

La internacionalización de la empresa española

El binomio «la aldea global» acuñado por el semiólogo McLuhan no sirve sólo para expresar la internacionalización de las comunicaciones sociales. «El mundo es un pañuelo» también en otras muchas áreas de las relaciones humanas. Por ejemplo, para la economía. El autor de este estudio nos descubre los mercados globales empresariales, situando en ellos las actividades de la empresa española en su dimensión internacional. Finalmente aborda la cuestión de si este traspaso de fronteras hay que dejarlo a la mera iniciativa empresarial, o requiere apoyo de las instituciones públicas.

Juan Bautista Girón Alegre*

Introducción. Mercados globales

LOS políticos y los medios de comunicación nos recuerdan constantemente que vivimos en una economía globalizada en la que los productos y servicios de todo el mundo están

* Licenciado en Derecho y en Ciencias Económicas. Profesor de ICADE. Madrid.

disponibles casi en cualquier parte. La interdependencia, sugerida por términos tales como «aldea global», es reconocida por los responsables de los negocios que, al formular su estrategia empresarial, deben enfrentarse a la existencia de mercados globales y de competidores que piensan y actúan globalmente.

Las empresas están, por tanto, obligadas a competir globalmente ya que situarse internacionalmente les permite mejorar su rentabilidad a largo plazo. La reducción de los costes de producción y la mejora de la calidad conseguidas les ayudará a posicionarse con éxito en mercados globales.

Las empresas deberán además estar preparadas para colocar sus productos globalmente ya que la competencia internacional será tan intensa que les obligará a planificar su estrategia para asegurarse posiciones significativas en los mercados de los países desarrollados en los que la tecnología está tan ampliamente difundida que —según Peter Drucker— van a ser capaces de hacerlo todo, hacerlo igualmente bien y hacerlo igualmente rápido.

La globalización de los mercados ofrece a las empresas nuevas oportunidades de negocios en el exterior, favorece la diversificación de productos en mercados diferentes, estimula la rivalidad y la competencia en los precios y añade una presión adicional para mejorar constantemente la calidad de los productos. Las empresas, para actuar con éxito en estos mercados deben disponer de ventajas competitivas en alguno de los eslabones de la cadena de valor añadido, ya que sólo así serán capaces de asegurar su actividad a largo plazo.

La ventaja competitiva puede estar en el grado de su desarrollo tecnológico, en su superior proceso de producción, en su habilidad en la gestión financiera, en su talento en la dirección o en la capacidad de la organización. En la medida en que sea capaz de manejar los eslabones de la cadena de valor añadido, podrá transferir éste a los consumidores, conseguir más y mejores clientes y obtener beneficios. Las empresas al actuar en mercados globales aumentan su cifra de ventas, reparten los costes de estructura entre un número mayor de unidades, con lo que pueden reducir sus precios de venta y se transfieren la información recibida en mercados altamente innovadores (1).

(1) Vera Terpstra y Ravi Sarathy: «International Marketing», 1990.

La globalización de los mercados ha sido posible por la concurrencia de los siguientes hechos:

— La liberalización de los flujos comerciales entre las distintas economías, que iniciada tímidamente con la firma del GATT se ha desarrollado ampliamente en los últimos años, pese a la oposición, a partir de las cifras del petróleo, de medidas más proteccionistas.

— La liberalización de los flujos financieros y de los mercados de capitales.

— La aceleración del proceso tecnológico que ha favorecido el crecimiento de los intercambios entre países.

— El desarrollo de las tecnologías de la telecomunicación y de los transportes cada día más extendidas y de más bajo coste.

Internacionalización de la empresa

EL fenómeno de la internacionalización de la empresa aparece vinculado a la existencia de mercados globales ya que los mercados domésticos cada vez contribuirán en menor medida al crecimiento de las empresas.

Cabe distinguir cuatro variantes del concepto de internacionalización aunque, en la práctica, ninguna de estas modalidades se da en estado puro (2):

— **Internacionalización de productos.** Una empresa es internacional cuando sus productos son bien aceptados en mercados distintos del doméstico por su alta normalización o por su ventaja competitiva en precio. Desde esta perspectiva la forma más adecuada de medir el grado de internacionalización de una empresa o un país sería considerar la tasa de sus exportaciones sobre las ventas totales.

— **Internacionalización del proceso económico.** Una empresa se considera internacional si el proceso económico productivo —compras, fabricación, ventas— se realiza, en proporción significativa, fuera de su país de origen y mediante un establecimiento permanente.

— **Internacionalización política.** En este supuesto, el carácter internacional viene dado por el hecho de que el poder de decisión se encuen-

(2) *Plan de Apoyo a la Internacionalización de la Empresa Española.* 1991. Secretaría de Estado de Comercio.

tra en manos de extranjeros, bien porque la propiedad del capital social está fuera de las fronteras, bien porque la mayoría de la alta dirección tenga otra nacionalidad o incluso porque se hayan establecido fuertes lazos con empresas extranjeras.

— **Internacionalización de la estructura económica.** Una empresa tendrá la consideración de internacional cuando sus costes, la intensidad de capital, la tecnología, etc. sean homologables con los de otros países.

La segunda variante, internacionalización del proceso económico, combinada con la primera, internacionalización de productos, es, como veremos más adelante, la que más se ajusta al caso concreto de las empresas españolas ya que normalmente éstas responden al reto de la globalización del mercado internacionalizando sus actividades, a través de un proceso en el que cabe distinguir tres fases (3).

Tras la iniciación del proceso con la aparición de las exportaciones indirectas (importaciones no buscadas) —primera fase— en la que no cabe hablar en sentido estricto de internacionalización de la empresa, se suele producir una segunda fase en la que aparecen las exportaciones activas como una actividad planificada, acompañada en ocasiones de algún tipo de alianzas con empresas extranjeras.

En la tercera fase se consolida el carácter internacional de la empresa coexistiendo tres tipos de actividades: exportaciones activas estables, alianzas y contratos de colaboración con otras empresas (licencias, franquicias, etc.) e inversiones directas en el exterior con el propósito de establecer centros productivos o redes comerciales.

El compromiso a que obliga la internacionalización admite, por tanto, diversas fórmulas en las que se trata de combinar el control sobre las operaciones en el extranjero con la exigencia de recursos. Cabe así establecer una gradación en los niveles de control buscados y en los recursos requeridos en el proceso de internacionalización de las actividades de la empresa desde las exportaciones indirectas a la exportación directa, de ésta a las formas contractuales más simples —licencias, franquicias— y de aquí a la presencia directa en los mercados exteriores a través de la inversión directa creando filiales o sucursales.

Los esfuerzos y el riesgo a que se enfrenta la empresa en el proceso de internacionalización serán tanto mayores cuanto mayor sea su nivel de compromiso. La exportación representa un primer paso en el proceso de

(3) Jordi Canals. «La Internacionalización de la Empresa», 1994.

penetración en los mercados exteriores, por lo que profundizar en el camino de la internacionalización implica un mayor compromiso en recursos humanos, materiales y de gestión. La inversión productiva en el exterior se convierte en una variable fundamental, sostén necesario de la exportación y clave para su consolidación y expansión.

El nivel de compromiso asumido y la estructura de organización adoptada permiten distinguir cuatro tipos de empresas internacionales (4):

— *Empresa exportadora* que coloca sus productos, directa o indirectamente, en el exterior concentrando todas sus actividades en el país de origen.

— *Empresa multinacional* en la que la presencia en otros países a través de filiales viene acompañada de la descentralización de sus actividades de tal forma que estas filiales son una representación de la empresa matriz. Este tipo de organización, dominante hasta los años ochenta, aparece en todos los sectores: Coca-Cola, General Motors, Unilever, Citibank, etc.

— *Empresa global*. A partir de los años ochenta aparece un tipo de organización más eficiente —empresa global— caracterizada por la alta concentración y coordinación de sus actividades en el país de origen. Esta fórmula es la respuesta a un mercado global en el que se supone existen idénticos consumidores con las mismas necesidades.

— *Empresa transnacional*, que partiendo del hecho de que los mercados en cada país son distintos y los gustos de los consumidores diversos, trata de conjugar la eficacia, concentrando las actividades de la empresa en el país de origen, con la necesidad de dar respuesta a consumidores distintos de mercados locales diversos, transmitiendo a la organización centralizada las experiencias e innovaciones que surgen en los distintos países.

La casi totalidad de las empresas españolas con presencia en el exterior se encuentran en términos generales en los escalones más bajos del proceso de internacionalización, ya que es en el ámbito de la exportación y de las formas contractuales más simples donde se localiza la casi totalidad de las empresas con actividad en el exterior.

(4) Jordi Canals. «La Internacionalización de la Empresa», 1944.

La exportación española

AUNQUE en los últimos años se ha producido un cambio en la economía española determinado por el proceso de apertura al exterior tal como permiten apreciarlo las cifras de comercio exterior, este cambio ha sido más intenso en la captación de importaciones e inversiones directas en nuestro país que en las exportaciones e inversiones en el extranjero (5).

El comportamiento de nuestras empresas en el comercio exterior se caracteriza por estos rasgos:

1) Baja capacidad para competir en mercados exteriores, lo que se manifiesta en el reducido valor de su coeficiente exportador en relación al PIB. Este ratio fue en 1994 el 16 por 100, muy alejado del 33 por 100 de Alemania, del 25 por 100 de Gran Bretaña y de Francia conseguidos por estos países en 1992. Las exportaciones españolas no han sido, salvo en los últimos años, un determinante en la demanda agregada española, ni han tenido un peso específico significativo en el comercio mundial con una cuota en 1992 del 1,6 por 100, que contrasta con las cifras de Alemania, 11,8 por 100; Francia, 6,3 por 100; Gran Bretaña, 5,5 por 100; Italia, 4,5 por 100, y Holanda, 3,9 por 100.

Esto no es más que el resultado de una economía orientada desde hace años al consumo interno —para la mayoría de las empresas españolas el mercado continúa siendo el mercado interno— protegida de sus rivales extranjeros con fuertes barreras de entrada y con empresas poco competitivas en el mercado internacional. Todo ello explica la escasa experiencia de las empresas españolas y su falta de vocación exportadora, al considerar a la exportación como una actividad marginal y una opción complementaria a la que hay que recurrir en momentos de debilidad de la demanda interna, así como la ausencia de una estrategia empresarial internacional para enfrentarse a mercados globales.

Las empresas españolas deberán ganar una mayor presencia en los mercados exteriores internacionalizando sus actividades si realmente pretenden asegurar su supervivencia. Lo que no será posible sin eliminar previamente los obstáculos que impiden su competitividad.

(5) Apolonio Ruiz Ligeró: «La Internacionalización de la Empresa Española», *Economistas*, 62, 1994.

2) El peso reducido de las exportaciones en relación a la cifra de ventas (no llega como media al 30 por 100), el escaso número de empresas que dirigen sus actividades a la exportación de forma regular —16.000 como media en el período 1986-1990— y la alta concentración de nuestras exportaciones en las grandes empresas, explican su baja capacidad para competir en los mercados exteriores.

En 1993 las cien primeras empresas exportadoras realizaron el 39,7 por 100 de la exportación total, cubriendo las diez primeras el 14,1 por 100. Las pequeñas y medianas empresas tienen grandes dificultades para promocionar y distribuir sus productos en mercados internacionales, lo que explica la escasa tradición exportadora en las *pymes* españolas. De los 2,6 millones de *pymes* existentes en España, sólo las de tamaño mediano, entre 50 y 250 empleados, realizan alguna actividad de comercio exterior que en ningún caso supera el 12 por 100 de sus ventas.

Según los últimos datos del Instituto de Estudios Fiscales, el 40 por 100 de las exportaciones fue realizado por empresas de menos de 250 empleados, cuando su participación en las ventas totales alcanza el 64 por 100. Semejante concentración aparece también en el destino de las exportaciones, ya que el 70 por 100 de las correspondientes a 1993 se dirigieron a la Unión Europea, lo que no es más que la lógica consecuencia de la integración de nuestro país en un área económica mayor.

3) Las empresas españolas no acuden, en su actividad exterior, a una política de diferenciación de productos, pues sólo el 23 por 100 declaran que utilizan la imagen y la marca como el principal soporte en su estrategia competitiva internacional siendo modesto el número de empresas, el 33 por 100, que refuerzan esta política de diferenciación con campañas de promoción y publicidad.

4) La debilidad de la empresa exportadora se manifiesta en la escasa presencia directa en los mercados exteriores, ya que las empresas españolas optan por vías comerciales ajenas a su organización como modo de penetración en el exterior, opción que si bien reduce riesgos y costes financieros, lo hace a costa de las ventajas que significa el mayor control de las actividades exteriores. A la misma conclusión se llega al evaluar el nivel de implantación de las empresas españolas en el exterior, pues sólo el 11 por 100 tienen alguna radicación fuera de nuestras fronteras, dato que se explica por la debilidad inversora en el exterior tal como se expone a continuación.

Inversión española directa en el exterior

LA inversión en el exterior representa una etapa más avanzada del proceso de internacionalización de la empresa. Las empresas al penetrar en otros mercados creando centros productivos o redes comerciales —inversiones directas— disponen de un mayor control de sus actividades en el exterior que el que suponen las operaciones de exportación, aunque a costa de un mayor riesgo y de compromisos más rigurosos.

La inversión directa española en el exterior ha sido tradicionalmente reducida en comparación con la de otros países. Las limitaciones en la estrategia exportadora de las empresas españolas se traduce así en un escaso interés por consolidar su presencia en los mercados exteriores a través de inversiones productivas o del establecimiento de redes comerciales propias en el exterior. Si bien es cierto que la liberalización de los mercados de capitales ha favorecido la creciente internacionalización de nuestra economía, este proceso se ha sustentado sobre todo en el aumento de las inversiones extranjeras en nuestro país, ya que la presencia española en los mercados exteriores es todavía relativamente escasa.

Aunque las empresas españolas parecen haber tomado una mayor conciencia de la necesidad de aumentar su presencia internacional, las cifras de inversión en el exterior muestran todavía un grado de internacionalización muy bajo.

En los últimos años la presencia española en el exterior ha mejorado a través de la inversión directa, con un crecimiento anual acumulativo del 25 por 100 en el período 1986/93. Pero el flujo de inversiones directas en el exterior todavía es muy limitado, el 0,5 por 100 del PIB en 1990/93 y distante del 8 por 100 de Francia, Alemania o Gran Bretaña o del más modesto de Italia 1,9 por 100 en el mismo período. Un análisis detallado de la inversión directa en el exterior, basado en la información suministrada por los proyectos de inversión presentados en el Ministerio de Economía y Hacienda en el período 1988/93, confirma estos hechos ya que:

— la inversión directa en el exterior es muy reducida, tal como ya se ha adelantado anteriormente, si la comparamos con la de otras economías de nuestro entorno.

— Sus protagonistas han sido las empresas públicas, las entidades financieras y de seguros y algunas del sector industrial. Recientemente se

está produciendo una lenta diversificación en los agentes inversores con un número creciente de operaciones de importe reducido.

— Se dirige principalmente a los países de la OCDE —70.7 por 100— y entre ellos a los de la Unión Europea —56.9 por 100.

— Se concentra en muy pocos agentes inversores, lo que demuestra la escasa vocación internacional del tejido empresarial español. En 1992 las operaciones presentadas para su estudio por el Ministerio de Economía y Hacienda por 55 empresarios representaban el 86 por 100 del valor total de estas operaciones.

— La inversión directa está dominada por la presencia del sector financiero que copa el 32.3 por 100 de la cifra total en el período citado.

Competitividad internacional

LA experiencia más reciente nos muestra la estrecha correlación existente entre internacionalización y competitividad, por lo que es imposible pensar en una empresa internacional si ésta no es competitiva, y a su vez la competitividad exige la capacidad para colocar los productos o localizar los negocios fuera de las fronteras.

Por competitividad entendemos la capacidad de las empresas de un país para ofrecer bienes y servicios homologados y con precios similares, tanto en el mercado doméstico como en los mercados exteriores. Las teorías recientes sobre la competitividad tratan de explicar no sólo el comportamiento del comercio internacional —exportaciones— sino también por qué las empresas actúan localizando sus actividades en el exterior.

Entre las muchas aportaciones de los expertos para explicar la competitividad en la empresa y la internacionalidad de sus actividades nos referiremos brevemente a las tesis de M. Porter, Lester Thurow y Paul Krugman.

Tradicionalmente se ha considerado al país como fuente de los recursos humanos y productivos que las empresas combinan para competir en el exterior, de forma que cuanto más abundantes sean estos recursos y cuanto mejor sea su calidad mayor será la capacidad de las empresas para competir internacionalmente. Esta teoría ha sido abandonada, ya que la experiencia nos muestra su incapacidad para explicar la paradoja de ciertos países como Japón que, siendo el país más competitivo del mundo,

carece de recursos naturales. Los grandes protagonistas de la competitividad, como hemos adelantado, son las empresas y no los países. Michael Porter (6), después de criticar la noción clásica de ventaja competitiva fundamentada sobre la localización de la empresa y sostener que raramente se da esta ventaja de forma natural, mantiene que la competitividad es un fenómeno complejo en el que interviene el gobierno —ya veremos cómo— siendo protagonistas las empresas y en el que la dotación de factores productivos puede llegar a ser menos importante. El país es considerado, según M. Porter, como el impulsor de la competitividad esto es, como un sistema más o menos integrado que ofrece ventajas a las empresas que en él operan. La competitividad se explica por tanto por la combinación de los siguientes factores, que conforman lo que Porter llama el «modelo diamante»:

— *La dotación de factores productivos.* De acuerdo con esta tesis, la capacidad de competir no depende de la disponibilidad de recursos y de su precio sino de su calidad y eficiencia en su utilización. De ahí la distinción entre factores básicos y factores creados, personal especializado, el sistema científico del país, etc.

— *Las relaciones entre empresas dentro del país.* El sentido de estas relaciones influye en la competitividad internacional. Si un proveedor, por ejemplo, tiene éxito a nivel internacional puede transmitir en su país de origen las pautas con las que negocia en el exterior.

— *Las condiciones de la demanda.* El volumen y calidad de la demanda doméstica son factores igualmente relevantes para explicar la capacidad competitiva de una empresa en los mercados internacionales, ya que cuanto más sofisticadas sean las necesidades que atiende, mayor será el peso de este factor a la hora de mejorar la calidad de sus productos y diferenciar su oferta.

— *Los objetivos y la estructura organizativa de la empresa.* La experiencia demuestra que los objetivos y la estructura de la organización de la empresa son diferentes en países distintos (modelos de capitalismo rumano y sajón), lo que también afecta a su distinto grado de competitividad.

— *La rivalidad entre las empresas del sector.* Una intensa competencia dentro de un sector obliga a las empresas a un permanente compromiso

(6) M. Porter: «Competition in Global Industries», 1986. «The Competitive Advantage of Nations», 1988.

de innovación como medio para subsistir a largo plazo, lo que representa un incentivo continuo para la mejora y el aprendizaje.

— *El gobierno como promotor o inhibidor de la competitividad.* Tal como ya hemos adelantado y analizaremos más adelante, el gobierno ha de limitarse a actuar sobre los puntos señalados para que el escenario económico y social en que desarrollan su actividad las empresas sean los más favorables.

El profesor Lester Thurow, decano de la Sloan Business School (MIT) (7) nos dice que, históricamente, los individuos, las empresas y los países se enriquecían si tenían más recursos naturales y si gozaban de las ventajas de tener más capital por persona (fábricas y equipos), de emplear tecnologías más avanzadas o de tener más habilidades que sus competidores. Estos eran los cuatro factores tradicionales de las ventajas competitivas: recursos naturales, capital, tecnología y habilidades. La combinación adecuada de estos factores con una administración razonable era el camino del éxito. Sin embargo, esta situación está cambiando. Los recursos naturales han desaparecido esencialmente de la nueva ecuación competitiva y la falta de capital es cada vez menos una desventaja, ya que ha surgido un mercado mundial de capitales, facilitado por la desregulación que facilita su disponibilidad en cualquier país.

Añade Lester Thurow que las siete industrias básicas en las próximas décadas —nueva electrónica, biotecnología, nuevos materiales, telecomunicaciones, robots, máquinas-herramientas y la informática— dependen de la capacidad intelectual, por lo que en el próximo siglo la ventaja competitiva duradera estará en la creación humana manifestándose mucho más en la tecnología de los nuevos procesos que en la tecnología de los nuevos productos. Si la tecnología aporta una ventaja competitiva creada por el hombre, apoderarse de esa ventaja exigirá una fuerza de trabajo hábil desde la cima a la base de la organización. En el siglo XXI los recursos naturales y de capital se desplazarán rápidamente alrededor del mundo, por lo que las cualidades de las fuerzas de trabajo —las habilidades— serán el arma competitiva básica y la única ventaja.

Para Paul Krugman (8), profesor de la Universidad de Stanford, la ventaja competitiva en el mundo moderno no está unida a los recursos materiales, sino que depende de factores intelectuales y en particular de la

(7) Lester Thurow: «La guerra del siglo XXI», 1992.

(8) Paul Krugman: Seminario celebrado recientemente en España.

productividad. Según este singular economista, de los tres tipos de recursos económicos —*hardware* (máquinas y recursos naturales), *software* (cualquier dato que se puede escribir o almacenar electrónicamente) y *wetware* (lo que hay en el cerebro de la gente)— son estos últimos —lo que la gente sabe pero no puede transmitir a los ordenadores— los que constituyen la auténtica ventaja competitiva. Hay algunos que piensan, sin embargo, que el software será lo que diferencie a las empresas líderes de las otras y que es cierto que el progreso de la economía mundial depende en gran parte del desarrollo continuo de nuevas ideas, muchas de las cuales están dentro de los programas informáticos a los que todo el mundo tiene acceso, por lo que de verdad la auténtica ventaja competitiva está en lo que hay en el cerebro de la gente.

Los trabajos del premio Nobel Robert Solow, referidos al período 1904-1949, demuestran que la productividad no proviene del incremento del capital o del trabajo sino de algo intangible, no identificado en sus ecuaciones y que se interpreta como conocimiento, tecnología y capacidad de gestión. El profesor Manuel Castell (9), con referencia al citado premio Nobel, afirma que el conocimiento y la información han sido decisivos en la economía desde hace tiempo, y lo que ha cambiado es el salto cualitativo que permiten las nuevas tecnologías en el tratamiento de la información. Por ello los que tienen la tecnología más adecuada y la habilidad para manejarla la serán los más productivos y competitivos.

Completamos esta información con las observaciones aparecidas estos días en la prensa referidas a personalidades del mundo de la política —Clinton— y de la empresa —Carlo Benedetti—. El presidente de los Estados Unidos afirma que, en nuestra economía de la era de la información, la preparación y la educación tienen la máxima importancia. Aprender, por tanto, debe convertirse en una forma de vida y la innovación tecnológica, en la fuerza motriz de la nueva economía mundial. Para Carlo Benedetti, presidente de Olivetti Corporation, los países y continentes como Japón y Europa, que carecen de materias primas como petróleo o minerales, pueden beneficiarse enormemente de la revolución en el campo de la información, ya que en una sociedad de la información se puede competir realmente con cualquiera. En 1994, prosigue Benedetti, se han creado en Estados Unidos 3,8 millones de nuevos puestos de trabajo, de los que más del 60 por 100 están relacionados con la información.

(9) Manuel Castell: Artículo aparecido en *El País*, el 25-2-95.

Abundando en las anteriores tesis, el Círculo de Empresarios (10) apunta, como resultado de una encuesta realizada en nuestro país en 1993, que la capacidad competitiva de una empresa depende principalmente, sin olvidar los factores exógenos, de un conjunto de factores internos que resultan de actuaciones de la propia empresa, que son el despliegue de sus recursos y capacidades en el desarrollo de su estrategia empresarial. En la citada encuesta se apuntan por parte de los empresarios algunas deficiencias que afectan a la competitividad:

— Comportamiento empresarial todavía influenciado por la tradición autárquica de la economía española en un contexto de protección elevada, aunque esta actitud está siendo abandonada por los empresarios.

— Resistencia de las empresas a salir al exterior hasta tal punto que, como ya se ha indicado, es muy común la utilización de los mercados exteriores sólo para colocar excedentes de producción.

— Falta de planteamientos dentro de la empresa que aseguren la asignación óptima de los recursos.

— Escasa dedicación a la innovación y reducida preocupación por la mejora permanente del capital humano. Aunque el 90 por 100 de las empresas encuestadas cree que la innovación es imprescindible o importante, sólo el 40 por 100 de las grandes empresas realiza una innovación radical del producto; el 50 por 100 una innovación parcial y el 60 por 100 modifican sus procesos. Es preciso, por tanto, despertar el espíritu innovador en los componentes de la empresa para conseguir una cultura empresarial internacional.

— Excesivo énfasis en el corto plazo, consecuencia de la percepción que los empresarios tienen sobre los objetivos de la empresa.

— Escasez de empresarios decididos a asumir riesgos.

Para el profesor Álvaro Cuervo (11), coincidiendo con los resultados de la citada encuesta, las razones que explican la falta de competitividad de la empresa española son:

— La ausencia de formación en los componentes de la empresa y de una cultura que estimule la productividad y la calidad.

— El escaso desarrollo tecnológico y la carencia de una cultura de la innovación.

— La falta de capacidad directiva.

(10) Círculo de Empresarios: «Competitividad: el protagonismo empresarial», 1994.

(11) Álvaro Cuervo: «El papel de la empresa en la competitividad». *Papeles de Economía Española*, 56, 1993.

Tecnología

SI como apunta el profesor Lester Thurow los recursos naturales han desaparecido esencialmente de la nueva ecuación competitiva y la falta de capital tampoco es relevante, en el futuro la ventaja competitiva estará en la creación humana —tecnología sobre todo de los nuevos procesos— y en las habilidades de las fuerzas de trabajo.

El «Informe europeo sobre indicadores de ciencia y tecnología», el primero publicado por la Comisión Europea, nos sorprende con la noticia de que Europa, que estaba remontando la distancia que le separaba de Estados Unidos en ciencia y tecnología, ha perdido esta posición en los últimos años desplazándose al tercer lugar en un nuevo mundo tripolar: Europa, Estados Unidos y Japón. El porcentaje del PIB, el 2 por 100, dedicado a I + D ha bajado en el conjunto europeo desde 1990, manifestándose este retroceso en los sectores industriales más punteros como la electrónica y ordenadores.

El punto débil en Europa, y lo mismo podemos decir de España, no está en la productividad científica medida en número de publicaciones sino en el número de patentes que ha descendido sustancialmente. Esto demuestra que la Unión Europea ha fallado a la hora de trasladar su fuerza de investigación científica a una actuación tecnológica y económica potente. El IV Programa Marco de I + D de la Unión Europea, dotado con 1,9 billones de pesetas para el período 1994-1999 anima al sector privado a cooperar con el sector público en el campo de la investigación y la tecnología, participando en las actividades y programas del citado plan. Los gobiernos de los países desarrollados establecen políticas científicas nacionales para fomentar la colaboración entre el sector público y las empresas incorporando medidas que estimulen la innovación a través de la investigación y el desarrollo tecnológico (12).

La empresa española, según datos de la OCDE, es de baja intensidad en I + D ya que en 1992 dedicó a este concepto el 0,9 del PIB, cifra que se aleja de las destinadas en 1990 por Alemania (2,5 por 100), Francia (2,4 por 100), Reino Unido (2,1 por 100), Estados Unidos (2,8 por 100) o Japón (3,1 por 100). Las empresas europeas gastan una media del 10 por

(12) Enric Banda, Secretario del Plan Nacional de I+D. Artículo en *El País*, 15-2-1995.

100 de sus ventas en I + D mientras en España —salvo el sector farmacéutico que gasta el 3,4 por 100— se destina a este propósito menos del 1 por 100, lo que ha de obligar necesariamente a dar un acelerón a la política tecnológica. En nuestro país, según los datos de la OCDE, los entes públicos realizan el 46 por 100 de la I + D y el sector privado el 48 por 100, lo que explica la colaboración, en este campo, entre el sector público y el privado.

El apoyo institucional a la internacionalización de la empresa

EL apoyo a la internacionalización de las actividades de la empresa es una cuestión discutida. Unos sostienen que el gobierno debe intervenir directamente —con subvenciones o de otra forma— para mejorar la capacidad competitiva de las empresas en sus actividades internacionales, mientras que otros niegan la eficacia de las subvenciones— ya que a la larga terminan reduciendo la eficiencia y motivación para la innovación— y señalan que el único papel del gobierno es el de influir en los futuros determinantes de la competitividad señalados por M. Porter: ayudando a la creación de factores de producción avanzados, estimulando la demanda de ciertos productos, favoreciendo las relaciones de las empresas y fomentando la rivalidad entre las empresas de un sector. El gobierno, en consecuencia, debe actuar de forma cooperadora con las empresas, no creando ventajas competitivas artificiales con subvenciones, sino colaborando para que las empresas desarrollen sus ventajas competitivas naturales o potenciales.

La Administración española así lo ha entendido, reforzando el protagonismo de las empresas españolas en el proceso de internacionalización de sus actividades, tal como aparece en los siguientes documentos:

- Plan Oficial de Fomento a la Exportación (1987).
- Plan de Apoyo a la Internacionalización de la Empresa Española (1991).
- Medidas de Apoyo a la Actividad Exterior de las Empresas Españolas (1994).

En todos ellos, partiendo de la cuestión fundamental de que son las empresas las que deben llevar la iniciativa en el proceso de internacionali-

zación de sus actividades, se señala que la actuación de la Administración es secundaria y debe estar dirigida exclusivamente a crear el clima y marco adecuados para que esta internacionalización pueda desarrollarse sin impedimentos. Es, por tanto, responsabilidad de la Administración que el escenario económico y social en que la empresa desarrolla su actividad sea lo más favorable, pues, insistimos, los verdaderos protagonistas en el proceso de internacionalización son las propias empresas.

Es cierto que la decisión de internacionalizar requiere importantes medios, por lo que nunca debe ser una decisión marginal en la estrategia de la empresa sino que debe constituir una parte fundamental, si se pretende que este proceso se culmine con éxito. La cultura de la empresa y su percepción de los imperativos de la internacionalización juega un papel fundamental.

Conclusión

LAS empresas españolas al establecer su estrategia deben conocer que el ámbito económico y comercial en que desarrollan su actividad ha cambiado, está cambiando y continuará cambiando en el futuro en la línea de una liberalización económica sin precedentes en nuestra historia. Las empresas españolas deberán actuar en el futuro como si los mercados globales fueran mercados domésticos y adoptar una nueva cultura, ya que habrán de operar en mercados más amplios con la competencia adicional que esto supone. Hay, por tanto, que abandonar la cultura de la subvención, estimulada hasta muy recientemente y sustituirla por la cultura de la competitividad.

A pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años en este sentido, una encuesta realizada por el ICEX a una muestra de 2.200 empresas exportadoras españolas ha puesto en evidencia que nuestras empresas no están suficientemente concienciadas en cuanto a la prioridad que para ellas significa la internacionalización de su actividad, tanto en la vertiente exportadora como en lo referente a su capacidad inversora en el exterior. Los resultados obtenidos evidencian el reducido tamaño de la empresa exportadora, la elevada concentración de la exportación en un pequeño número de empresas, la alta concentración de la producción, un reducido gasto en I + D, una baja organización internacional y un desarrollo insuficiente de las políticas de *marketing* y distribución internacional. Todo

lo cual permite concluir que la empresa española no está suficientemente internacionalizada (13). La mitad de las empresas de esta muestra no ha formulado una estrategia real de *marketing* internacional ni realizan actividades de publicidad o promoción exterior.

Es cierto que las empresas exportadoras españolas están siendo capaces de mantener tasas de crecimiento de la exportación superiores al crecimiento del comercio internacional (del 1,8 por 100 en 1986 al 2,3 por 100 en 1992), ganando en consecuencia cuota en los mercados exteriores. Pero también es evidente que las empresas españolas, sobre todo las pequeñas y medianas, no han alcanzado todavía el nivel de internacionalización de sus competidores europeos, carencia que por su carácter estructural no es posible superar en el corto plazo.

Por esta razón, las empresas españolas deben incorporar a su estrategia el objetivo de la internacionalización como un objetivo permanente, ya que el planteamiento de la exportación con carácter coyuntural o como complemento de la demanda interna en momentos de debilidad de ésta —actitud frecuente en nuestros empresarios— tiene a medio plazo un alto coste y no permite hacerse con un mercado con carácter estable (14).

(13) Apolonio Ruiz Ligeró: «Internacionalización de la Empresa Española», *Economistas*, 62, 1994.

(14) *Medidas de apoyo a la actividad exterior de las empresas españolas*. Ministerio de Comercio y Turismo, 1994.