

ESPAÑA

COMO PUNTO DE PARTIDA



André Louis Derain. *Puerto de Londres*.

Prof. José Luis Lucas Tomás

Una propuesta

Los dirigentes empresariales viven inmersos en la realidad del país donde residen sus empresas y ciertamente, a veces, no es fácil sobrevivir; en el caso concreto de los directivos españoles, se encuentran ya con una economía que decrece durante seis trimestres seguidos y que parece sumará algunos más. Excepto para los negocios que se basan en modelos oligopolísticos -y en el Ibex-35 hay bastantes- y para aquellas entidades que han buscado actividades en otros mercados hace ya algunos años la situación aparece preocupante. Lo probable es que se

produzcan muchos cambios en la propiedad de las empresas y que en cinco años los dueños de muchas compañías sean actores hoy desconocidos.

Lo cierto es que la relevancia social y política de las empresas mercantiles reside en su capacidad de innovación y de resistencia, que siempre ha roto las predicciones que anunciaban el final del capitalismo, ignorando que la clave de un sistema de libre iniciativa no es el capital sino la propia institución empresarial, que con libertad se convierte en “el verdadero capital” de la economía moderna –como supo indicar Peter Drucker-; es por eso

que las sociedades antiempresariales suelen acabar cosechando escasos frutos.

¿Tiene sentido ahora salir al exterior? Lo tiene; y no como una huida, porque también en otros países hay problemas y no siempre lo externo es mejor, pero lo cierto es que hay que aprovechar las diferentes coyunturas y así ballestejar la situación. Lo grave en circunstancias como las actuales es estar en un solo lugar, aunque sea el que mejor se conozca y para el que se esté mejor equipado.

¿Supone esto una apuesta contra la situación española? Ciertamente la reac-

ción ante las crisis que han estado larvadas durante tanto tiempo no siempre ha sido acertada, pero bastantes empresas han sabido cuidar sus mercados y, sobre todo, sus balances. Muchos dirigentes han sabido que “la deuda no es coja y persigue al deudor al galope”.

España como país tiene desventajas y también puntos fuertes. Aunque sea simplificando mucho, se podrían anotar algunos trazos al respecto.

Fundamentalmente, España aparece con profundas debilidades constitutivas, de las que se mencionan las siguientes:

Con frecuencia, España quiere parecerse a una acumulación de reinos y señoríos más que a un país; y cada medio siglo se asalta la Constitución y se organiza un drama (porque el odio viejo no cansa).

Los gobernantes suelen ser proclives a la arrogancia (“ruin arquitecto es la soberbia, los cimientos pone en lo alto y las tejas en los cimientos”, que diría Quevedo) o a la indolencia (“en España hay poderes arbitrables, pero los árbitros no pitan”, que dice Aurelio A. Cortés y, con expresiones más ajustadas, M. Jiménez de Parga). La experiencia con la democracia parlamentaria liberal es muy corta y está por comprobar la labilidad de la democracia española en contextos realmente difíciles.

El país está ubicado en la falla mediterránea, en primera línea de playa con civilizaciones no occidentales, lo que no permite desmayo alguno.

Por otra parte, España como país tiene también connotaciones positivas:

Es un país occidental, con capacidad de reacción propia y sin vicios incurables en buena parte de su población.

Pertenece a la Unión Europea, con lo que su ámbito natural se ha ampliado, con-

tando con vecinos que han dejado de actuar como enemigos y han sido socios generosos, hasta conseguir auparse a la condición de potencia económica media. El tejido empresarial se ha expandido considerablemente, basado en unas clases dirigentes de valía, con un éxito destacable en sus apuestas internacionales; y cuenta con una clase profesional muy amplia, que ya tiene grados altos de independencia.

En resumidas cuentas, el problema esencial no es el económico, por muy duro que esté cursando en la actualidad; el asunto crítico es si España como país se respeta a sí mismo y no rompe la baraja. En este sentido, si no logran dominar la situación los grupos de ánimo guerracivilista y los que son racistas con los mismos españoles, el país saldrá renovado de la crisis y el tejido empresarial, aunque distinto, tendrá buenas oportunidades.

Partiendo del citado diagnóstico, se propone una recomendación de carácter general -que lógicamente habrá que ajustar a la realidad de cada empresa en particular-, que se podría detallar en los siguientes puntos:

Hay que cuidar el mercado español como uno de los más relevantes de Europa.

Hay que invertir en actuaciones en mercados exteriores. Junto a los países emergentes que pueden facilitar operaciones oportunas en el abastecimiento de productos (y a medio plazo constituir relevantes mercados de consumo), la insistencia debería ponerse en los mercados europeos, al ser España una provincia de la Unión, al trabajar con la misma moneda y por encontrarse en entornos sociales, societarios y políticos con garantías de tipo occidental.

Hay que constituir sociedades en los respectivos mercados, para facilitar los intercambios dentro de cada país, constituir

¿Tiene sentido ahora salir al exterior? Lo tiene; y no como una huida, porque también en otros países hay problemas y no siempre lo externo es mejor, pero lo cierto es que hay que aprovechar las diferentes coyunturas y así ballestejar la situación.

organizaciones especializadas y facilitar una financiación diversificada.

Hay que dispersar geográficamente las instalaciones de producción para aprovechar las diferencias significativas de costes y lograr mejores adaptaciones de las gamas de productos y servicios a los mercados.

Hay que saber trabajar “con extranjeros” y “en ambientes extranjeros”, con adaptación a las culturas respectivas y a los diferentes esquemas de realización de los trabajos (sobre todo, condiciones de trabajo y sistemas de incentivos).

Hay que reconsiderar periódicamente la ubicación de la sede social, tomando en consideración las facilidades para em-

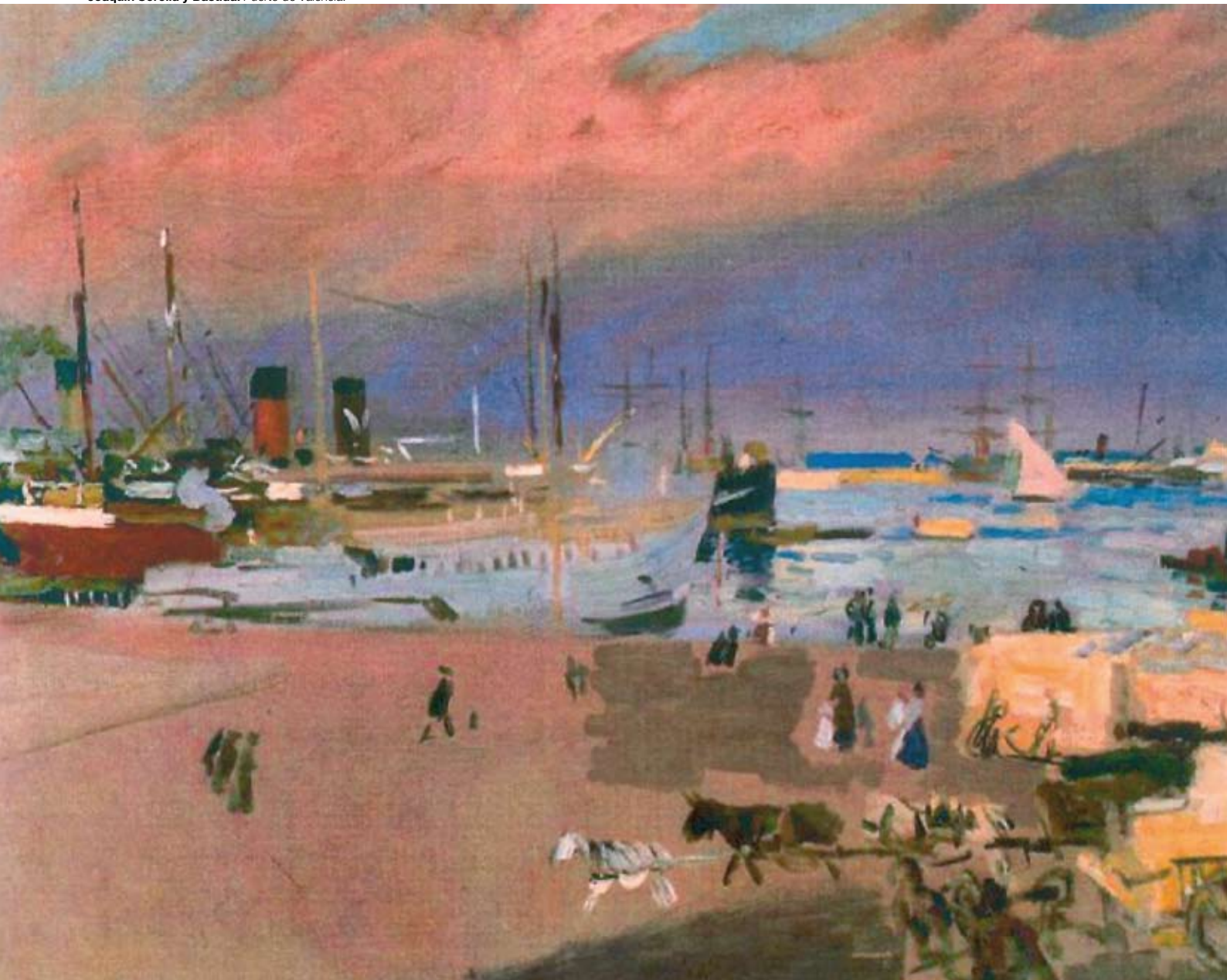
prender, los incentivos a los proyectos, la competencia fiscal y de costes, y la seguridad geopolítica a largo plazo.

Hay que hacer alianzas con socios en los diferentes mercados, incluso, aunque se pudiese hacer solos, sobre todo, con la finalidad de dominar los sistemas de distribución (y en general, las cadenas de suministros, que suelen ser muy diferentes en cada país).

Algunos comentarios

El subdirector del periódico Expansión comentaba recientemente que los inversores en la bolsa española preferían las acciones de las empresas españolas con fuerte actividad exterior, titulado su artículo “para la bolsa, lo de menos es España”, y concluía “España, qué tris-

Joaquín Sorolla y Bastida. *Puerto de Valencia.*



te, es lo de menos". Podrá ser triste (un sentimiento personal), pero peor sería equivocarse. Ahora, por fin, se puede invertir en empresas españolas que están decididamente fuera, donde se espera que obtengan mejores rendimientos; ¿no es esto, acaso, una gran oportunidad? Algunos observadores de la realidad del Ibex-35 español afirman que realmente es un Latibex.

Por otra parte, hoy existe la realidad de la Unión Europea. "Los padres fundadores" se propusieron que Europa no fuese "un refinerio permanente" (para Robert Schuman lo relevante no era el mercado, sino la creación de un ámbito de libertades, y para ello había que crear un amplio conjunto de "intereses" comunes); y esta es la mayor oportunidad para los individuos y las empresas del continente. Por fin, se

puede viajar de manera franca por todo el territorio, sin que sea como exiliados o evasores.

Ahora "lo natural" es pensar en europeo; en términos empresariales ello aconseja conocer cómo se hacen los negocios, quiénes dominan la distribución, quiénes son los proveedores, los clientes y los competidores específicos de cada negocio, y los profesionales que pueden hacerse cargo de las actividades en cada país. En este sentido, es oportuna la tesis del profesor Pankaj Ghemawat acerca de la "semiglobalización", indicando que las mejores oportunidades están en los mercados vecinos y cercanos; y puede servir como ejemplo que el comercio entre España y Portugal es superior al que realiza España con toda Latinoamérica.

El propio auge de las empresas multinacionales españolas, glosado por el profesor Mauro Gillén, es un ejemplo de la capacidad de riesgo y de innovación empresarial que merece destacarse... y que todavía es desconocido para la mayoría de la sociedad española. La salida al exterior parece el mejor antídoto para no ser comprado por "los extranjeros" o para no consumirse dentro del propio mercado (excepto que éste tenga una dimensión continental como ocurre con EEUU, Brasil, la India, China y algunos otros).

Las compras en el exterior se convierten en una necesidad imperiosa para obtener precio y calidad. Las mercancías viajan bien y las autopistas del mar están preparadas para abastecer a los grandes mercados consumidores del mundo; y la logística es uno de los sectores que mueve a la economía, porque ha sabido poner en valor muchas de las tecnologías de los últimos veinte años (sin entender y dominar la cadena de suministros será difícil actuar en el exterior provechosamente).

La deslocalización de plantas, por otra parte, es algo que entrará a formar parte de la rutina empresarial. También la reubicación de la sede social será un asunto de calado (en términos económicos y políticos), pero habrá que desdramatizarla, convirtiéndose en un tema de desarrollo normal de las compañías. El ejemplo de Nestlé es solo un caso dramático cuando creó una segunda sede en Nueva York nada más acceder al poder el partido nazi; no esperó a ver la evolución, aunque Suiza no parecía objetivo prioritario del poderoso vecino del norte. En épocas de paz, y con la amplia variedad de situaciones dentro de la Unión Europea, no debe ignorarse esta cuestión -sin obviar los países anglosajones, que se suelen castigar

menos a sí mismos y que han demostrado que saben defender sus libertades-. De hecho, Iberdrola Renovables no tiene su sede en el País Vasco; y también Telefónica ha llevado a Alemania todo su departamento de suministros, por solo citar casos próximos que ya están ocurriendo.

La preparación de los productos y servicios para diferentes mercados es un reto que tiene que entusiasmar, dado que para ello hay que conocer a los clientes en detalle. Las características regionales del propio país y de otros países obligan a ser específicos, y ahí están las oportunidades. Contar con personas de los mercados a los que se sirve parece requisito conveniente, aunque la alta dirección pueda ser corporativa; las operaciones van mejor cuando se conocen las personas que hacen los negocios. En este sentido, la afinidad cultural es un requisito facilitador de los negocios; la lengua es esencial, pero, a veces, el mismo idioma esconde diferencias de valores insalvables y llega a influir más el nivel de desarrollo, las tradiciones culturales y el entramado jurídico y social.

Ciertamente, tras analizar cómo se trabaja en los nuevos mercados, hay que aportar los propios conocimientos y maneras; y las empresas españolas han desarrollado pericia y sistemas por encima, bastante veces, de los que poseen sus rivales de países pretendidamente más sofisticados.

Las empresas españolas han desarrollado pericia y sistemas por encima, bastante veces, de los que poseen sus rivales de países pretendidamente más sofisticados.

