

# Estrategias empresariales españolas en un mundo interdependiente

*Eduardo Bueno*  
*Patricio Morcillo\**

## Introducción

Este trabajo pretende ofrecer una reflexión importante sobre la realidad y el futuro económico de la empresa española en un mundo, quiérase o no, cada vez más interdependiente. Esta reflexión se apoya en un conjunto de hipótesis, contrastadas en gran parte por el análisis de los datos existentes, pero sujetos a riesgos y a desviaciones de tipo subjetivo o personal.

Dicho esto, tampoco queremos dejar de hacer constar que estimamos que nuestra reflexión no ha estado exenta de una búsqueda de máximo rigor y de método en el análisis, la evaluación y el tratamiento final de las fuentes y aportaciones positivas a los temas tratados para, de esta forma, ofrecer al lector interesado los suficientes datos a fin de que pueda ubicar en sus contextos las cuestiones consideradas y las opiniones y propuestas que se formulan.

El estudio se estructura en tres partes fundamentales. La primera intenta describir la nueva coyuntura de la división internacional del trabajo por medio del análisis de los cambios acaecidos en los últimos años: a) nuevas condiciones de intercambio;

b) aparición de nuevos agentes económicos en el contexto mundial, y c) nuevas formas de concurrencia internacional. Dentro de esta revisión de la situación de los intercambios internacionales, presentamos una nueva explicación de la interdependencia de los países avanzados y no desarrollados, frente a las últimas aportaciones en este terreno.

En la segunda parte analizamos las características principales que definen a un país intermedio, mediador importante en las actuales relaciones Norte-Sur, remodelando y enlazando nuestra propuesta de interdependencia horizontal simétrica Norte-Norte y la interdependencia vertical asimétrica en el comercio internacional, caso que representa de forma destacada España, por la serie de factores que la tipifican.

En la tercera y última parte hemos querido exponer cuáles son los elementos configuradores de una estrategia competitiva para la empresa española, los cuales se estructuran con base en tres ideas fundamentales. La primera responde al principio de flexibilidad económica tanto a nivel externo, o frente al entorno, como a nivel interno según su sistema productivo y estructura de organización. La segunda se refiere a la importancia de una política industrial agresiva o de cara al papel estratégico de la política de ID (o de investigación y desarrollo tecnológico). Finalmente, la tercera se basa en la idea de España como opción ante el riesgo político y de cambio en los procesos de intercambio de Europa y Japón con América Latina.

Todo ello nos ha llevado a proponer, a la vez que a cuestionar sus límites posibles según determinados factores de contingencia, cuál sería el "papel bisagra" que debería desempeñar la empresa española, y concretamente España, dentro de la actual configuración del comercio entre la CEE e Iberoamérica.

\* Eduardo Bueno es catedrático de Economía de la Empresa y Director del Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE) de la Universidad Autónoma de Madrid. Fue Presidente del Comité Organizador del 7º Congreso Mundial de Economía celebrado en Madrid en septiembre de 1983.

Patricio Morcillo es profesor de Economía Industrial y Gestión Internacional de la Empresa y Secretario Técnico del IADE.

## De la división internacional del trabajo a la interdependencia económica

La nueva división internacional del trabajo se caracteriza por las variaciones de las condiciones y formas de intercambio entre los países desarrollados y los no industrializados, así como por la aparición de nuevos agentes en el comercio internacional, aspectos que configuran, finalmente, elementos clave para entender las nuevas formas de competencia internacional y el carácter global que ha alcanzado la economía mundial en estos últimos años.

Con relación a las nuevas formas de intercambio se puede afirmar, por las evidencias empíricas, que de un comercio de materias primas y productos manufacturados se ha pasado fundamentalmente a otro de productos manufacturados con distintos grados de contenido tecnológico, aprovechamiento lógico del ciclo de vida de los productos en su variante técnico-internacional. La difusión acelerada de la tecnología favorece la incorporación de otros factores de producción que suponen una nueva organización de la producción mundial. Países especializados inicialmente en productos de consumo corriente, que requieren mano de obra abundante y poco retribuida, así como tecnología estable (textil, confección, calzado...), han emprendido recientemente y con evidente éxito unas políticas de especialización que abarcan la fabricación de productos muy complejos (componentes electrónicos, por ejemplo). Según estimaciones fiables,<sup>1</sup> a estos países en vías de desarrollo se les puede imputar, en 1983, el 10% de las exportaciones mundiales de productos manufacturados (2.6% en 1963 y 7% en 1973) destinados esencialmente a áreas económicas más prósperas, siendo, por orden de importancia, Estados Unidos, la CEE y Japón los primeros clientes. Dichos países no solamente ven crecer su participación en las importaciones de productos manufacturados de las naciones más avanzadas, sino que dominan y organizan el mercado de los intercambios "Sur-Sur" de bienes manufacturados y son exportadores netos de tecnología.<sup>2</sup> De acuerdo con Stoffaës,<sup>3</sup> a finales de siglo, el llamado "Tercer Mundo" asumirá 20% de la producción industrial mundial y 22% del comercio mundial, es decir, se duplicarán las cifras logradas durante los setenta.

Respecto a la aparición de nuevos agentes económicos en la escena mundial cabe destacar los siguientes países:<sup>4</sup>

a) avanzados o altamente industrializados;

b) industrializados:

- desarrollados "tradicionalmente"
- emergentes o países de industrialización reciente;

c) en vías de industrialización o subdesarrollados;

d) infradesarrollados o sin industrialización.

Con referencia a la tercera idea contenida en la caracterización inicial de la nueva división internacional del trabajo hay que poner en evidencia que la actual competencia internacional se define a partir de la intervención de agentes como los estados, las organizaciones internacionales y las empresas transnacionales. Los estados intentan —dentro de lo aceptable— soslayar las leyes del mercado con el fin de evitar graves desequilibrios económicos (los principales instrumentos utilizados son la política arancelaria, la reconversión industrial, el fomento a las exportaciones, la protección abusiva de la propiedad industrial, las normas técnicas, etc.), las organizaciones internacionales estimulan el proceso de integración de la economía mundial,<sup>5</sup> y, por último, las empresas transnacionales deslocalizan internacionalmente su producción y contraen entre ellas acuerdos que regulan las cuotas de mercado, los precios, la distribución comercial, las operaciones de subcontratación, etcétera.

En los últimos diez años la competencia se ha intensificado; la competencia local, regional o nacional ha pasado a ser internacional. Este nuevo contexto hace imprescindible para una empresa de cualquier tamaño y de cualquier sector el conocimiento de la economía mundial si desea enfrentarse con eficacia a la vigorosa competencia internacional. El desplazamiento de la competencia provocado por la internacionalización de la producción promueve la integración del espacio geográfico y económico y consolida la interdependencia de las diferentes naciones.<sup>6</sup>

Para Michalet<sup>7</sup> la idea de "economía mundial" implica la existencia simultánea de tres tipos de relaciones entre las distintas naciones:

1. internacionalización de los intercambios;
2. internacionalización de la producción;
3. internacionalización de los circuitos financieros.

Basándose en su hipótesis, Michalet sustenta que la interdependencia de los países desarrollados es total porque se dan las tres formas precedentes de relaciones. Sin embargo, la interdependencia no se verifica entre países avanzados en vías de desarrollo porque si bien intercambian productos, la estrategia de localización de la producción la dictan las empresas transnacionales, cuyo poder de decisión se ubica en sus países de origen; de igual manera, son los bancos transnacionales los que controlan los circuitos financieros.

Si bien hay que reconocer que el planteamiento de Michalet es coherente, discrepamos ligeramente con él. En nuestra opinión se producen dos tipos de interdependencia; una horizontal simétrica entre los países del Norte que alimentan un comercio intraindustrial en la que cada participante depende del otro en igual medida (los intercambios intraindustriales en el comercio de bienes manufacturados entre países avanzados representa 60% del

5. A. Cotta, *La France et l'impératif mondial*, PUF, París, 1978.

6. J. Lasourne, *Les mille sentiers de l'avenir*, Seghers, París, 1981.

7. C.A. Michalet, *Le défi du développement indépendant*, Rochevignes, París, 1983.

1. Véase la publicación anual del Institut Français des Relations Internationales, *Ramses*, París.

2. P. Morcillo e I. Pablo López, "Integración económica y libertad estratégica: España y Portugal como países intermedios entre Europa y Latinoamérica", comunicación presentada en el 7º Congreso Mundial de Economía, Madrid, 5-9 de septiembre de 1983.

3. C. Stoffaës, *La grande menace industrielle*, Collection Pluriel, París, 1978.

4. E. Bueno, "España, un país intermedio. Estrategia ante la CEE e Iberoamérica", en Seminario "Relaciones Económicas España-CEE-Iberoamérica", Universidad Internacional Menéndez Pelayo, septiembre de 1983.



comercio global)<sup>8</sup>, y una vertical asimétrica que suscita un comercio interindustrial entre países con distintos niveles de desarrollo y en la que las ventajas de la cooperación son diferentes para uno y otro participante,<sup>9</sup> pues los países ricos imponen su sello y su dinámica a los demás<sup>10</sup> (o, como señaló Prebisch en la Conferencia de la UNCTAD de marzo de 1979, se trata de "una interdependencia entre desiguales").

Para reforzar nuestra inconformidad nos fundamos en los elementos que explicitamos a continuación:

En primer lugar, es preciso contar con los países productores de petróleo, los cuales crean importantes industrias anexas (química orgánica de base, por ejemplo) muy competitivas e inyectan recursos al sistema financiero internacional.

En segundo lugar, las empresas transnacionales tradicionales siguen un proceso de desinversión en industrias maduras, intensivas en mano de obra o con modestas perspectivas de crecimiento (astilleros, siderurgia, vidrio, material eléctrico, cemento, textil, etc.), siendo empresas nacionales de países del Tercer Mundo las que toman el relevo, encargándose de abastecer de forma ascendente el mercado occidental. Esta actitud favorece la creación y el crecimiento de empresas nacionales, convirtiéndose algunas de ellas en transnacionales. La aparición de empresas transnacionales originarias de países en vías de desarrollo es un hecho real y cada vez más importante.

Lall estima que de 30 a 50 países en desarrollo poseen inversiones directas en el extranjero (excluyendo las empresas petroleras de estos países), implantándose en países menos avanzados y en sectores de actividad tradicionales.<sup>11</sup> Por su parte, Wells,<sup>12</sup> en un estudio referente a las empresas transnacionales del Tercer Mundo, afirma que reúnen ventajas de concurrencia determinantes, como son la producción en pequeña escala, el empleo de una tecnología con fuerte intensidad de mano de obra; la fabricación de productos no diferenciados con precios competitivos, y una gestión eficaz y poco costosa adaptada a las necesidades de los países en vía de industrialización.

La producción y las tecnologías de las empresas multinacionales de una y otra área económica no entran verdaderamente en competencia, sino que desempeñan un papel complementario que conduce a la definición de situaciones de interdependencia.

En tercer lugar, la intervención estatal en la economía es cada vez más trascendente, lo que ha fomentado e incentivado la concentración y la especialización estratégica de empresas nacionales con el fin de racionalizar el sistema productivo y acrecentar la eficiencia económica. La misión de estas nuevas entidades es

8. B. Lassudrie-Duchêne y J.L. Mucchielli, "Les échanges intra-branche et la hiérarchisation des avantages comparés dans le commerce international", en *Revue Économique*, núm. 3, París, 1978.

9. J.H. Dunning, "La organización de la interdependencia económica internacional: una visión histórica", en *Información Comercial Española*, Madrid, enero de 1984.

10. A. Pinto, *La internacionalización de la economía mundial*, Ediciones Cultura Hispánica, Madrid, 1980.

11. S. Lall, "Les multinationales du tiers monde", en A. Cotta y M. Ghertman, *Les multinationales en mutation*, PUF, París, 1984.

12. Investigación de L.T. Wells, de próxima publicación por la Harvard Business School.

instalar y modernizar las capacidades de producción idóneas para alcanzar el tamaño mínimo óptimo que generen las economías de escala con tasas de productividad comparables a las del exterior.

En cuarto y último lugar, los países subdesarrollados desean oponerse al dominio abusivo ejercido por las compañías transnacionales y para ello mejoran y refuerzan su poder negociador, lo cual les permite obtener contrapartidas fructíferas para el conjunto de la economía cuando se autoriza una inversión extranjera directa (creación de empleo, transferencia de tecnología, nivel de exportación exigible).

En esta misma línea, en el apartado decimoprimer de la Declaración de los Presidentes de los Países Andinos sobre Integración Subregional<sup>13</sup> se puede leer —aunque por el momento no se aprecien las repercusiones de esta medida— que las nuevas orientaciones del proceso de integración deben estructurarse por medio del "establecimiento y promoción de empresas multinacionales andinas" (EMAS). Para ello, se aprobó la Decisión 169 que introduce cambios importantes en la antigua normativa andina sobre empresas transnacionales, entre los cuales cabe destacar el trato especial al capital extranjero cuando concurre juntamente con capitales subregionales en la conformación de EMAS.

De hecho, es inexacto asegurar que la interdependencia alcance en el presente su cenit, pero su auge es constante e incuestionable.<sup>14</sup> Por esta razón estimamos oportuno tomar en cuenta dicho dato para hacer evaluaciones y prospecciones acerca de la evolución de las relaciones económicas internacionales.

### España, un país intermedio

Se define como intermedio a un país que tiene un nivel relativamente importante de desarrollo basado en el intercambio, con áreas menos avanzadas, de materias primas y bienes primarios por productos manufacturados y, con áreas más ricas, de artículos muy complejos por otros productos manufacturados con escaso valor añadido.<sup>15</sup>

Un país intermedio posee la enorme ventaja de poder mantener relaciones privilegiadas con el Norte y el Sur. En efecto, las producciones del Norte y las de los países intermedios son frecuentemente complementarias, y obedecen a los mismos modelos de transformación. También estos países intermedios tienen gran facilidad para establecer vínculos económicos con países del Sur porque sus ofertas en materia industrial corresponden a las necesidades de dichos países. Estas influencias entre unas y otras áreas geográficas abren claras perspectivas en la cooperación internacional e implican una interdependencia latente. La presencia de estos países en el escenario mundial supone una remodelación de los esquemas tradicionales de la interdependencia del Norte y el Sur y la aparición de una nueva división internacional del trabajo, tal como lo hemos señalado, en la que estos países desempeñan un papel "mediador", válido para ambas partes.

13. Junta del Acuerdo de Cartagena, "Para nosotros la patria es América". Editado por la Unidad de Comunicaciones, Lima, 1983.

14. P. Streeten, "Interdependence: A North-South Perspective", 7º Congreso Mundial de Economía, Madrid, 5-9 de septiembre de 1983.

15. P. Morcillo e I. Pablo López, *op. cit.*

CUADRO 1

## Cifras comparativas de la estructura del comercio exterior español por tipos de productos

Tipo de producto	1965	1975	1977	1979	1980	Principales zonas de origen
<i>Porcentaje del valor total de las importaciones</i>						
Productos básicos para la alimentación	8.46	6.9	8.9	8.6	7.8	
Productos alimenticios para la industria	4.08	4.6	7.0	5.4	5.5	EUA, Europa, Latinoamérica
Productos alimenticios elaborados	5.81	4.4	2.0	2.0	1.4	
Materias primas para la industria	15.80	13.4	12.6	12.5	10.2	CEE, EUA, África
Suministros para la industria	27.21	22.2	21.9	22.1	18.1	
Combustibles y lubricantes	10.03	24.9	27.7	27.8	36.7	Asia, África, Latinoamérica
Equipos industriales	24.12	15.9	13.5	10.9	10.2	Europa, EUA, Japón
Repuestos para equipos industriales	5.00	2.9	3.0	2.8	2.5	
Equipos de transporte	2.58	1.0	0.4	1.0	1.1	CEE, EUA, Japón
Accesorios para equipos de transporte	0.72	2.5	2.9	3.4	3.2	
Bienes de consumo duradero	2.70	2.1	2.8	2.8	2.5	
<i>Porcentaje del valor total de las exportaciones</i>						
<i>Alimentos</i>						
• Frutas y vegetales	36.64		11.01	10.97	9.61	EUA, CEE, África
<i>Productos químicos</i>						
• Química orgánica	0.76	1.10	1.27	1.86	1.84	CEE, AELC, Asia
• Elementos inorgánicos	3.75	0.90	0.78	0.76	0.63	CEE, Asia y África
• Productos médicos	0.24	0.70	0.76	0.85	0.92	CEE, Asia, países en vías de desarrollo
• Perfumería	0.79	0.55	0.51	0.55	0.64	África, CEE, Latinoamérica
• Fertilizantes	1.60	0.80	0.73	0.46	0.55	CEE, África, Latinoamérica, Asia
• Plásticos	0.40	0.70	0.75	1.23	1.23	CEE, África, AELC, Latinoamérica, Asia
<i>Manufacturas</i>						
• Pieles y vestidos de piel	1.00	1.55	1.63	1.69	1.56	AELC, CEE, Asia, América del Norte, URSS, Latinoamérica
• Hilos y artículos textiles	4.40	3.50	3.49	3.43	3.35	CEE, África, Latinoamérica
• Artículos minerales no metálicos	0.75	4.25	4.17	3.87	4.38	Asia, África, CEE
• Hierro y acero	1.07	6.80	7.03	9.44	9.34	Asia, CEE, África, EUA
• Artículos de metal	2.35	2.10	1.50	4.37	4.03	CEE, Latinoamérica, África, Asia
<i>Maquinaria y material de transporte</i>						
• Material no eléctrico	4.41	7.50	8.90	9.22	9.02	Latinoamérica, CEE, África
• Material eléctrico	1.18	3.60	3.94	3.96	4.25	Latinoamérica, CEE, Asia, África
• Material de transporte	4.76	9.10	12.75	13.28	13.04	Latinoamérica, CEE, África

Fuente: P. Morcillo, e I. Pablo López, "Integración económica y libertad estratégica: España y Portugal como países intermedios entre Europa y Latinoamérica", comunicación al 7o. Congreso Mundial de Economía, Madrid, 5-9 de septiembre de 1983.

España responde a las características de un país intermedio, pues su estructura productiva se aproxima a la de los países europeos. No obstante, el tejido industrial español reposa básicamente en sectores tradicionales, intensivos en mano de obra y poco innovadores. En efecto, si consultamos la composición del comercio exterior de España que figura en el cuadro 1, comprobamos que se trata de un país con un nivel de desarrollo intermedio. Respecto a América Latina, España importa, principalmente, productos alimenticios, materias primas y otros productos básicos y exporta bienes manufacturados con una aportación importante de valor agregado. En el caso de Europa, España importa bienes manufacturados y productos con incorporación de alta tecnología, mientras que exporta productos alimenticios y otras manufacturas básicas y menos intensivas en capital que las que vende a América Latina. Una situación similar ocurre con Estados Unidos, si bien matizada por factores condicionantes tales como la distancia, las barreras de entrada, la política arancelaria, etc., que inducen a una protección efectiva muy importante.

De lo anteriormente expuesto se deduce, por un lado, que tanto Iberoamérica como Europa mantienen respectivamente relaciones de interdependencia con España y, por otro, se comprueba el carácter de España de país intermedio en la división internacional del trabajo. Esto, sin embargo, presenta el inconveniente de que en escala mundial, y teniendo en cuenta la emergencia de los nuevos países industriales, proliferan los países considerados como intermedios y, evidentemente, no todos pueden aspirar a ocupar un puesto de "mediador" con vista a mejorar las relaciones Norte-Sur. Para hacer frente a este reto, España debería situarse entre los países intermedios más fuertes, explotando eficazmente todas las ventajas y afinidades económicas y socio-políticas que tiene en relación con uno y otro continentes.

En el apartado que sigue se pretende exponer y evaluar la capacidad que posee España para acercar América Latina a Europa y recíprocamente, en un contexto de interdependencia interna-



cional como el que acabamos de describir. Pero antes de presentar la última parte de este trabajo es preciso señalar que, en vista del elevado grado de abstracción que acompaña todo análisis económico, hemos optado por un planteamiento microeconómico, partiendo para ello de la base de que la empresa constituye el único agente que reacciona a las restricciones impuestas por el entorno y aprovecha las oportunidades aparecidas en el mercado, elaborando estrategias y tomando decisiones económicas. Tanto es así que la función de país "bisagra" que se le atribuye a España y que justificaremos posteriormente, sólo es comprensible y operativa a nivel empresarial, porque son las propias empresas españolas pertenecientes generalmente a sectores tradicionales las que se sitúan en mercados de Europa e Iberoamérica y sirven de puente entre las dos regiones.

### Estrategia de la empresa competitiva española

**A** la hora de introducirse en Iberoamérica, la empresa española dispone de antemano de ventajas de orden lingüístico-social. Si bien no se trata de sobrevalorar tales ventajas elaborando una estrategia ofensiva fundamentada en estas oportunidades, tampoco conviene despreciarlas porque constituyen indudablemente elementos decisivos al enjuiciar varios programas, proyectos o inversiones económicamente equivalentes. Las relaciones hispano-latinoamericanas son cualitativamente superiores a otras donde suelen aparecer algunas discriminaciones provenientes del país presumiblemente fuerte o dominante. El trato preferencial hacia las entidades españolas por parte de América Latina es un hecho, a condición —y eso hay que subrayarlo— de que la empresa nacional ofrezca los mismo servicios y opciones que la extranjera competidora. En este sentido la agresividad de las estrategias empresariales estará condicionada por la eficiencia alcanzada por cada unidad productiva, entendiendo por eficiencia de la empresa el grado de competitividad, su rendimiento o utilidad alcanzado por su actividad económica.<sup>16</sup>

Igualmente, el destino de España se encuentra ligado al de Europa. Por la proximidad del mercado, por la similitud de los modelos de consumo y por el nivel de integración europea existente, la empresa española se ve destinada a entablar relaciones con clientes y proveedores europeos.<sup>17</sup>

#### *La flexibilidad*

**U**na empresa flexible se caracteriza principalmente por el reducido tamaño de sus establecimientos, por el uso de maquinaria automatizada que facilita cualquier adaptación de los procesos productivos y por una total autonomía en la planeación del sistema organizativo, expresado en un conjunto de unidades muy descentralizadas o "constelaciones de trabajo autónomo". Como otros factores susceptibles de mejorar la flexibilidad de la empresa se puede citar, por ejemplo: el número de clientes de la empresa, el grado de diferenciación de los productos, la calificación de la mano de obra que disminuye el tiempo de aprendizaje

je y la independencia financiera. En consecuencia, el concepto de flexibilidad se define por el conjunto de características que en un momento determinado favorece una adaptación más o menos óptima, más o menos rápida, más o menos duradera de la empresa a su entorno. De manera todavía más precisa, se distingue entre flexibilidad externa y flexibilidad interna. La primera proporciona a la empresa una fuerte independencia de cara al mercado, efecto de una política productiva y comercial que le permite tomar posiciones en segmentos de mercados nuevos dinámicos o en segmentos que ella misma tiende a hacer surgir. En cuanto a la segunda, ésta da a la empresa la posibilidad —gracias a su estructura productiva ligera y descentralizada con un sistema de coordinación organizativa basado en el ajuste mutuo y en la normalización de los resultados o salidas— de modificar su nivel de actividad sin cambiar su equipo fijo.

Cuando una empresa goza de una gran flexibilidad, se encuentra entonces en condición de reaccionar y de hacer frente espontáneamente a las variaciones introducidas en la composición de la demanda. Hoy, la empresa ofrece sus productos a una demanda que se retrotrae, a una demanda que con la intensificación de la concurrencia internacional se vuelve muy exigente en cuanto a la relación calidad-precio y a una demanda que desea artículos diferenciados que expresen de alguna manera el gusto y la personalidad de cada comprador. Esta nueva realidad condena a las fabricaciones en serie y las empresas, por consiguiente, deben renunciar a la instalación de amplias capacidades de producción que son las que en el pasado reciente les permitían obtener economías de escala. Estamos en presencia de un cambio radical que afecta a la casi totalidad de las estructuras productivas tradicionales y pone en tela de juicio los procesos de crecimiento por vía interna. Todo ello viene a refutar el razonamiento comúnmente admitido de que "a mayor tamaño, mayor competitividad" y de ahora en adelante es necesario revisar todos los modelos de eficiencia productiva.<sup>18</sup>

La ruptura acontecida en el sistema de producción establecido desde hace más de un siglo, suscita la incorporación de nuevas tecnologías que mejoran la flexibilidad y las tasas de productividad de la empresa.<sup>19</sup> La empresa que opta por crear pequeñas unidades de fabricación y se dota de modernos equipos, optimiza su flexibilidad externa y se transforma en actor emprendedor capaz de anticiparse a todos los problemas y explotar las oportunidades derivadas del entorno nacional e internacional. El dominio tecnológico procura a la empresa una ventaja comparativa decisiva que influye de forma contundente en la estructura de los costos de producción y en la cartera de productos constituida esencialmente por productos nuevos o modernizados.

La flexibilidad interna depende no solamente de la capacidad innovadora de la empresa y del tamaño de sus plantas, sino también del grado de independencia en el proceso de toma de decisiones. A tal efecto, al tener el poder de decisión la empresa puede fijar los objetivos que serán llevados a la práctica por las unidades de gestión o por los elementos de su estructura de organización.

16. E. Bueno *et al.*, "Principios de organización y sistemas. Los objetivos de la organización: la eficiencia de la empresa". Documento núm. 15, AECA, Madrid, 1985.

17. E. Bueno y P. Morcillo, "Être ou ne pas être européens: Le cas de l'Espagne et du Portugal", en *Revue d'Économie Industrielle*, núm. 27, París, 1er trimestre de 1984, pp. 122-139.

18. E. Bueno y P. Lamothe, "Dimension et rentabilité dans la grande entreprise espagnole", en *Revue d'Économie Industrielle*, núm. 28, París, 1984.

19. P. Cohendet, "Les mutations technologiques dans les industries en reconversion", *Congrès International des Économistes de Langue Française*, Estrasburgo, mayo de 1983.



CUADRO 2

Parque actual de robots<sup>1</sup>

Países	1974	1978	1980	1981	1982	Crecimiento anual medio (%)	
						81-82	74-82
Japón	1 500	3 000	6 000	9 500	13 000	37	31
Estados Unidos	1 200	2 500	3 500	4 500	6 250	39	23
República Federal de Alemania	130	450	1 300	2 300	3 500	52	51
Suecia	85	800	1 133	1 700	1 300 <sup>a</sup>	—	41
Inglaterra	50	125	371	713	1 152	62	48
Francia	30	n.d.	580	790	950	20	54
Italia	90	n.d.	400	450	790	56	31
Países Bajos	3	4	49	52	—	—	—
España	100 <sup>b</sup>	—	—	236	400	—	—

1. No hay datos disponibles sobre el parque mundial, aunque a título indicativo pueden darse las siguientes cifras: 1980: 13 700; 1981: 22 000; 1982: 31 000

a. Datos revisados a la baja, a consecuencia de una modificación en las definiciones.

b. Estimación de los autores según los datos analizados.

Fuentes: Para 1974: varias fuentes.

Para 1980, 1981 y 1982: British Robot Association; France Diebold BIPE; Regulación y Mando Automático.

Para 1974-1981: Países Bajos-Sticting Toekomstbeeld der Techniek.

En resumen, una empresa flexible cuya adaptación a las constantes mutaciones del entorno no reviste complicaciones presenta una producción *descentralizada*, utiliza *nuevas tecnologías* y disfruta de una *total libertad estratégica*.

Una vez realizadas estas puntualizaciones, podemos preguntarnos si la empresa española es lo suficientemente flexible como para ajustarse a las modalidades, circunstancias y características en vigor en los diferentes mercados europeos y latinoamericanos.

En España, abundan y predominan las empresas de tamaño pequeño. Recordemos que algo más de 90% de las empresas, según su Censo Industrial, son pequeñas y medianas, pero sus intentos de adaptación se ven frustrados a causa de la rigidez estructural provocada por la debilidad tecnológica de los procesos productivos. La atonía demostrada por parte del empresario en relación al desarrollo de la investigación técnica afecta la posición competitiva de su empresa y coarta su agresividad económica y comercial.

Como ejemplo del comentario precedente, el cuadro 2 refleja la tasa de penetración de los robots en las industrias de diversos países. Se puede comprobar el retraso de la economía española, que ni siquiera cuenta con un robot por cada 10 000 asalariados, cuando Suecia tiene 30, Japón 13, Alemania 4.6, Estados Unidos 4, Francia 2 e Inglaterra 1.2. Estas estadísticas referentes al parque actual de robots en escala internacional dan una idea de la flexibilidad existente en los principales países industrializados, porque con los robots, por una parte, se compaginan productividad y rentabilidad, y, por otra, permiten fabricar, en el seno de una misma unidad, productos diferentes con capitales fijos idénticos.<sup>15</sup>

Si la industria española no es lo suficientemente competitiva como para satisfacer los intereses de los consumidores que integran varios segmentos de mercados extranjeros, tampoco presume de una total autonomía en su proceso de toma de decisión al estar muy penetrada por el capital extranjero y depender sus

resultados del comportamiento y evolución de los escasos mercados exteriores donde concentra sus esfuerzos y sus ventas (las empresas españolas no diversifican excesivamente sus clientes exteriores ya que los costos de penetración en los mercados extranjeros son altos respecto a los recursos de que disponen estas empresas exportadoras).

### El papel de la política industrial

Es obvio que por muchos esfuerzos que realice, España no podrá, por lo menos en un plazo relativamente corto, hacer frente en pie de igualdad a las industrias estadounidenses, japonesas o alemanas más intensivas en capital y tecnología. Pero la industria española tiene la posibilidad de definir otros objetivos más modestos y realistas, que desencadenen sin embargo efectos insospechados. Por medio de su política industrial, España debería promover la creación de un conjunto de grandes grupos empresariales de envergadura internacional en los sectores de punta del país y ayudar a las pequeñas y medianas empresas innovadoras que operan en industrias con futuro.

En relación con la política nacional de innovación se comprueba que el Gobierno español presta, comparativamente a cualquier otro de Europa, una escasa ayuda financiera a las empresas innovadoras. Cuando para la media de los países pertenecientes a la CEE, los gobiernos financian 15% de las actividades de ID, en España la proporción no sobrepasa 2.5%.<sup>20</sup> En 1979, el financiamiento público español en ID por habitante era de 9 dólares; en Alemania, de 97; en Francia y el Reino Unido, de 89; en Italia, de 25, y en Irlanda, de 24.<sup>21</sup>

20. C. Marín González y L. Rodríguez Romero, "La evolución de las actividades de investigación y desarrollo en España y la CEE: un dato para la política industrial", en *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, núm. 2, Madrid, 1984, pp. 29-42.

21. OCDE, "Indicateurs de la science et de la technologie", París, 1984.

Esta relativa despreocupación por parte del gobierno hacia las actividades de ID constituye un error con graves consecuencias, porque distancia la industria española de las pautas seguidas al respecto por la mayoría de los países industriales que han apostado por la innovación tecnológica.

A nuestro juicio y hasta la fecha, las orientaciones de la política industrial de España son débiles y discriminatorias. Las autoridades, acorraladas por la presión social, prefieren reconvertir los sectores muy castigados por la crisis y postergar la reindustrialización, salvo acciones concretas iniciadas a finales de 1984, opinando que las actividades básicas, una vez solventados sus problemas estructurales, volverán a ser las locomotoras económicas del país.

Por el contrario, una política industrial más selectiva, elaborada y dedicada expresamente a la empresa y no al sector en general, dotaría a aquélla de recursos financieros, asistencia logística y fuentes de información que mejorarían simultáneamente la po-

sición de concurrencia, los indicadores de eficiencia interna y el grado de flexibilidad de cada empresa.

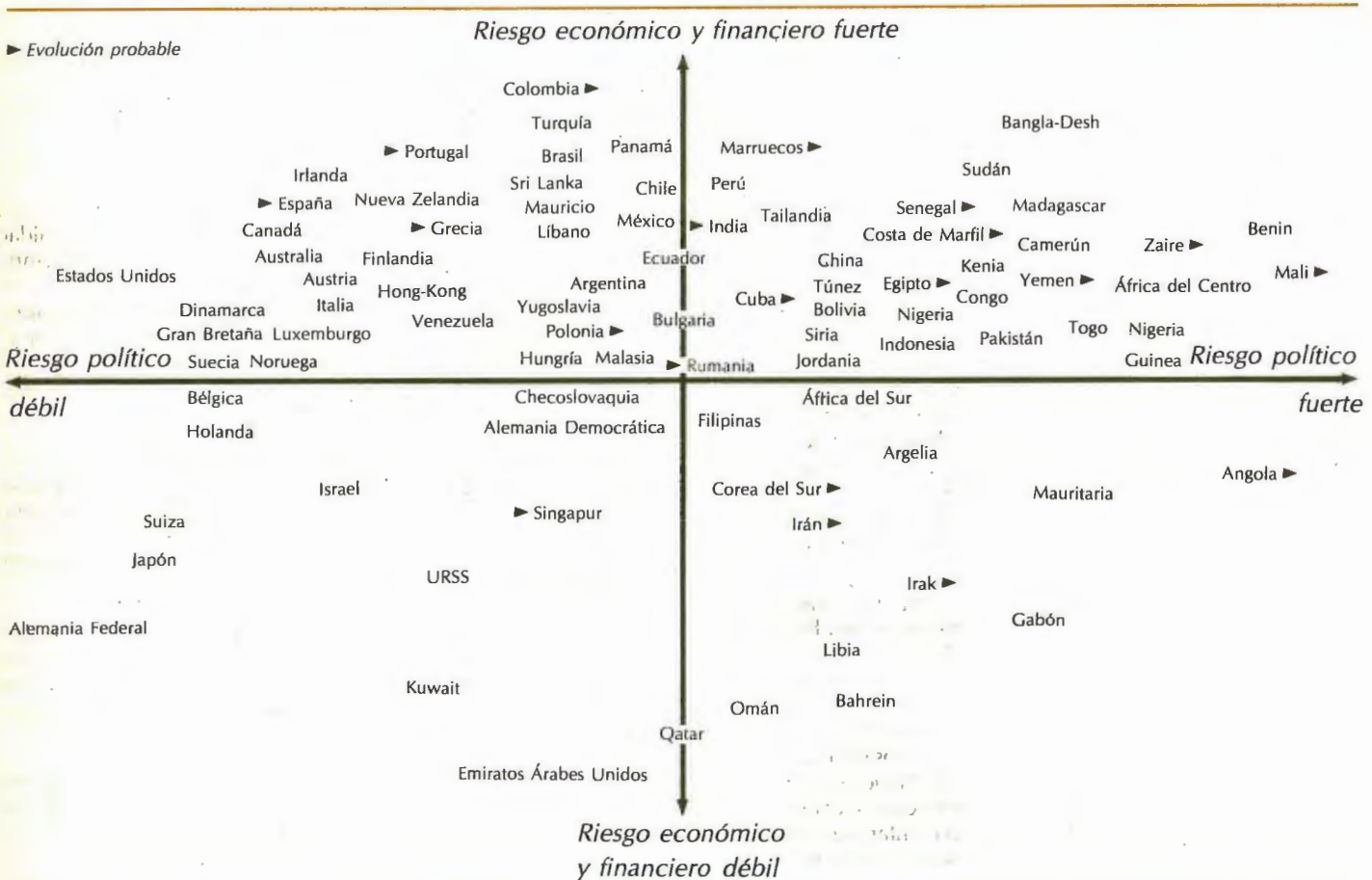
La finalidad de esta política consistiría en atajar la vulnerabilidad de las empresas españolas para que al internacionalizarse pudieran rivalizar sin grandes desventajas con las entidades extranjeras.

**España como alternativa ante el riesgo político y el riesgo de cambio**

**A**mérica Latina, prácticamente en su conjunto, constituye un área geográfica con elevado riesgo político y económico-financiero. El cuadro 3 recoge la estabilidad/inestabilidad mundial alrededor de un eje de coordenadas que representa, por una parte, el riesgo económico y financiero y, por otra, el político. La inestabilidad caracteriza a la mayoría de los países latinoamericanos, lo cual repercute negativamente en el grado de desarrollo, aplazando el proceso de industrialización y el incremento del

CUADRO 3

Mapa mundial del riesgo al comienzo de los ochenta



\* Las posiciones se calcularon a partir de 26 parámetros. Para medir el riesgo económico y financiero se tomó en cuenta el PNB per cápita, la tasa de inflación, la tasa de paro, el nivel de endeudamiento, las reservas internacionales, la balanza de pagos, el porcentaje de exportaciones sobre el PNB, etc., y, para el riesgo político, el número de microconflictos, el de prisioneros políticos, el nivel de los derechos humanos. Este plano fue concebido y realizado por M. Behar, responsable del departamento de "riesgos internacionales", del Diagnostic Management International.



CUADRO 4

Variación anual al 31 de diciembre de los tipos de cambio de mercado de algunos países y España respecto al dólar (Porcentaje)<sup>1</sup>

Países	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984 <sup>2</sup>
<b>Europa</b>														
RFA	-10.42	-2.02	-15.58	-10.86	+8.83	-9.91	-10.90	-13.16	-5.28	+13.14	+15.10	+5.39	+14.61	+6.34
Francia	-5.36	-1.89	-8.14	-5.60	+0.92	+10.80	-5.33	-11.16	-3.83	-12.34	+27.28	+17.00	+24.13	+6.49
Países Bajos	-9.54	-0.86	-12.46	-11.24	+7.26	-8.61	-7.20	-13.64	-3.22	+11.76	+15.92	+6.32	+16.76	+6.82
Reino Unido	+6.63	-8.01	-1.06	+1.09	-13.84	-15.87	+11.96	+6.74	+9.31	+7.24	-20.00	-15.38	-2.67	-9.97
Japón	-11.98	-4.07	-7.28	+7.48	+1.39	-4.05	-18.03	-18.91	+23.17	-15.31	+8.32	+6.87	-1.21	+5.73
España	-5.31	-3.71	-10.41	-1.29	+6.53	+14.24	+18.48	-13.34	-5.65	+19.80	+22.96	+28.89	+24.76	+4.44
<b>América Latina</b>														
Argentina	+25.00	0	0	0	+1 117.80	+350.81	+117.45	+67.89	+61.25	+23.10	+263.67	+569.77	+379.16	+165.88
Brasil	-13.84	+10.29	+0.08	+19.53	+21.99	+36.11	+29.96	+30.34	+29.96	+54.01	+95.11	+97.71	+289.44	+93.60
Chile	+33.33	+56.25	+1 340.00	+419.44	+354.54	+104.94	+60.50	+21.42	+14.87	0	0	+88.28	+17.60	+5.44
Colombia	+9.55	+8.95	+8.78	+15.27	+15.34	+10.19	+4.52	+8.01	+7.32	+15.73	+16.01	+18.99	+26.29	+15.64
Perú	0	0	0	0	+16.28	+54.16	+87.95	+50.47	+27.50	+36.40	+48.36	+95.52	+129.59	+57.26
Uruguay	+48.00	+97.84	+28.00	+76.73	+64.85	+46.52	+35.25	+30.39	+19.99	+18.44	+15.65	+191.10	+28.15	+27.75

1.+ Porcentaje de depreciación de la divisa nacional respecto al dólar.

- Porcentaje de apreciación de la divisa nacional respecto al dólar.

a. Al 31 de julio.

Fuente: Elaboración propia a partir de las publicaciones mensuales en *International Financial Statistics*, Fondo Monetario Internacional.

poder adquisitivo de la población. Ante esta situación, las grandes empresas se muestran renuentes a realizar inversiones directas y penetran el mercado en cuestión exportando mercancías que se encargarán de vender los intermediarios nacionales asumiendo el riesgo asociado a las mismas. A título de prueba podemos citar las evaluaciones formuladas respecto a la distribución por países de las inversiones directas extranjeras efectuadas en Colombia, Perú, Venezuela y Ecuador. Exeptuando a Estados Unidos, que por razones geopolíticas invierte gran cantidad de fondos en su área de influencia latinoamericana, observamos que predominan las inversiones directas cruzadas entre los diferentes países de América Latina. Colombia aparece como la excepción que confirma la regla; no obstante, la inversión directa de la CEE no excede de la cuarta parte del total invertido durante 1982. En 1980, el Reino Unido e Italia invirtieron 5.5 y 4 por ciento respectivamente en Perú, mientras que las demás naciones de la CEE alcanzaron cuotas inferiores a 2.5%. En Venezuela, un año después, la Comunidad en su conjunto sólo alcanzó 8% de las inversiones directas globales registradas por países. En Ecuador, de 1977 a 1982, no se realizó ningún proyecto de inversión europeo.<sup>22</sup>

A continuación, el cuadro 4 expone, para una serie de países de la CEE, latinoamericanos, España y Japón, cómo han fluctuado sus paridades respecto al dólar, desde 1971 hasta el 31 de julio de 1984. A partir de estos datos, comprobamos que la divisa española se deprecia más que las europeas o japonesa pero bastante menos que las latinoamericanas. Esta situación le da una ventaja exportadora a España en relación con los otros países europeos y Japón para vender sus productos a América Latina. Las empresas transnacionales, que actualmente llevan a cabo una profunda reestructuración productiva, incrementan sus inversiones directas en los países muy industriales donde por término medio

22. "Inversiones extranjeras en Ecuador. Mercados extranjeros", en ICE, núm. 1885, 19 de mayo de 1983. *Comercio Exterior*, núm. 8, México, agosto de 1981. Revista INTAL, núm. 70, julio de 1982.

existe una moneda fuerte,<sup>23</sup> lo cual encarece los precios de los productos destinados a la exportación y hace extremadamente difícil su colocación en los países latinoamericanos, cuyas monedas son débiles por los problemas de financiamiento que ello genera.

En este contexto, España representa una opción porque sus costos de producción son inferiores a los europeos y su unidad monetaria, mientras que se devalúa casi en forma ininterrumpida frente a las divisas fuertes, fluctúa relativamente menos con respecto a las divisas latinoamericanas. Entonces, la gran empresa europea y japonesa atraída por el mercado iberoamericano, potencialmente interesante, se verá favorecida si decide establecerse en España y exportar sus productos desde la filial que propondrá precios más estables y asequibles.

Las empresas extranjeras están captando la importancia estratégica de España y acentúan su presencia en el territorio español (véase el cuadro 5). Las inversiones directas europeas localizadas en España siguen una tendencia ascendente y las japonesas, cuya progresión no se aprecia con toda claridad hasta el momento, alcanzarán en breve cuotas altísimas.

En 1984, España, según el número de empresas controladas, es el segundo país europeo, tras de Alemania, en recibir inversiones japonesas y ocupa el primer puesto, si el criterio de clasificación es el capital social o el número de empleados de las empresas dirigidas.

De las 117 empresas que mantienen los japoneses en el continente, las cuales han supuesto una inversión de 599 millones de dólares, 18 están instaladas en España, representando una inver-

23. Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales, *Économie mondiale: la montée des tensions*, Económica, París, 1983. Véase también P. Morcillo, "Ayer, la crisis. Las estrategias de salida de la crisis de las empresas multinacionales", en *Información Comercial Española*, diciembre de 1984, pp. 75-83.



## CUADRO 5

*Inversiones directas europeas y japonesas autorizadas en España  
(Millones de pesetas)*

Países	1977		1978		1979		1980		1981		1982		1983	
	Valor	% del total	Valor	% del total	Valor	% del total	Valor	% del total	Valor	% del total	Valor	% del total	Valor	% del total
Francia	1 474	5.25	6 095	10.71	8 682	10.70	10 122	11.80	8 491	10.80	7 991	4.37	29 396	18.58
RFA	3 814	13.62	8 630	15.18	6 802	8.50	9 999	11.70	7 436	9.46	18 871	10.32	20 742	13.11
Reino Unido	3 587	12.79	1 558	2.75	2 724	3.40	2 734	3.20	17 410	22.15	10 292	5.62	10 791	6.82
Países Bajos	785	2.79	1 724	4.30	7 401	9.20	6 752	7.90	2 734	3.48	16 272	8.90	10 532	6.66
Italia	603	2.15	308	0.55	804	1.00	2 797	3.20	784	1.00	2 002	1.10	4 524	2.86
Total CEE	11 734	41.84	21 521	37.83	28 655	35.46 <sup>a</sup>	35 666	41.76	39 739	50.55	62 585	34.23 <sup>a</sup>	81 868	51.76
Japón	391	1.39	270	0.37	572	0.70	73	0.08	417	0.53	3 536	1.93	4 248	2.69

a. La baja relativa de las inversiones europeas registrada estos años se debe a la realización, por parte de Estados Unidos y Suiza, de inversiones excepcionales en grandes proyectos nacionales.

Fuente: Boletín de Información Comercial Española.

sión de 200.9 millones de dólares y un nivel de empleo de 12 663 trabajadores. Actualmente, existen grandes posibilidades de creación de empresas mixtas para realizar proyectos conjuntos, algunos de ellos casi maduros, como los que tiene Toyota para la fabricación de un *jeep*, la ampliación de capital de la Nissan, en Motor Ibérica, con el fin de duplicar su capacidad productiva para la exportación, los planes de Sanyo para la fabricación de productos considerados de tecnología de punta, o los de Fujitsu para fabricar ordenadores con Secoimsa, entre otros proyectos de inversión y establecimiento de coinversiones.<sup>24</sup>

La inversión masiva de capital europeo y japonés en España no responde solamente al interés suscitado por el mercado español como tal, sino que obedece —en nuestra opinión— a un planteamiento estratégico mucho más ambicioso con proyecciones internacionales. España, además de ser un marco potencial, representa una plataforma ideal para la exportación hacia los países del Mercado Común Europeo, así como otros terceros, fundamentalmente África y América Latina.

### *La empresa española y su función "bisagra" entre Europa y América Latina*

España es un receptor neto de inversiones directas europeas y japonesas, y constituye indudablemente un país puente para las empresas de estas regiones que codician el mercado iberoamericano y así lo prueba la evolución de las inversiones directas que recopila el cuadro 5. Pero, ¿qué ocurre con la empresa de origen español, qué provecho, qué oportunidad puede obtener de este entorno? y ¿qué ventajas puede ofrecer la empresa española a sus diversos interlocutores? Pues, si como sucede en estos momentos, es incapaz de medirse tecnológica, económica y financieramente con la gran empresa competitiva en los mercados internacionales, sus ventajas lingüísticas, culturales, geográficas y logísticas, no le servirán de nada, porque lo primordial para cualquier país es adquirir aquellos bienes y servicios que

maximicen su utilidad y recurrirán evidentemente a los productores eficientes.

Siempre que exista esta diferencia entre el grado de eficiencia de las empresas europeas y españolas, las primeras no tendrán interés en asociarse o buscar apoyo en sociedades españolas para penetrar el continente latinoamericano y en este caso el papel "bisagra" que se le atribuye a la empresa española queda descartado, salvo prueba en contrario como vienen mostrando algunos ejemplos, no excesivos todavía. Igualmente, las empresas latinoamericanas confiarán en sus homologas españolas y se unirán a ellas si éstas les pueden facilitar la entrada en un mercado europeo, donde el poder adquisitivo es muy superior a la media internacional.

La empresa competitiva española serviría de trampolín a las empresas latinoamericanas y europeas que desean exportar e implantarse en el exterior. Esta actuación, en total correlación con lo expuesto en la tercera pregunta, intensificaría, por una parte, la cooperación internacional en un mundo gradualmente interdependiente y mejoraría, por otra, las relaciones entre los dos continentes. En lo que concierne a la propia empresa española y a las repercusiones nacionales previstas, la primera ocuparía un puesto clave en el seno de la economía mundial y las segundas se traducirían en efectos positivos directos o indirectos para el conjunto de la economía.

Desde luego, el papel "bisagra" no es la "panacea universal", ya que no es válido para cualquier empresa y es muy difícil prever la reacción y el grado de conformidad de los principales competidores extranjeros, los cuales pueden tener un comportamiento opuesto al esperado. Sin embargo, esta estrategia de tipo ofensivo tiene el mérito de proponer un modelo de desarrollo que no condena a una empresa de un país intermedio a no expandirse convenientemente y a no participar activamente en la competencia internacional. La competitividad, eso sí, es la condición *sine qua non* y previa a la realización de la opción propuesta, pero hoy más que nunca la competitividad no es una opción sino un imperativo para la empresa española que quiera vislumbrar con buenos augurios la salida de la crisis en la que se encuentra inmersa toda la industria. □

24. M. Nieva, "Japón: las inversiones se disparan", en *El Europeo*, núm. 1078, Madrid, 22-29 de noviembre de 1984.