos huma-

²³ Fundación Encuentro. CECS, *España 1995*, Madrid, 1996, p. 118.

²⁴ Alonso, J. A. y Donoso, V., *op. cit.*, p. 141.

²⁵ Véase Espina, A., «Reparto de trabajo o creación de oportunidades», *El País*, 10 de noviembre de 1997, p. 66.

Tabla 12 - Evolución del número de personas de 25 a 59 años que tienen un empleo en la Unión Europea según el nivel de estudios. En porcentaje respecto al total de ocupados. 1993-1995

	Secundario inferior			Secundario superior			Nivel superior		
	1993	1994	1995	1993	1994	1995	1993	1994	1995
Alemania	13,3	11,3	12,5	54,9	55,4	58,1	23,9	23,6	25,8
Austria	-	-	24,9	-	-	65,1	-	-	10,0
Bélgica	36,4	34,8	33,3	33,6	34,5	35,8	29,9	30,7	31,0
Dinamarca	12,9	17,9	15,1	59,1	51,9	53,7	28,1	30,2	31,1
España	65,3	63,1	61,1	14,3	15,0	15,8	20,4	22,0	23,1
Finlandia	-	-	26,3	-	-	37,4	-	-	36,3
Francia	36,3	33,6	32,6	44,5	45,1	45,4	19,2	21,3	22,1
Grecia	53,8	51,4	49,9	28,2	29,4	30,6	18,0	19,1	19,5
Holanda	15,5	14,4	14,5	58,4	58,4	59,3	26,1	27,1	25,8
Irlanda	43,3	42,8	41,3	30,5	30,7	30,9	26,2	26,5	27,8
Italia	56,3	53,5	53,9	35,3	35,7	34,8	8,4	10,8	11,2
Luxemburgo	47,9	44,7	49,6	25,0	28,4	30,2	27,1	27,0	20,1
Portugal	74,7	73,8	73,1	11,5	12,0	12,2	13,7	14,2	14,7
Suecia	-	-	22,5	-	-	46,8	-	-	30,8
Reino Unido	43,2	42,1	41,3	30,5	32,6	32,8	24,1	25,2	25,7
Total UE	37,1	35,2	34,3	40,0	40,6	42,1	20,5	21,6	22,7

Nota: En algunos casos los datos no suman 100 debido a la categoría «Sin respuesta».

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Eurostat, *Enquête sur les forces de travail*, varios años.

nos como un elemento estratégico básico de sus empresas, al cual dedicaban cuantiosos recursos, bien a través de actividades formativas dentro de la empresa, bien a través de actividades en centros formativos, algunos de ellos dependientes de las propias empresas o de un sector de empresas.

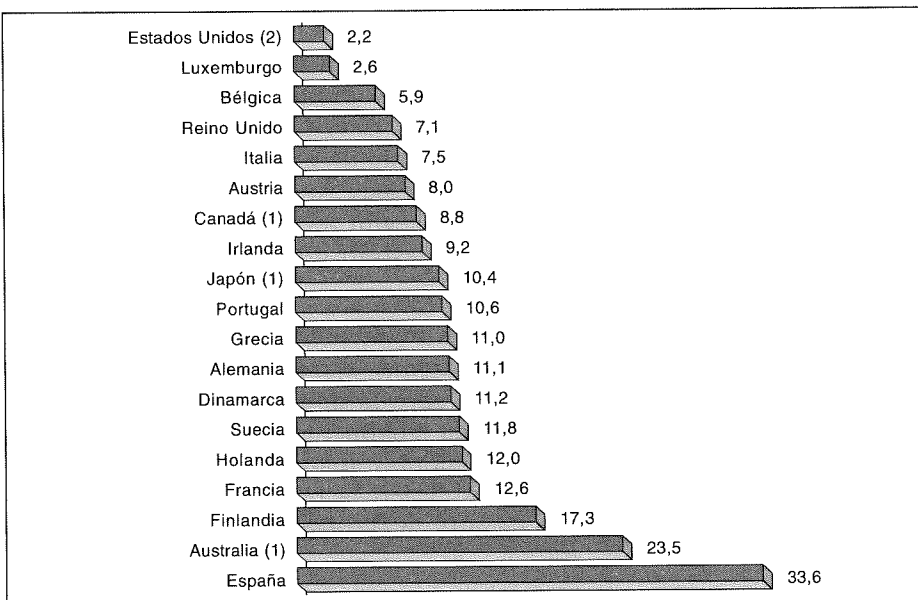
La importancia de la cualificación no radica tanto en el mayor caudal de conocimientos que se supone en una persona con mayor nivel de estudios, sino en la mayor flexibilidad y adaptabilidad de este trabajador que se deriva de haber desarrollado habilidades relacionadas con el manejo de una información más amplia y más compleja. En un contexto marcado por las continuas innovaciones tecnológicas, que condenan a la obsolescencia a muchas capacitaciones profesionales, «si la formación de base es poco flexible (lo cual es inevitable si ésta es poca), el efecto es que sectores importantes de trabajadores quedan marginados con cada revolución tecnológica»²⁶. De ahí la referencia que hacíamos al comienzo de este epígrafe al desarrollo social y a la competitividad.

²⁶ Mas-Colell, A., «Observaciones escépticas sobre el reparto del trabajo», *El País*, 13 de octubre de 1997, p. 13.

Sin embargo, la cualificación académica o el nivel formativo de la mano de obra de un país es sólo una parte de las políticas de recursos humanos y de las estrategias que cuentan para lograr una posición competitiva sólida en el mercado global en el que estamos insertos. Precisamente por la importancia cada vez mayor de la información y de los aspectos relacionados con el desarrollo de la actividad productiva y empresarial, la implicación directa de los trabajadores y, en consecuencia, su continuidad en el puesto de trabajo se convierte en una variable estratégica relevante.

La tasa de temporalidad en la contratación que sufre nuestro país es la más alta de toda la OCDE (gráfico 12), muy por encima de la que se registra en el resto de los países de esta organización. No resulta difícil captar la incoherencia que supone hablar de la importancia de la formación, del trabajo en equipo, de la implicación directa de los trabajadores en procesos de mejora continua de la calidad, de los proyectos empresariales a medio y largo plazo, de la planificación estratégica, etc., y hacer una utilización tan extensiva de esta forma de contratación, que no favorece precisamente el desarrollo de este tipo de actitudes. La insistencia en la importancia cada vez mayor de los recursos humanos en la competitividad de la empresa resulta poco creíble a la luz de datos como éstos. El hecho de que la temporalidad

Gráfico 12 – Ocupados con contrato de duración determinada en algunos países de la OCDE. En porcentaje sobre la población ocupada. 1996



(1) Datos de 1995. (2) Datos de 1994.

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Comisión Europea, *Emploi en Europe 1997*, Luxemburgo, 1997; y OCDE, *Perspectivas del Empleo 1996*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1996.

afecte más a trabajadores de baja cualificación no debe constituir ningún consuelo, sino, antes bien, un hecho más preocupante puesto que factores tan fundamentales como el proceso de mejora continua de la calidad, la relación directa con el cliente final o el servicio posventa dependen en buena medida del conocimiento, la experiencia y las relaciones de confianza que se derivan de la continuidad de los recursos humanos de la empresa.

Como señala Santiago García Echevarría, la globalización exige una adaptación continua y un proceso de constante interrelación que no se pueden realizar si las empresas no son capaces de generar un continuo y creciente «capital confianza» que se sustenta en una «cultura de estabilidad» que ofrezca una gran seguridad en los comportamientos y formas de actuación de los otros. «La globalización exige la priorización de la persona frente a los sistemas, esto es, no se pueden realizar los procesos de adaptación, a través de la reducción de barreras, si no se dispone de capacidad de adaptación de las personas, directivos y de los recursos humanos, si no se genera una visión global y de futuro, con clara percepción de las interdependencias y de la flexibilidad que se necesita para poder realizar los procesos de adaptación»²⁷. Es imprescindible que las empresas desarrollen una capacidad de aprendizaje permanente y que consigan que todos sus componentes se identifiquen con la cultura y los valores de esa empresa como base de la generación de confianza. Así pues, formación, flexibilidad, confianza y estabilidad se convierten en aspectos fundamentales de cualquier estrategia empresarial de futuro.

En este contexto de análisis del sector exterior no podemos dejar de hacer referencia a un instrumento básico: los idiomas extranjeros. Aunque todo el mundo admite que el inglés se ha convertido en lengua franca de los negocios y los datos referidos al dominio de este idioma entre los responsables de las exportaciones en las empresas exportadoras españolas son altamente satisfactorios –casi un 90%, según Alonso y Donoso–, los comentarios de nuestros entrevistados muestran una realidad no tan halagüeña.

En todas las entrevistas que hemos mantenido para la realización de este trabajo, la falta de dominio de idiomas extranjeros era citado constantemente como un obstáculo claro para la internacionalización de las empresas españolas. Este déficit queda igualmente reflejado en el estudio *El Directivo del Futuro*²⁸, donde los idiomas aparecen en tercer lugar entre las áreas de conocimientos que los directivos han de mejorar. Este dato adquiere mucha más relevancia cuando en el mismo estudio se afirma que

²⁷ García Echevarría, S., «La globalización de la economía como motor de cambio económico-social y empresarial», *Situación*, n. 3, 1996, p. 10.

²⁸ ESADE y Andersen Consulting, *El Directivo del Futuro*, Madrid, 1995, p. 79-83.

el dominio de idiomas es considerado como el área de conocimientos más importante para el desempeño de las funciones propias del directivo del futuro.

Los esfuerzos que en este ámbito realizan las empresas, las Cámaras de Comercio y otras instituciones no son suficientes. El esfuerzo principal se ha de hacer en la escuela. No hay razones para pensar que nuestros escolares sean menos capaces que los suecos o los holandeses para culminar su formación pudiendo expresarse con corrección en otro idioma. Los déficit formativos de los profesores de esta área se van superando y es hora de acometer en el sistema educativo los cambios necesarios para garantizar que se alcance un rendimiento similar al de los países de nuestro entorno.

Recursos tecnológicos: nuestro talón de Aquiles

Aún estamos lejos de la convergencia con Europa en lo que se refiere al comercio exterior. Según Carmela Martín, en el período 1986-1996, la balanza comercial alcanzó un déficit medio del 4,4% del PIB, mientras que la balanza comercial europea registró un superávit medio del 0,7%. Entre los factores que explican esta clara divergencia, la citada economista destaca la insuficiencia tecnológica del sistema productivo español frente al comunitario, «que se hace más dependiente de las importaciones que incorporan innovaciones»²⁹. En consecuencia, la citada autora concluye señalando la relación positiva que existe entre intensidad tecnológica y exportaciones.

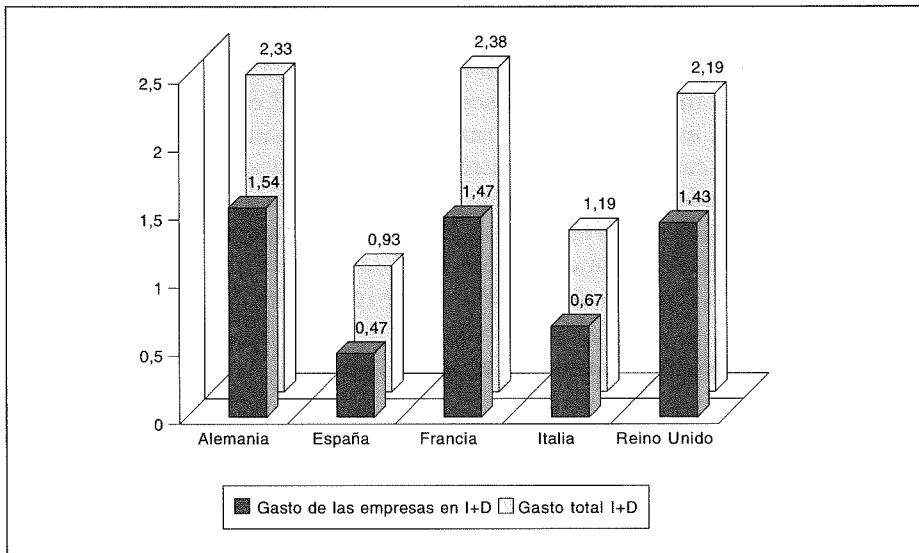
Por otro lado, los países industrializados se esfuerzan por aumentar su participación en el comercio de productos de alta tecnología, que incorporan directa e indirectamente en sus costes elevados gastos de I+D. Este esfuerzo de competitividad se justifica, como ya señalamos, por ser el sector en el que se registrará un mayor crecimiento del comercio mundial y porque la producción de estos bienes suele llevar aparejados mayores beneficios económicos y un mejor aprovechamiento de la cualificación de los recursos humanos.

Como señala Óscar Fanjul, «somos uno de los últimos países de la Unión Europea en nivel de desarrollo económico, y la manifestación y causa más clara es nuestro retraso en el dominio de la ciencia y la tecnología»³⁰. Nuestro país invierte en I+D un 0,93% del PIB, menos de la mitad que Alemania, Francia o el Reino Unido (gráfico 13). Sólo nos acercamos a Italia. Estas diferencias se incrementan si se compara el gasto en I+D de las empresas.

²⁹ Martín, C., *España en la nueva Europa*, p. 139.

³⁰ Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, *Documento para el Debate sobre el Sistema Español de Innovación*, Madrid, 1997, p. 11.

Gráfico 13 – Gasto total y de las empresas en I+D en algunos países de la Unión Europea. En porcentaje del PIB. 1994



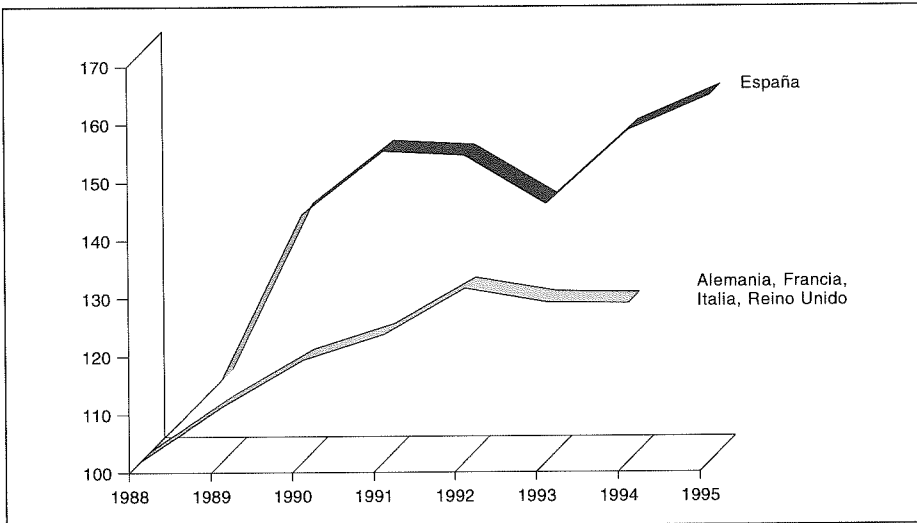
Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, *Informe Cotec 1997. Tecnología e Innovación en España*, Madrid, 1997

No obstante, hay que señalar el esfuerzo que en los últimos años se ha hecho para acercarnos progresivamente a los niveles de los países de nuestro entorno. Éste se ha manifestado en un crecimiento relativo mayor del gasto en I+D en nuestro país que en los cuatro grandes países europeos, como podemos apreciar en el gráfico 14.

Otro indicador que nos permite comprobar la lenta pero continua reducción de la gran diferencia que nos separa de los grandes países de la Unión Europea en este ámbito es el número de personas que se dedican a actividades de I+D. Como se comprueba en la tabla 13, en el período 1987-1993 el incremento relativo de nuestro país es muy superior al de cualquiera de los otros cuatro países analizados.

Finalmente, otra manera de medir el esfuerzo tecnológico realizado por las empresas e instituciones de nuestro país es a partir de uno de los resultados de dicha actividad: la solicitud de patentes. De los datos que se recogen en la tabla 14 se desprende que España es el único país en el que el número de patentes solicitadas por millón de residentes aumentó en el período 1988-1993. Con todo, al igual que en el resto de las variables, las diferencias respecto a los países punteros en Europa son muy grandes, lo que indica que el importante aumento en el gasto total en I+D no está teniendo un reflejo proporcional en lo que a los resultados prácticos se refiere. Quizá ello tenga que ver con la enorme diversidad de actividades que que-

Gráfico 14 – Evolución del gasto en I+D en España y en algunos países europeos. Datos en dólares estadounidenses según paridad del poder de compra de la OCDE. En números índice. Base 1988=100. 1988-1995



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, *Informe Cotec 1997. Tecnología e Innovación en España*, Madrid, 1997.

dan englobadas bajo el epígrafe I+D, muchas de ellas no directamente relacionadas con la innovación tecnológica.

«A medida que las economías se globalizan, la tecnología aparece como el más importante de los factores que determinan la competitividad internacional y, por tanto, las perspectivas de crecimiento»³¹. Las empresas de

Tabla 13 – Evolución del número de personas dedicadas a actividades de I+D en España, Alemania, Francia, Italia y Reino Unido. 1987-1993

	Alemania	España	Francia	Italia	Reino Unido
1987	419.207	48.486	277.921	128.175	288.000
1988	422.500	54.807	283.099	135.665	290.000
1989	426.447	63.155	289.282	140.496	281.000
1990	431.100	69.684	292.964	144.917	280.000
1991	515.256	72.406	299.201	143.641	269.000
1992	487.695	73.320	311.234	142.855	272.000
1993	475.016	74.998	314.170	142.171	279.000

Fuente: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, *Informe Cotec 1997. Tecnología e Innovación en España*, Madrid, 1997.

³¹ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), *Desarrollo industrial: Informe mundial 1996*, ONUDI/Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1996, p. 57.

Tabla 14 – Evolución del número de solicitudes de patentes por agentes residentes por millón de habitantes en España, Alemania, Francia y Reino Unido. 1988-1993

	Alemania	España	Francia	Reino Unido
1988	532,0	47,2	226,0	363,5
1989	513,8	54,5	227,8	348,2
1990	489,0	56,9	225,8	339,2
1991	411,7	55,2	224,8	335,3
1992	428,6	52,5	222,7	328,0
1993	434,7	55,4	222,1	323,2

Fuente: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, *Informe Cotec 1997. Tecnología e Innovación en España*, Madrid, 1997.

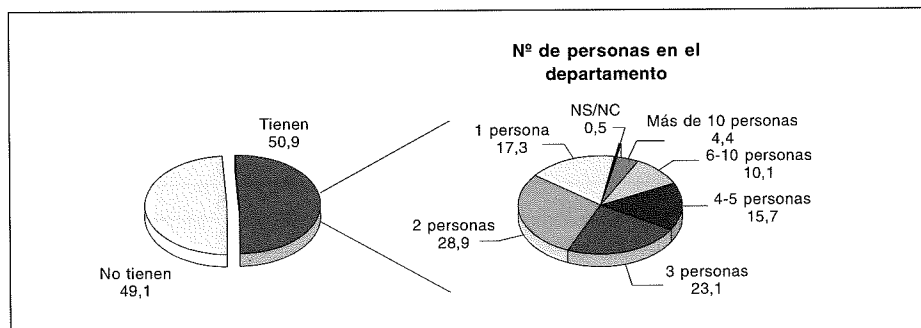
muchos de nuestros entrevistados comparten plenamente esta afirmación y hacen un gran esfuerzo en este ámbito, con una inversión que en la mayor parte de los casos se acerca o supera el 3% de la facturación. Hay que destacar la actividad de los centros tecnológicos empresariales y sectoriales, que permiten lograr un mayor rendimiento de los recursos y el acceso de las PYMEs a unos medios inalcanzables por su tamaño. En el País Vasco, una de las comunidades autónomas con un mayor gasto en I+D, la mayor parte de las PYMEs subcontratan el I+D con EITE, una asociación que integra a ocho centros tecnológicos. Lo mismo se puede decir en la Comunidad Valenciana respecto a los centros tecnológicos del juguete, el calzado y los productos cerámicos. En la mayoría de los casos estos centros tecnológicos corresponden a sectores o empresas con una clara propensión exportadora.

Suspensio en marketing

En el *Plan 2000 para la exportación* se advierte que uno de los principales puntos débiles de las empresas exportadoras españolas está en «las carencias organizativas de buena parte de nuestras empresas exportadoras, que se concretan en la inexistencia en muchas de ellas de un departamento de exportación o de cualquier tipo de estrategia de internacionalización»³². Según los datos de la encuesta utilizada por Alonso y Donoso, apenas supera el 50% el número de empresas exportadoras de nuestro país que tienen departamento de comercio internacional (gráfico 15). Entre las que sí lo tienen, las que emplean entre uno y tres trabajadores en dicho departamento suponen casi el 70% de todas las empresas. Del análisis más detallado se concluye que 50 trabajadores, 600 millones de facturación o 200 de exportaciones constituyen umbrales a partir de los cuales las em-

³² Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa, *Plan 2000 para la exportación*, Ministerio de Economía y Hacienda, 1997, p. 33.

Gráfico 15 – Empresas con departamento de comercio exterior y número de personas en el departamento. En porcentaje. 1992



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Alonso, J. A. y Donoso, V., *Competitividad de la empresa exportadora española*, ICEX, Madrid, 1994.

presas exportadoras suelen disponer de una sección específica dedicada a la actividad exterior. Las implicaciones para las PYMEs las analizaremos con mayor detenimiento en el siguiente apartado.

Un aspecto organizativo fundamental de las empresas exportadoras es el que se refiere a la distribución de sus productos en el exterior, esto es, cómo ponerlos a disposición del cliente extranjero. En esta función están implicados servicios, de transporte, almacenamiento, información del fabricante al cliente, etc., que acaban teniendo un peso muy importante en la competitividad de los productos de una empresa.

La instalación de redes propias de distribución en el extranjero facilita el control de las actividades de la empresa pero supone también un mayor riesgo inversor. Es esta dialéctica entre riesgo e inversión la que determina en la mayor parte de los casos la opción por redes propias o ajenas de distribución. Sólo el 22% de las empresas exportadoras españolas cuenta con redes de distribución propia en el exterior (tabla 15). Lógicamente, este porcentaje varía en función de la propensión exportadora. El tamaño constituye también un factor determinante: apenas llega al 10% el número de em-

Tabla 15 – Empresas con organización de distribución propia según propensión exportadora. En porcentaje. 1992

	Total empresas	Propensión exportadora			
		Menos de 10%	10-25%	26-50%	Más de 50%
Sí	22,1	18,6	21,3	22,8	23,7
No	77,5	81,0	78,5	77,1	75,6
NS/NC	0,4	0,4	0,2	0,2	0,7
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Alonso, J.A. y Donoso, V., *Competitividad de la empresa exportadora española*, ICEX, Madrid, 1994.

Tabla 16 – Actividades de publicidad y promoción según propensión exportadora. En porcentaje. 1992

Hace actividad	Total empresas	Propensión exportadora			
		Menos de 10%	10-25%	26-50%	Más de 50%
Sí	44,3	24,4	44,4	49,1	53,2
Programada anualmente	45,0	34,7	40,1	47,4	49,7
Frecuentemente	26,6	34,3	27,0	28,0	22,6
Esporádicamente	26,1	27,9	31,5	22,5	25,1
NS/NC	2,2	3,1	1,4	2,1	-
No	55,4	75,2	54,6	50,9	46,7
NS/NC	0,3	0,4	1,0	0,0	0,1

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Alonso, J.A. y Donoso, V., *Competitividad de la empresa exportadora española*, ICEX, Madrid, 1994.

presas con menos de 25 trabajadores que tienen distribución propia en el exterior, frente a un 33% de las de 101 a 250 y un 60% de las de más de 500.

Casi tan importante como ofrecer productos y servicios de calidad es saberlos vender, darlos a conocer. Existe una clara relación entre exportación y actividades de publicidad y promoción. Como se puede apreciar en la tabla 16, a medida que aumenta la propensión exportadora son más las empresas que realizan actividades de publicidad y promoción.

Los gastos en publicidad respecto al volumen total de exportaciones muestran una relación inversa con la propensión exportadora. En términos relativos, dedican más recursos a este capítulo las empresas con una propensión exportadora menor (tabla 17): la media sobre porcentaje de las exportaciones es de un 8,9% entre las empresas que exportan menos de un 10% de su facturación frente a un 5% de las que exportan más de un 50%.

Tabla 17 – Gastos en publicidad según propensión exportadora. En porcentaje. 1992

Porcentaje de las exportaciones	Total empresas	Propensión exportadora			
		Menos de 10%	10-25%	26-50%	Más de 50%
1	23,0	13,5	27,4	19,1	28,2
2	14,3	9,9	14,0	17,8	14,8
3-4	10,2	5,2	10,7	13,0	10,1
5	11,4	6,9	9,8	12,8	13,0
6-10	13,3	15,8	16,7	12,8	12,0
Más de 10	10,0	20,9	11,9	10,1	6,7
NS/NC	17,7	27,7	9,7	14,5	15,1
Total	100	100	100	100	100
Media	5,7	8,9	6,2	5,2	5,0

Fuente: Alonso, J.A. y Donoso, V., *Competitividad de la empresa exportadora española*, ICEX, Madrid, 1994.

Esta diferencia puede explicarse por el mayor esfuerzo de promoción que han de hacer aquellas empresas que comienzan su andadura en los mercados exteriores frente a aquellas que se encuentran más consolidadas en dichos mercados.

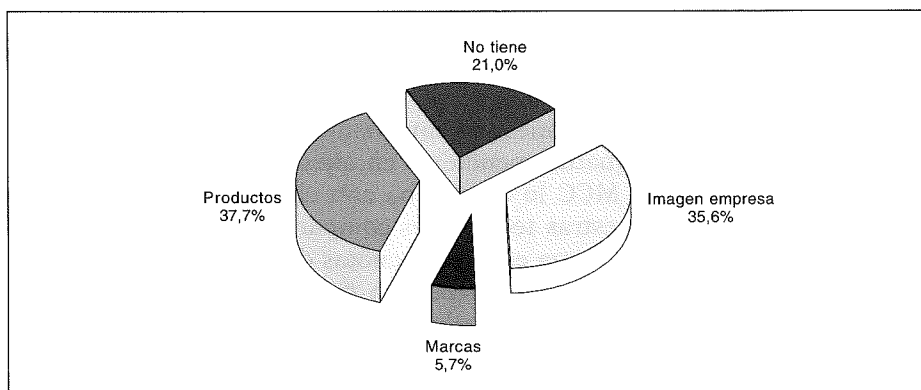
Es unánime la opinión de nuestros entrevistados respecto a que el *marketing* es la principal asignatura pendiente en nuestra actividad exportadora. El representante de MCC lo expresaba con claridad: «Cualquiera de nuestras plantas o de nuestras técnicas es comparable a otras del ámbito internacional. Pero el problema es que las cuotas de mercado que tenemos en los mercados exteriores son pequeñas; en muchos casos, incluso esporádicas. ¿Dónde está el problema? Probablemente en que no hemos trasladado lo que estamos haciendo en el mercado español o que la exportación, en muchos casos, ha sido un escape. Hoy en día tenemos algunas empresas, no sólo aquí, que podrían estar muchos años exportando pero que no tienen una implantación real. Uno de nuestros problemas básicos es la inversión en *marketing* en los diferentes mercados». Por otro lado, hay que tener en cuenta que el tamaño de la empresa y el tipo de producto condicionan notablemente las estrategias en este ámbito.

Respecto a la finalidad de las actividades de promoción de las empresas, destaca el escaso volumen de recursos que se dedica a la promoción de marcas (gráfico 16). Una marca comercial consolidada conlleva una mayor fidelidad de los clientes y poder obtener precios más elevados por los productos. Por otro lado, la falta de correspondencia entre la propensión exportadora de las empresas españolas y la utilización de marcas comerciales, «alude a una instrumentación escasamente estratégica de las marcas y, sobre todo, al escaso nivel promedio de implantación en el mercado internacional de las marcas utilizadas [...]. Todo ello apunta a la condición reconocida de España como país intermedio y, más específicamente, al escaso poder relativo de sus nombres comerciales como instrumentos para diferenciar productos y para abrir mercados, en especial, en países desarrollados»³³. La ausencia de marcas españolas es una gran barrera en el mercado exterior y además supone un coste –que se puede cifrar en torno a un 15-20%– que han de asumir las empresas españolas para competir con productos extranjeros de igual calidad pero con una marca ya implantada.

Para superar esta desventaja, en parte producto de la tardía incorporación de la empresa española al proceso de internacionalización, y potenciar la promoción de la imagen de las empresas españolas y sus productos, en el *Plan 2000 para la exportación* se propone la puesta en marcha de Expoconsumo, la elaboración de directrices para la mejora de la imagen del *Made in Spain* y el lanzamiento de un Club de Marcas.

³³ Alonso, J. A. y Donoso, V., *op. cit.*, p. 214.

Gráfico 16 – Finalidad de las actividades de promoción de las empresas. En porcentaje. 1994



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Ministerio de Industria y Energía, *Las empresas industriales en España 1994, 1997*.

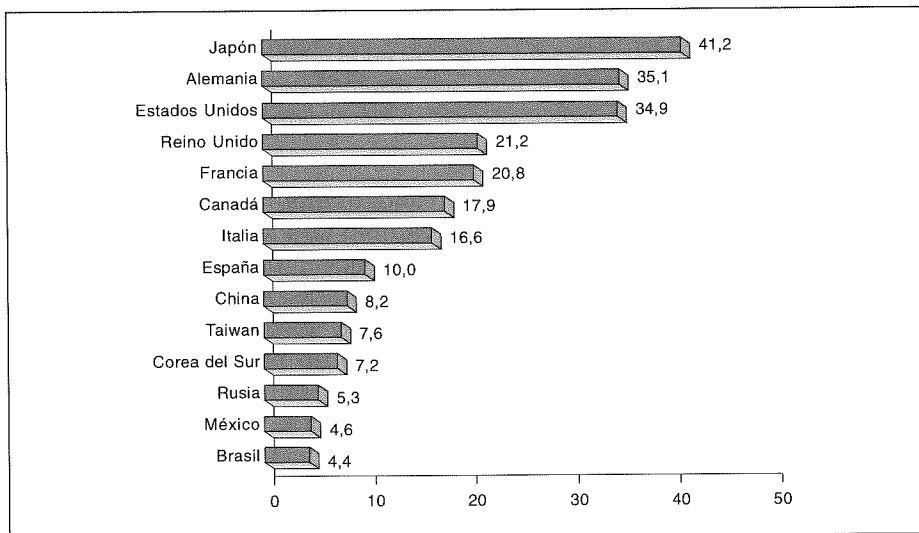
No basta ser bueno, hay que parecerlo

La calidad se ha convertido en un factor básico y vital en la actividad diaria de las empresas. En su salida al exterior se encuentran frecuentemente con la exigencia de cumplimiento de determinadas normas de calidad para ser aceptadas como proveedora o suministradora por los clientes que intentan captar en los mercados de otros países. Por otra parte, los consumidores finales valoran y exigen cada vez más un producto o un servicio de calidad. Según los datos del *Eurobarómetro* de la Unión Europea, prácticamente cinco de cada diez europeos señalan la calidad como principal factor determinante en la compra de un producto, mientras alrededor de un 25% de los encuestados sigue considerando el precio del producto como lo más importante a la hora de adquirirlo.

El proceso de globalización y la progresiva reducción de las barreras arancelarias hacen posible que los productos de casi todos los países puedan estar presentes en los mercados de los demás. En este contexto de oferta múltiple, la imagen de calidad de un país constituye un factor significativo en la decisión de compra de las empresas y de los consumidores. Según el *Eurobarómetro*, los ciudadanos europeos aún juzgan el nivel real de calidad de los productos en función de su país de procedencia.

Prácticamente todos los medios de comunicación se han hecho eco de los resultados de un estudio realizado por la empresa Bozell-Gallup sobre la imagen de calidad de los productos manufacturados de 19 países. En el último estudio publicado los productos españoles ocuparon el octavo lugar de este *ranking* de calidad y escalaron un puesto respecto al año anterior (gráfico 17). Lo verdaderamente significativo es esta mejora, no el puesto que ocupa nuestro país, ya que de este estudio están ausentes países como

Gráfico 17 – Imagen de calidad. Porcentaje de los consumidores que consideró excelentes o muy buenos los productos de los países analizados. 1997



Fuente: *La Gaceta de los Negocios*, 3 de septiembre de 1997, p. 34.

Suecia, Suiza, Holanda, Austria..., con una imagen internacional de calidad muy superior a la de España. Tampoco es ningún consuelo que Italia, nuestro tradicional competidor en tantos sectores, nos anteceda inmediatamente en el *ranking*, ya que lo hace a una considerable distancia; en imagen de calidad estamos mucho más cerca de China que del país transalpino.

Uno de los instrumentos utilizados por las empresas para ir elaborando una imagen de calidad son las certificaciones de calidad. La certificación, junto con la normalización y la acreditación, es uno de los conceptos clave de la calidad en la empresa. Se basa en la emisión de marcas que demuestran que un producto o una empresa se adecuan a unas normas determinadas. La certificación puede afectar únicamente a los productos o a la compañía en general.

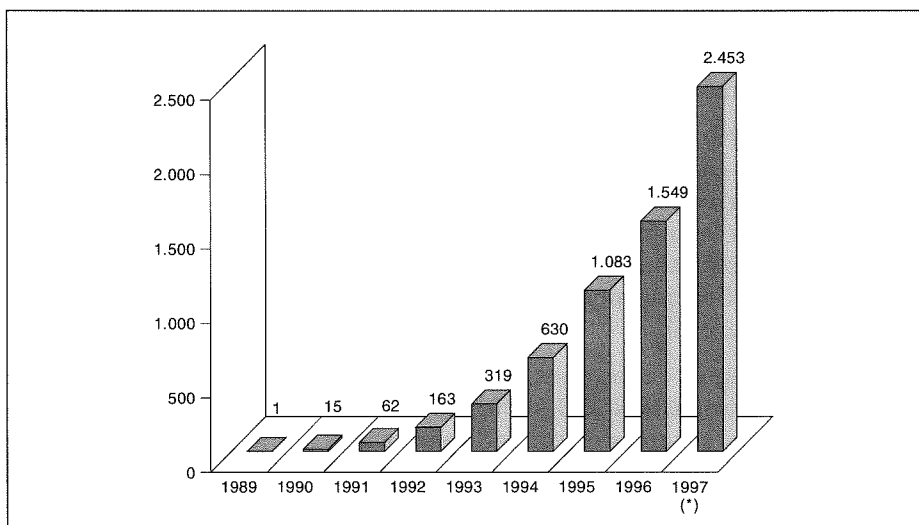
Desde principios de los años noventa, y por recomendación de la Unión Europea, las Normas EN-ISO 9000³⁴ se han convertido en el marco de referencia para los sistemas de calidad promovidos por los distintos países de

³⁴ Las ISO 9000 son una familia de normas, así llamada por la Organización Internacional de Normalización –ISO–. Tres de las normas que agrupa esta familia se utilizan para emitir certificados. La norma ISO 9001 sirve para certificar el sistema de aseguramiento de la calidad de las empresas, abarcando desde el diseño de los productos hasta la instalación y el servicio posventa, pasando por la fase de producción. La norma ISO 9002 se emplea para aquellos casos en los que se quiere certificar únicamente la producción, instalación y servicio posventa; se suprime, por tanto, la certificación del proceso que abarca el diseño. Por último, la norma ISO 9003 se centra en la inspección y en los ensayos finales.

la Unión Europea. La creciente exigencia de certificaciones para poder optar a determinados concursos, tanto en el ámbito público como en el privado, inició la fiebre por las normas ISO 9000. Nuestro país no ha sido ajeno a este proceso. Como podemos apreciar en el gráfico 18, la evolución del número de empresas españolas que han obtenido alguna certificación según Normas ISO 9000 ha registrado un aumento espectacular: desde 1992 hasta hoy se ha multiplicado por 15.

Este *boom* de las certificaciones de calidad, que ha tenido y aún tiene bastante de moda, va dando paso a un cambio de mentalidad que supone entender y valorar las ventajas asociadas al concepto de calidad total, que afecta a todos los ámbitos de acción de las empresas. Así pues, «la creciente garantía de la calidad mediante las Normas ISO 9000 por parte de las empresas españolas puede ser considerado como un paso decisivo hacia la gestión global de la calidad. También puede contribuir a la creación de una imagen y una cultura española de la calidad basada en la concienciación empresarial de que la calidad de los bienes y servicios suministrados por las empresas españolas es inseparable de una economía moderna y competitiva»³⁵. El llamativo aumento de las empresas españolas con certificaciones de calidad en los últimos años no debe hacernos olvidar que en este

Gráfico 18 – Evolución del número de empresas certificadas por AENOR en España según Normas ISO 9000. 1989-1997

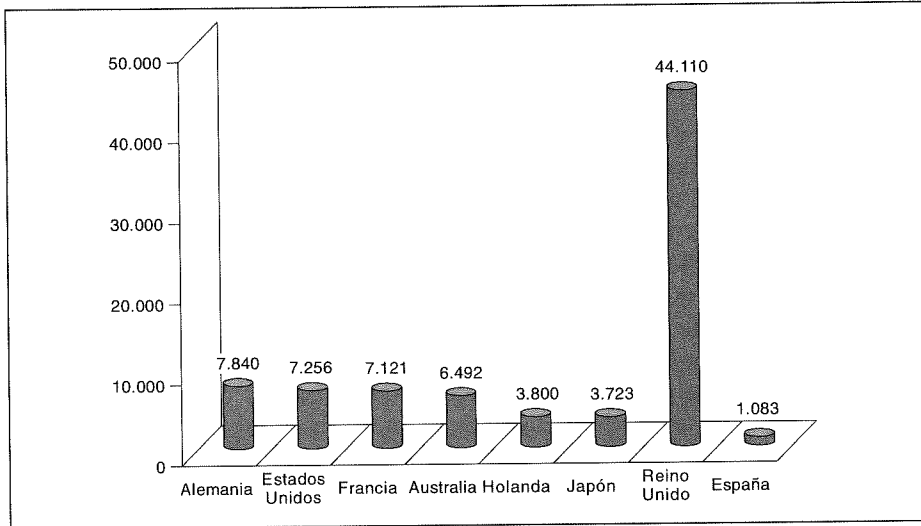


(*) Datos provisionales hasta octubre.

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro.CECS a partir de datos de AENOR.

³⁵ Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, *Informe Cotec 1997. Tecnología e Innovación en España*, Madrid, 1997, p. 45.

Gráfico 19 – Número de empresas de distintos países que han obtenido certificaciones de calidad. Hasta 1995



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS, a partir de datos de la Asociación Española para la Calidad.

aspecto también nos encontramos rezagados respecto a los países desarrollados (gráfico 19). Dejando a un lado el caso particular de Reino Unido, donde este proceso comenzó muchos años antes, los datos muestran la mayor preocupación por la calidad del conjunto empresarial de los países considerados y el largo camino que aún nos queda por recorrer.

El reto de la profesionalización

Hasta aquí hemos expuesto algunos factores clave para alcanzar una competitividad sostenible. Hemos constatado también las grandes diferencias que aún nos separan en estos factores de los países más desarrollados, con quienes tenemos que competir en los mercados internacionales. La pregunta inmediata que surge es: ¿cómo se ponen en marcha los procesos empresariales para mejorar la posición relativa de las empresas españolas en esos aspectos? En palabras de Álvaro Cuervo, «los conocimientos, tecnologías y recursos que existen en un momento determinado sólo se ponen en acción si se tienen los valores capaces de generar capacidades organizativas y empresariales»³⁶. De este modo, los empresarios y directivos se convierten en el «elemento crítico» de la empresa, en el factor fundamental de su ventaja competitiva, por encima de otros tan importantes como la innovación, la imagen/reputación, la acumulación de información o la disponibilidad de capital, tecnología e *inputs* básicos.

³⁶ Cuervo, A., «Empresarios y directivos», *Economistas*, n. 73, 1997, p. 47.

En nuestro Informe *España 1995* ya analizamos con detalle este aspecto de la cultura empresarial en nuestro país en un contexto caracterizado por las tendencias crecientes hacia la globalización, la competitividad y la especialización. Afirmamos allí que la iniciativa privada y la cultura del riesgo figuran entre nuestras grandes carencias sociales.

A este déficit de iniciativa empresarial habría que añadir un importante déficit de gestión. Buena parte de las empresas españolas son producto de un empresario individual que controla la propiedad y la gestión y que entiende la actividad empresarial como un ejercicio de poder. Las debilidades que se derivan de este modelo son múltiples: se desaprovechan las ventajas de especialización que aporta el ejercicio autónomo de su actividad de directivos profesionales contratados, establece una rígida jerarquía vertical que dificulta la relación entre propiedad y trabajadores, obstaculiza asumir riesgos en proyectos innovadores que podrían dar lugar a un cambio en la estructura de la propiedad y entorpece la puesta en marcha de procesos de colaboración interempresarial. A ello habría que añadir la escasa profesionalización de los consejos de administración y la perspectiva cortoplacista de muchas de las iniciativas empresariales, características de empresarios «buscadores de rentas», que se han visto favorecidos por mercados protegidos o por una generosa política de subvenciones. No son precisamente las mejores condiciones para afrontar la complejidad y los riesgos suplementarios que supone la internacionalización.

Si algo define a la actividad empresarial en nuestros días es la complejidad. Aparecen nuevos actores, hay nuevas reglas y surgen dinámicas inesperadas. La globalización ha potenciado notablemente este proceso de complejización. En este contexto lo que más necesita la empresa española, PYMEs y grandes empresas, es que los empresarios sean verdaderos profesionales, que asuman la función de liderar el proceso de cambio mediante la innovación y la valorización de los recursos, fundamentalmente los humanos, de la empresa. A este respecto, hay que señalar el notable avance en esta dirección que se está produciendo en los últimos años. Algunos de los empresarios con los que nos hemos entrevistado manifestaban crudamente el proceso de selección que el mercado implacablemente opera sobre aquellas empresas cuyos propietarios no han sabido, podido o querido adaptarse a estas nuevas condiciones. Muchos de los que han sobrevivido difícilmente se reconocerán en la imagen que dibujamos en el párrafo anterior.

Respecto a la profesionalización de la labor directiva, en el estudio *El Directivo del Futuro*, al analizar las cualidades que en el futuro requerirá el directivo para realizar su trabajo³⁷, dentro de las cinco categorías propuestas (orientación al logro, dirección de equipos, influencia, autodomi-

³⁷ ESADE y Andersen Consulting, *op. cit.*, p. 66-79.

nio y aptitudes intelectuales), los expertos encuestados destacaron muy por encima de las demás la primera, la orientación al logro, en la que se agrupaban las cualidades que permiten al directivo proponer y conseguir objetivos ambiciosos y retadores. Dichas cualidades eran las siguientes: capacidad para evaluar y decidir entre una serie de alternativas, asumiendo los riesgos necesarios (toma de decisiones); capacidad de planificar el trabajo con el tiempo y los recursos disponibles (organización); aptitud para poner en marcha acciones por cuenta propia (iniciativa); capacidad para generar y aportar nuevas ideas que contribuyan a mejorar la calidad y la eficiencia del trabajo (creatividad); interés por conseguir nuevos logros y asumir nuevas responsabilidades bajo una perspectiva de competitividad (ambición/afán de éxito); y aptitud para detectar y aprovechar las oportunidades (intuición/anticipación).

Resulta significativo que las tres cualidades consideradas más importantes fuesen, por este orden, la toma de decisiones, la creatividad y la intuición/anticipación. La capacidad de asumir riesgos, la innovación y el conocimiento del entorno se constituyen en los elementos clave. Estas cualidades adquieren mayor relevancia al estudiar la internacionalización de las empresas, ya que objetivamente se trata de un reto de mayor envergadura que requiere un fortalecimiento de las cualidades relacionadas con la asunción de riesgos, con la iniciativa y con la creatividad.

Una queja habitual entre los directivos y empresarios, sobre todo de las PYMEs, y que refleja una debilidad competitiva clara de las empresas españolas, es la dificultad de encontrar en nuestro país técnicos bien formados en exportación. A la ya aludida dificultad de los idiomas se une la ausencia en los currículos académicos de nuestras universidades de asignaturas específicas en este ámbito, cada vez más fundamental. La meritoria labor de las Cámaras de Comercio y de otras instituciones empresariales o académicas no debe ser justificación para que la formación de especialistas en mercados exteriores no sea asumida por la universidad, sin que ello suponga asignarle toda la responsabilidad de esa formación. Como ya dijimos en nuestro Informe *España 1995*, «la solución no puede ser otra que un mayor contacto entre la universidad y las organizaciones, con la participación más activa en los departamentos universitarios de personas que actúen en el campo profesional»³⁸.

5. Competitividad de las PYMEs en un contexto de globalización

Hasta aquí hemos analizado la internacionalización y la competitividad de las empresas españolas en su conjunto. Aunque ya hicimos alguna re-

³⁸ Fundación Encuentro. CECS, *España 1995*, Madrid, 1996, p. 155.

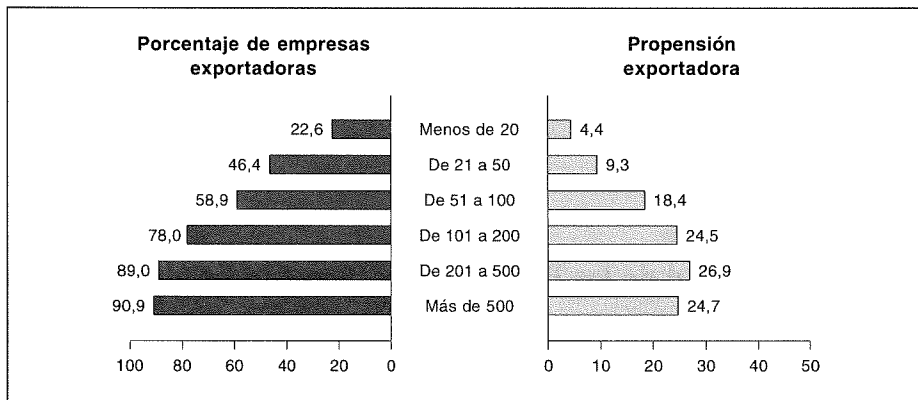
ferencia al tamaño empresarial al analizar brevemente las empresas exportadoras, nos parece importante dedicar un apartado específico al estudio de las PYMEs. Como ya hemos señalado reiteradamente a lo largo de los distintos Informes de la Fundación Encuentro que se han ido publicando, las PYMEs suponen el 95% de las empresas españolas y dan trabajo al 75% de la población ocupada de nuestro país. Su importancia económica y social es, por tanto, enorme. La competitividad de un país como el nuestro descansa en buena medida en la competitividad de sus PYMEs.

5.1 Desventajas asociadas al tamaño

Un simple vistazo a los datos de proporción de empresas exportadoras y de propensión exportadora según tamaño empresarial nos muestra una estrecha relación entre tamaño de la empresa y proporción y propensión exportadora. Como podemos apreciar en el gráfico 20, elaborado a partir de datos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales, que se realiza a empresas con más de 10 trabajadores, a medida que aumenta el número de trabajadores se incrementa también la proporción de empresas exportadoras. Respecto a la propensión exportadora la correlación no es perfecta, ya que las empresas con más de 500 trabajadores exportan en términos relativos menos que las que tienen entre 200 y 500 trabajadores. En ambas variables, 100 trabajadores aparece como un umbral a partir del cual las diferencias de tamaño no discriminan demasiado.

Es cierto que las grandes empresas disfrutan de una serie de ventajas asociadas a su tamaño: mayor implantación en el mercado; economías positivas de escala o de sector; mejor utilización de servicios como investiga-

Gráfico 20 – Porcentaje de empresas exportadoras y media de la propensión exportadora (porcentaje de las exportaciones sobre la facturación) por tamaño de la empresa. 1994



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Ministerio de Industria y Energía, *Las empresas industriales en España 1994, 1997*.

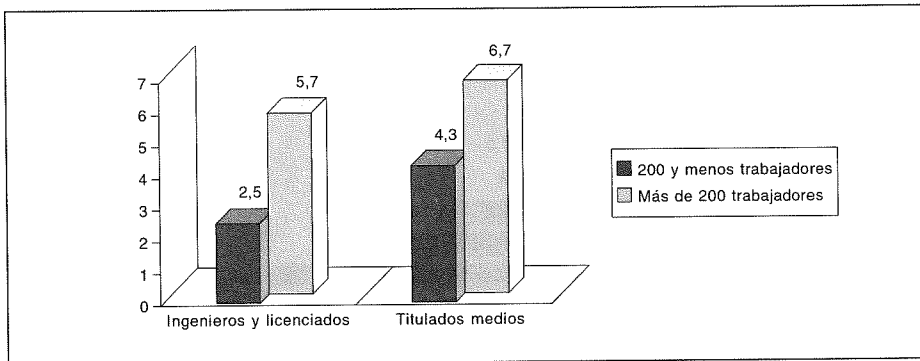
ción y desarrollo, comercialización, publicidad y distribución; capacidad de asumir mayores riesgos; etc. No obstante, las pequeñas empresas pueden compensar estas desventajas si organizan su producción y sus servicios auxiliares mancomunadamente. Casos como la máquina-herramienta o el sector cerámico muestran que el tamaño no es un factor que determine de manera absoluta la capacidad y la propensión exportadora de las empresas. Por otro lado, el mismo tamaño de los mercados de los distintos sectores condiciona la dimensión de las empresas de cada sector.

Dado que los factores macroeconómicos no discriminan excesivamente por tamaño de empresa, hay que buscar en el resto de los factores que hemos analizado anteriormente la causa de la menor propensión exportadora. Vamos a destacar brevemente algunos datos que ilustran la desventaja de la PYME frente a la gran empresa en factores como la formación, los recursos tecnológicos, los recursos organizativos y la función empresarial.

Respecto a la formación, como podemos apreciar en el gráfico 21, el porcentaje de titulados superiores –licenciados e ingenieros– en las empresas de más de 200 trabajadores (5,7%) duplica ampliamente el porcentaje correspondiente en las empresas de menos de 200 trabajadores (2,5%). La diferencia se atenúa en el caso de los titulados de grado medio pero sigue siendo considerable: 6,7% frente a 4,3%.

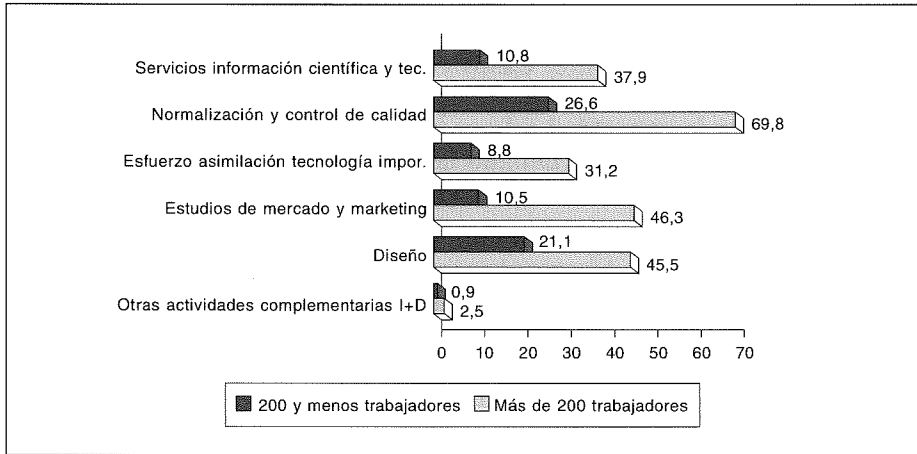
La desventaja de las PYMEs en lo que se refiere a recursos tecnológicos es igualmente grande. Según los datos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales correspondiente a 1994, casi un 80% de las empresas con 200 o menos trabajadores no realizaban ni contrataban actividad alguna de I+D, frente a un 28% de las empresas con más de 200 trabajadores. Las diferencias son igualmente importantes en lo que se refiere a actividades complementarias de I+D (gráfico 22). El porcentaje de PYMEs que desa-

Gráfico 21 – Titulados medios y superiores según el tamaño de la empresa. En porcentaje respecto al total de la plantilla. 1994



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Ministerio de Industria y Energía, *Las empresas industriales en España 1994, 1997*.

Gráfico 22 – Empresas que realizan actividades complementarias de I+D. En porcentaje. 1994

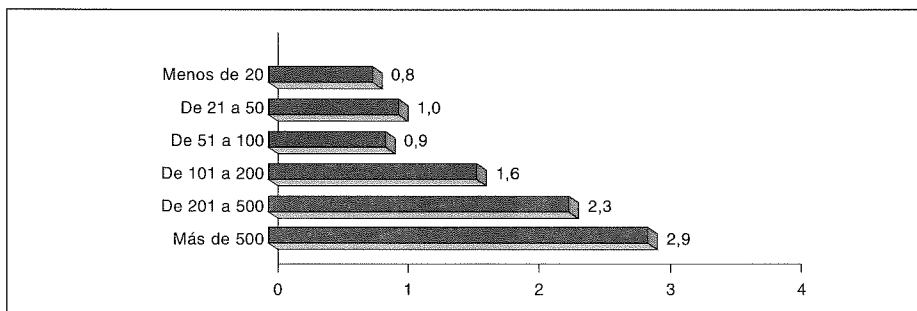


Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Ministerio de Industria y Energía, *Las empresas industriales en España 1994, 1997*.

rollan aspectos tan fundamentales para la competitividad empresarial como los estudios de mercado y *marketing*, la normalización y control de calidad, el diseño, etc., es muy bajo.

Respecto a los recursos organizativos, hay que destacar que el 28% de las empresas de menos de 200 trabajadores no realiza actividad de promoción alguna, frente a un 7,3% de las empresas con más de 200 trabajadores. La media de gastos de publicidad sobre ventas también muestra un desarrollo mucho menor de este factor de competitividad entre las PYMEs que entre las grandes empresas: se puede afirmar que estas últimas invierten en este concepto el doble que las PYMEs (gráfico 23).

Gráfico 23 – Gastos de publicidad respecto a las ventas según el tamaño de la empresa. En porcentaje. 1994



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Ministerio de Industria y Energía, *Las empresas industriales en España 1994, 1997*.

Finalmente, la importancia del factor empresarial o directivo en la estrategia de internacionalización de las empresas se multiplica en el caso de las PYMEs, ya que se puede afirmar que éstas no han abordado el proceso de revolución en la gerencia que se ha producido en otros países. «La dinámica de la PYME industrial española ha estado influida minoritariamente por directivos profesionales [...]. No obstante, persiste una bolsa importante de propietarios-fundadores y socios principales, que controlan y gestionan las empresas cuyo capital poseen, y no han entrado aún en esta dinámica educativa»³⁹. Sólo un 14,5% de los directivos de la PYME industrial española posee título universitario.

El carácter familiar de gran número de PYMEs españolas supone en muchos casos una dificultad añadida para la profesionalización de la gestión y la implantación de estrategias de medio y largo plazo y choca a menudo con el problema de la sucesión generacional: solamente el 30% continúa en la segunda generación y un exiguo 11% alcanza la tercera, según datos del Instituto de la Empresa Familiar. En España la empresa familiar juega un papel importante en la economía y el empleo. Más del 75% de las empresas son de carácter familiar, generan más del 60% del PIB y más del 65% del empleo.

5.2 Oportunidades de la globalización

La globalización, no cabe duda, ha aumentado la competencia para todos. También, por supuesto, para las PYMEs españolas. Muchas de nuestras empresas se desarrollaron en el mercado-invernadero de la protección nacional. Esa situación acabó con la integración de España en la Comunidad Económica Europea. Pero éste no es el único fenómeno de las nuevas circunstancias; la globalización no se reduce a un aumento de la competencia. Incluye otros cambios que pueden ser favorables para las PYMEs españolas:

— *Se facilita la exportación*, ya que en cierta manera la apertura de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de la legislación y el éxito de recién llegados –como los países del sudeste asiático, por ejemplo– invita a la exportación, la hace más fácil y rentable.

— *Se produce más para las empresas grandes*, porque muchas de éstas ya no fabrican todos los componentes y partes que llevan sus productos (los coches, por ejemplo). Más bien los subcontratan a empresas subsidiarias. También contratan servicios, desde los de cafetería hasta la contabilidad y la informática, a empresas más pequeñas. La producción descentralizada y

³⁹ Camisón Zornoza, C., *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Civitas/IMPIVA, Madrid, 1997, p. 376-377.

el *outsourcing* son estrategias ampliamente utilizadas por las grandes empresas en la actualidad.

— *Se abarata la innovación tecnológica*, la informatización y robotización, lo que permite a las PYMEs emplear unos medios técnicos que antes eran impensables dado el tamaño de sus empresas. Ahora las «economías de escala» han dejado de ser relevantes en muchas esferas de la producción; es rentable fabricar a pequeña escala con tecnologías avanzadas.

— *Se hace más fácil la financiación* de la exportación y del transporte por las mayores facilidades que hoy existen para mover dinero y hacer pagos a nivel internacional con menos riesgos que en otros tiempos.

— *Se abre camino a la inversión*, es decir, al establecimiento de PYMEs en países extranjeros con menos incertidumbre y menor riesgo, ya que se ha hecho más favorable la legislación en otros países, funcionan mejor sus mercados financieros y hay más respeto a la inversión extranjera, entre otras cosas.

— *Hay ejecutivos y técnicos mejor preparados*, porque la globalización empieza a llegar a las facultades de económicas y a las escuelas de administración, de forma que los graduados están mejor preparados para hacer frente a las nuevas realidades de la economía mundial. Este acervo de profesionales está también a disposición de las PYMEs que estén dispuestas a pagar por ello.

— *Quedan nichos locales*, donde no se meten las multinacionales porque no les compensa: mercados selectos, medios cautivos y de alto consumo (hoteles y restaurantes de lujo, *boutiques* de moda, gimnasios, asesorías y consultorías especializadas, etc.) o de alta necesidad, como establecimientos para la tercera edad.

5.3 Estrategia de futuro

Cada PYME tiene que decidir por ella misma, a partir del análisis de sus relaciones con el mercado –su mercado actual, el posible y aquel al que quiere acceder– y su capacidad para adaptarse a los cambios, qué medidas debe adoptar para sobrevivir y prosperar en las nuevas condiciones de la globalización. No hay que excluir la posibilidad de que para algunas empresas lo mejor sería reducir las pérdidas y cerrar, o vender a una empresa multinacional, particularmente aquellas muy especializadas en productos que ya no se compran o que trabajan de una manera rígida y difícil de cambiar. Para la mayoría, sin embargo, lo mejor sería adaptarse a las nuevas circunstancias y seguir trabajando. Esta adaptación debería tener en cuenta los aspectos y las estrategias que señalamos a continuación y que se desprenden del análisis de la competitividad internacional de nuestras empresas que hemos llevado a cabo a lo largo del presente capítulo:

— *Tecnología*: evaluar la adecuación a la empresa de la tecnología nueva disponible en el mercado, los costes y los beneficios de introducirla; algún grado de informatización se va haciendo imprescindible, pero para ello hay que buscar una buena asesoría, como la que pueden dar los entes públicos de desarrollo empresarial.

— *Costes de producción*: vigilar el aumento de los costes del trabajo en relación con los aumentos de la productividad de la empresa; un nivel alto de salarios no es un problema *per se* para competir, si la productividad del trabajo es elevada; la tecnificación aumenta la productividad del trabajo y hace posible mayores salarios.

— *Mercados*: renovarse, y renovar los productos y servicios, para mantener las cuotas de mercado tradicional; buscar nichos nuevos en los espacios que dejan las multinacionales; plantearse la exportación, empezando por mercados próximos (Portugal, Francia, Marruecos) o afines (América Latina); adquirir conocimientos sobre esos mercados y desarrollar más la labor de *marketing*; buscar asociados.

— *Finanzas*: estudiar la manera de engancharse a los mercados financieros internacionales, utilizando nuevos instrumentos financieros; ampliar el horizonte de la financiación; renovar los métodos de análisis financiero.

— *Recursos humanos*: renovarse en conocimientos del entorno internacional, métodos de gestión, técnicas administrativas, etc.; emplear personal técnico con buena preparación para la globalización; formar equipos multidisciplinarios.

— *Información*: apreciar, obtener, usar eficientemente y administrar bien la información disponible sobre mercados, empresas y productos; hay que estar dispuestos a gastar en información como en un *input* más del proceso productivo; los productos más competitivos son los intensivos en información.

— *Vinculación administrativa*: desplazar el centro de atención a las directivas y regulaciones de la Comisión Europea, con objeto de conocer bien la legislación relevante que afecta al funcionamiento de la empresa; conocer las oportunidades de beneficiarse de las subvenciones y ayudas.

El tamaño condiciona de manera significativa el llevar adelante muchas de las iniciativas que acabamos de proponer, especialmente en lo que se refiere a financiación, recursos humanos, *marketing* y recursos tecnológicos. Por ello es imprescindible aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen *las estrategias de colaboración interempresarial y las ayudas institucionales*.

Respecto a la colaboración interempresarial, debería ir más allá de la necesaria constitución de consorcios o asociaciones de exportación o de la inversión exterior mediante *joint-ventures* y apoyar la creación y potenciación de instituciones de tipo intermedio como agencias de desarrollo lo-

cal, centros de información y servicios para las PYMEs, institutos tecnológicos y de formación, etc., en los que la ayuda institucional es muchas veces imprescindible. En la medida de lo posible habría que tender a la creación de sistemas productivos locales, ya que permiten un desarrollo mucho mayor de las ventajas asociadas a la colaboración interempresarial⁴⁰.

Esta colaboración interempresarial ha dejado de ser un *desiderátum* o un proceso minoritario para convertirse en una realidad ampliamente extendida en el conjunto empresarial español de PYMEs. Las aportaciones teóricas de la empresa red o de los modelos organizativos reticulares empiezan a calar en los comportamientos empresariales de cada día. Los datos que aporta César Camisón Zornoza en su ya citada obra *La competitividad de la PYME industrial española: estrategias y competencias distintivas* son concluyentes a este respecto. Como podemos apreciar en la tabla 18, el porcentaje de PYMEs industriales que tienen algún acuerdo de cooperación ha pasado de un 24% en 1984 a un 69% en 1994. Tan importante o más que este dato, por lo que implica de madurez en la estrategia de colaboración interempresarial, es que los acuerdos de colaboración, que en 1984 se repartían en porcentajes similares con grandes empresas y con PYMEs, se han desplazado claramente a la colaboración con estas últimas: en 1994 el 66% de los acuerdos de colaboración de las PYMEs industriales estaban suscritos con otras PYMEs. Igualmente significativo es el dato de que un 11% de esos acuerdos de cooperación se haya establecido con universidades, centros públicos de I+D o asociaciones sin ánimo de lucro, cifra que duplica la correspondiente a 1984.

Respecto a la importancia de la cooperación interempresarial en el ámbito de la internacionalización, los datos también muestran un progreso notable: en 1984 sólo un 13% de las PYMEs industriales tenía algún acuerdo de cooperación internacional; en 1994 dicho porcentaje alcanzaba el 29%; otro 22% consideraba abordar esta opción en un futuro próximo. También nuestros entrevistados manifestaron la importancia y la creciente extensión de este proceso en las estrategias de internacionalización de sus empresas, pero sin olvidar las dificultades que en ocasiones se presentan, sobre todo cuando se trata de empresas que compiten directamente en un mismo tipo de productos.

Las políticas públicas, tanto las del Estado como las de las comunidades autónomas, han de jugar un papel esencial en el proceso de adaptación de las PYMEs de nuestro país al nuevo escenario que estamos analizando. Desaparecida la protección de aranceles, cuotas y exenciones fiscales al entrar en la Comunidad Económica Europea, una política pública de ayuda a las PYMEs debiera consistir en facilitar con información y asesoría ade-

⁴⁰ Véase Espina, A., *Hacia una estrategia española de competitividad*, Visor-Fundación Argenteria, Madrid, 1995, p. 165-168.

Tabla 18 – Estrategias de cooperación en la PYME industrial española: dinámica en el período 1984-1994

	1984	1994
Existencia de acuerdos de cooperación		
Sí	23,6	68,6
No	76,4	31,4
Caso negativo, ¿considera esta opción para un futuro próximo?		
Sí	13,1	20,3
No	86,9	79,7
Naturaleza de los cooperantes (Base: % de acuerdos de cooperación establecidos)		
Pequeñas y medianas empresas	40,1	66,1
Grandes empresas nacionales	39,7	10,0
Empresas multinacionales	14,3	12,3
Universidades o centros de I+D públicos	1,7	6,3
Asociaciones sin ánimo de lucro	3,8	5,1
Otros	0,3	0,2
Interrelación entre los cooperantes (Base: % de acuerdos de cooperación establecidos según <i>partner</i> principal)		
Empresas rivales	18,5	26,9
Empresas especializadas complementarias	41,3	24,5
Empresas clientes	25,6	27,4
Empresas proveedoras	10,4	10,4
Organizaciones no lucrativas	35,0	10,8
Importancia de los acuerdos de cooperación internacional		
Empresas con acuerdos de cooperación internacional	13,2	29,0
Empresas sin acuerdos de cooperación internacional	86,8	71,0
Caso negativo, ¿considera esta opción para un futuro próximo?		
Sí	2,1	21,7
No	97,9	78,3
Modalidades de plasmación de acuerdos de cooperación (Base: % de acuerdos de cooperación establecidos)		
Creación de empresas conjuntas	6,3	7,6
Firma de contratos	28,2	40,0
Intercambio accionarial	8,0	5,0
Adquisición minoritaria de capital	2,8	2,4
Acuerdo verbal o informal	54,0	44,5
Otros	0,7	0,5
Área de referencia del acuerdo de cooperación (Base: % de acuerdos de cooperación establecidos)		
Financiación	5,6	3,0
Comercialización	4,9	30,5
Tecnología	7,0	8,0
Logística	2,4	3,4
Producción	71,1	49,4
Otros ámbitos	9,1	4,7
Multiárea	-	0,9
Número medio de acuerdos de cooperación establecidos por la empresa	1,7	2,6

Fuente: Camisón Zornoza, C., *op cit.*, p. 357 y 359.

cuada (en análisis de la economía internacional, acceso a fuentes de información especializada, adopción y uso de nuevos sistemas, estrategias de exportación, etc.) el desembarco de pequeños y medianos empresarios en las playas de la economía global. Es también importante que desde las instituciones públicas se apoye la proyección de las empresas y los productos españoles en el mercado exterior, así como que se cree un marco fiscal y financiero que facilite la apertura y la actividad internacional de nuestras empresas.

Hay que reconocer la relevante labor que en este ámbito están desarrollando el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) –planificación, diseño y ejecución de acciones de promoción comercial de los productos españoles en el exterior–, el Instituto de Crédito Oficial –apoyo a la financiación de las actividades de exportación de las empresas españolas a través de los créditos CARI y FAD–, las Cámaras de Comercio y las comunidades autónomas. Sin olvidar a la empresa estatal Compañía para la Financiación del Desarrollo (COFIDES) –apoyo a las empresas privadas españolas que invierten en países emergentes o en transición hacia la economía de mercado del Tercer Mundo– y a CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación) –cobertura de riesgos de impago derivados del comercio interior y exterior–. La valoración positiva que los empresarios hacen de todo este entramado institucional de apoyo a la internacionalización de la empresa española, y sobre todo de las PYMEs, no esconde una cierta queja por la escasa flexibilidad en el funcionamiento de todos estos organismos y por el alto presupuesto que se consume en su propia gestión interna, lo que resta agilidad y eficacia a sus actuaciones. En este sentido, se valora más positivamente la actividad de los organismos autonómicos, por su mayor empeño y proximidad a la realidad de las empresas.