

"CAPACIDAD ESTRATEGICA DE LA EMPRESA CASTELLANO-LEONESA ANTE EL MERCADO UNICO EUROPEO".

Clara de PEDRO GARABITO.

Profesor Ayudante.
Dpto. de Economía y Administración de Empresas.
Universidad de Valladolid.

1. INTRODUCCION

En la comunidad de Castilla y León operan un elevado número de pequeñas y medianas empresas (PYMES) que constituyen la base económica y social de una región poco desarrollada¹, eminentemente agrícola, fronteriza, periférica², apartada en su día de los procesos industriales, con importantes deficiencias estructurales y cuyo futuro depende en gran parte del éxito de las pequeñas iniciativas empresariales.

El panorama económico de Castilla y León así descrito no parece nada alentador, pero creo interesante delimitar el marco en el que nos vamos a mover, para poder aportar soluciones que lleven a las Pymes castellano-leonesas a afrontar con éxito el reto del mercado único europeo. A este respecto podemos afirmar que la comunidad autónoma se encuentra dentro de las regiones menos desarrolladas de Europa, pero lejos de quedarnos parados, nuestro desafío es mejorar la posición económica relativa de nuestra región tras la integración en la CEE y ante la implantación del mercado único en 1993.

La tarea no es fácil pero no se puede dar la espalda a Europa. Castilla-León debe crecer sin desequilibrios, ser una región dinámica y superar el aislamiento en el que se encuentra con unas mejores vías de comunicación y unas infraestructuras adecuadas.

Por otro lado no hay que olvidar que con la entrada en vigor del mercado único, los problemas socio-económicos de los castellano-leoneses van a verse aumentados con los que resulten de las adaptaciones legales, técnicas, económicas y sociales a unas reglas que serán comunes a todos los países de la Europa comunitaria³. Pero no por ello vamos a dejar de afrontar el futuro con esperanza sacando partido en la medida de lo posible de las ventajas que dicha unión puede suponer para nuestra comunidad.

El objetivo de este trabajo consiste en hacer un estudio de la posición en que se encuentra la empresa castellano-leonesa, para proponer después las estrategias que ayuden a la región a salir de la situación poco favorecida en la que se encuentra, en busca de la prosperidad y desarrollo económico.

Antes de entrar en el campo estratégico, y apoyándome en los estudios hechos por los profesores Juste Carrión y Gomez Garcia, voy a mencionar los problemas que dificultan el desarrollo económico de la región:

Nos encontramos con un sector agrícola sobredimensionado, muy dependiente de la meteorología y poco diversificado. Esta especialización productiva del sector primario hace muy vulnerable a la región con respecto a los cambios de la Política Agraria Común, además nuestros cultivos no están adaptados a la estructura comunitaria. Esta situación se ve agravada por el estancamiento demográfico, envejecimiento de la población, y el proceso continuo de despoblación rural que está viviendo la comunidad desde hace ya bastantes años.

La región tiene además unas deficientes infraestructuras, ya sean de transportes y comunicaciones, o tecnológica y de investigación y desarrollo. Resulta obvio decir que la mejora de las mismas se presenta como una tarea urgente para evitar que Castilla-León quede aislada del proceso de crecimiento y que su industria incurra en un proceso de atonía imparable.

Hay que tener también en cuenta la heterogénea distribución espacial de las Pymes, que se encuentran concentradas en pocos núcleos pero sin llegar a ser áreas de alta densidad industrial, en cuyo caso podrían reducir costes y conseguir sinergias para ser más rentables y competitivas. Esto unido a otro factor importante que es la excesiva atomización de las empresas, dificulta el acceso a tecnologías punta y asignación de factores racional desde un punto de vista económico.

En lo referente a recursos humanos nos encontramos con una inadecuación de la cualificación y formación de la mano de obra y el tipo de empleos demandados por las empresas; o dicho de otra forma, existe una desconexión entre la formación profesional y las necesidades de las Pymes.

La comunidad no parte precisamente de una posición de privilegio por ello debemos aunar esfuerzos para modernizar nuestras empresas ayudados de la informática, microelectrónica...etc. y otros procesos tecnológicos que utilizan los países más desarrollados y

les permite ser competitivos. Los problemas antes descritos son una realidad en Castilla-León, el reto es tratar de minimizar el efecto de los mismos en busca de la prosperidad económica de la región.

2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Una vez analizados los problemas con que se encuentran las Pymes de la región, paso a describir los factores que afectan al desarrollo de la actividad empresarial de Castilla y León:

1.- El consumidor tiene en la actualidad un papel cada vez más relevante en la actividad económica. Se puede afirmar que hoy en día el consumidor ya no es un sujeto pasivo subordinado a una sociedad de consumo masificada, sino que es un agente activo del proceso económico que cuenta cada vez con un mayor poder.

2.- El entorno social, político y económico en el que nos movemos, tan dinámico como difícil de prever, hace imprescindible una gran capacidad de adaptación traducido en términos de flexibilidad.

3.- La demanda es cada vez más exigente, y está más segmentada y especializada, de ahí la importancia de realizar estudios de mercados potenciales y actuales apoyándonos en acciones de Marketing.

4.- El proceso de innovación constante tanto en la gestión como en la producción de bienes y servicios, entendiéndose por innovación la aplicación de la tecnología al proceso de producción para reducir costes, se trata de un factor indispensable si queremos ser competitivos y no perder el tren europeo.

Un aspecto que conviene destacar es la creciente importancia de los temas ecológicos y de medio ambiente, que tras la crisis industrial de los años 70 se ha convertido en una exigencia de primer orden tanto desde la perspectiva del sector público como del privado.

En un futuro, la empresa que contamina está abocada al fracaso y a la pérdida de competitividad; además la capacidad creadora e innovadora del hombre, y el imparable desarrollo tecnológico, harán necesario compatibilizar el crecimiento de la actividad social, cultural y económica con la protección de la naturaleza. Se puede afirmar que la defensa del entorno ha aumentado principalmente por tres motivos; en primer término los altos niveles de deterioro medio-ambiental (alta contaminación, desaparición de la capa de ozono, efecto invernadero..etc.),

en segundo término la tercera revolución tecnológica caracterizada por la incorporación de las tecnologías de la información al sector industrial, y en último término por la estricta política ambiental adoptada por la CEE.

En el caso concreto de Castilla-León, nos encontramos en general con una región poco concienciada a nivel empresarial en materia de medio ambiente. Una excepción que rompe la regla es el caso de Fasa-Renault⁴, empresa que a logrado integrar la política medioambiental en todos sus departamentos. Esto no resulta sorprendente, pues son precisamente las grandes empresas las que han marcado la pauta a seguir al resto, aunque a las Pymes castellano-leonesas les queda un largo camino por recorrer.

Todos estos factores van a ser relevantes y a tener en cuenta a la hora de elaborar las estrategias necesarias para ser competitivos en el nuevo mercado europeo.

3. CONDICIONES PREVIAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE CASTILLA-LEON

Delimitado ya el panorama económico y los factores que influyen en el desarrollo empresarial, paso a enunciar, las reformas necesarias para lograr un desarrollo equilibrado de la región castellano-leonesa⁵:

1.- La ampliación y mejora de las infraestructuras básicas; comunicaciones, urbanización, ordenación del territorio..etc; se presenta como una necesidad de primer orden para lograr el posterior lanzamiento de la economía regional hacia la prosperidad.

2.- Creación y desarrollo de un entramado de relaciones sociales que hagan cambiar la estructura social a niveles más modernos, reorientando el mercado del empresario castellano-leonés hacia posturas menos localistas y más nacionales e internacionales.

3.- Una oferta de capitales suficiente para realizar las inversiones que necesita la región para alcanzar cotas de desarrollo equiparables a las de los países comunitarios punteros.

4.- Mano de obra cualificada, con capacidad de adaptación al entorno, y que responda a las necesidades demandadas por las empresas de Castilla y León. Esta es una condición sin la cual todos los esfuerzos anteriores resultarían inútiles.

5.- Conectar tanto a las empresas como a las universidades a bancos de datos. Los "Centros tecnológicos tutelados" son entidades sin ánimo de lucro cuyo objetivo principal es el

desarrollo industrial y para ello llevan a cabo una serie de actividades como son la asistencia técnica y tecnológica, la formación y la investigación y desarrollo.

En la actualidad, la cooperación Universidad-Empresa en materias de investigación y alta tecnología, es uno de los pilares básicos sobre los que se asienta el desarrollo económico, y en esta dirección se acaba de aprobar la creación de un Centro de Tecnología Azucarera en Valladolid, en cuya fundación participan tanto la propia Universidad como las empresas Azucarera Española y Ebro Agrícolas. La empresa Campofrio colabora también con la Universidad.

La presencia de estas condiciones ayudará a crear el clima necesario para atraer nuevas empresas, crear puestos de trabajo, desarrollar fuentes de riqueza e incrementar la calidad de vida de los ciudadanos castellano-leoneses.

4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS PYMES CASTELLANO-LEONESAS

Las Pymes son el motor más importante del desarrollo económico regional. Voy a enumerar las ventajas e inconvenientes de las pequeñas y medianas empresas:

Ventajas de las Pymes

1.- Flexibilidad o capacidad para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado de forma rápida y eficaz en un entorno turbulento, lo que las ha permitido resistir mejor las crisis económicas, o dicho de otro modo, se adaptan fácilmente a las necesidades coyunturales.

2.- En algunos sectores las Pymes son punteras en innovaciones tecnológicas, consiguiendo desplazar en algunas ocasiones a grandes empresas. Disponer de tecnología es importante pero aún lo es más el saber utilizarla y sacar el mayor provecho posible de ella.

Inconvenientes de las Pymes

1.- Tiene menor poder de negociación con la Administración en comparación con las grandes empresas, por ejemplo para negociar ayudas.

2.- Tienen difícil acceso a una información rápida y eficaz, que es una herramienta imprescindible para conocer los gustos del consumidor, así como los nichos de mercado donde poder colocar los productos.

3.- Problemas de financiación, las Pymes van a tener dificultades de tesorería y un trato desigual en la cuantía, coste y plazo de los recursos ajenos, comparativamente con las grandes empresas.

4.- Problemas de comercialización por las deficientes infraestructuras y canales de comunicación, lo cual afecta directamente al tamaño del mercado potencial de las Pymes castellano-leonesas. Además su función comercial se ve frenada porque las inversiones inmateriales son insuficientes.

Situación de la Pyme castellano-leonesa

Como ya dije con anterioridad, no cabe duda de que las Pymes ocupan un lugar preponderante en el movimiento empresarial de la comunidad autónoma, de ahí la importancia de hacer un estudio de la situación en la que se encuentran en la actualidad.

Las empresas de Castilla y León van a encontrarse con muchos problemas a la hora de hacer frente al reto europeo. Nuestra industria compite con unos niveles más o menos aceptables, y está luchando por mantener posiciones estables de producción, empleo y rentabilidad, sin embargo la agricultura y la ganadería están atravesando un momento crítico, donde las pérdidas son cuantiosas. Por lo que se refiere al sector servicios, va a precisar un fuerte impulso si quiere ponerse a la altura de las exigencias europeas.

Las empresas de Castilla-León, si las comparamos con las europeas, presentan una productividad global inferior, una menor concentración empresarial en sectores de futuro, un nivel tecnológico inferior con gran dependencia frente al exterior, y poca implantación de nuestros productos en los mercados exteriores.

Ante estas debilidades, las estrategias de las Pymes para ser competitivas pasan por establecer acuerdos de cooperación entre ellas que solucionen algunos de los problemas, rebajando los costes organizativos, repartiendo riesgos, introduciendo barreras de entrada al sector, etc. En definitiva es necesario desarrollar factores de competitividad como son; la calidad industrial, imagen de marca, productos diferenciados, marketing, así como incorporar nuevas tecnologías.

5. ESTRATEGIAS DE ADAPTACION AL NUEVO ENTORNO

Las Pymes castellano-leonesas se encuentran en una situación difícil, modernizar estas empresas requiere grandes esfuerzos en busca de una dimensión que determine estructuras de coste compatibles con los márgenes de rentabilidad, así como abandonar aquellas empresas

enclavadas en sectores y actividades que se encuentran en franca recesión. En general hay que adoptar los criterios y técnicas de gestión, organización y administración que permitan a nuestras Pymes competir en el nuevo mercado europeo.

Los distintos sectores de la economía castellano-leonesa precisan de acciones urgentes para adaptarse al nuevo entorno internacional y poder competir con unos bienes y servicios que den una imagen seria de nuestra comunidad en los mercados internacionales.

Sector Agrario

Hay que modernizar la agricultura basándonos en procesos de innovación e investigación aplicada y potenciar una industria agro-alimentaria que desviaría nuestros cultivos tradicionales con demandas saturadas, hacia aquellas producciones cuya demanda ofrezca mejores posibilidades en el mercado⁶. Para ello tenemos que generar productos con un mayor valor añadido, que depende de las transformaciones y comercialización de los productos agrarios que se realicen en nuestra comunidad.

Esta agroindustria ayudaría a detener las corrientes migratorias del campo a las ciudades, corregir los desequilibrios existentes y transferir recursos en favor de regiones fundamentalmente agrarias. Además permite aprovechar la fuerza endógena de la región en el proceso de crecimiento y desarrollo económico de Castilla y León.

Transformar nuestras explotaciones agrarias en agroindustrias hace necesario superar una serie de dificultades como son: la presencia de capital, una mano de obra formada, la escasa dimensión, problemas de abastecimiento y comunicaciones, y también fundamental, superar la falta de experiencia internacional de los empresarios del sector.

Las reformas del sector agrario son urgentes dada la gravedad de la situación actual, y la importancia del mismo en el futuro económico de nuestra región.

Sector Industrial

Una estrategia válida para las Pymes castellano-leonesas es aprovechar las ventajas derivadas de ofrecer productos diferenciados de alta calidad, esto sería extensible tanto a las industrias agroalimentarias como a industrias no alimentarias con peso importante en la región como el sector de la madera y muebles, textil, etc. No obstante, además de la calidad del producto, es requisito indispensable para abrir nuevos mercados, realizar unas buenas campañas de promoción comercial.

Para poder llevar a cabo esta política es necesario conocer el mercado exterior con profundidad, así como los sectores específicos que se desea abastecer, pues sólo de esa forma se podrá ajustar nuestra oferta de productos a los gustos de los consumidores, ya sean nacionales o

extranjeros. No se trata de producir bienes de consumo masivo, sino de dirigir los principales y más característicos productos de Castilla-León, a aquellos segmentos del mercado donde se busca la diferenciación vía calidad, servicio, innovación y diseño, y no vía precio.

Sector Servicios

Podemos decir que, aunque no se alcanzan aún las cifras nacionales, la economía castellano-leonesa camina hacia una terciarización progresiva. Es un sector que precisa de una importante reforma, la estrategia para el desarrollo del mismo pasa por aumentar la dimensión de los establecimientos comerciales y de hostelería, así como incrementar la calidad de los servicios ofrecidos, factor este último clave para recibir un turismo estable en el tiempo. Otras medidas para potenciar este sector pasan por la realización de ofertas turísticas sobre la región que den a conocer el patrimonio artístico de Castilla y León; el turismo rural puede ser una alternativa, pues no en vano posee la mayor reserva ecológica de la CE. Una buena política para conseguir abrir mercados consiste en presentar nuestro patrimonio cultural en las ferias y exposiciones internacionales de turismo.

Estrategia de las Pymes: Cooperación

Ante el anuncio de la próxima implantación del Mercado Unico Europeo, las Pymes ven amenazadas su supervivencia. Si quieren ser competitivas y no perder cuota de mercado, deben fomentar la exportación a otros países, fundamentalmente de la Comunidad Europea.

Las empresas utilizan distintos métodos para aumentar su grado de internacionalización. No obstante, las Pymes han de acudir a acuerdos de cooperación como estrategia para reducir sus costes organizativos, repartir riesgos e introducir barreras al sector, etc.

En cuanto a las formas de cooperación entre empresas que buscan abrirse nuevos mercados para la exportación, tenemos los Consorcios de exportación, que es un acuerdo mediante el cual varias empresas de un mismo país, se esfuerzan en exportar juntas, es decir en abrir y desarrollar en equipo sus mercados exteriores⁷.

Hace pocos años se ha puesto en marcha otro mecanismo de cooperación entre empresas para hacer frente a la creciente competencia. Estoy haciendo referencia a las Agrupaciones Europeas de Interés Económico (AEIE), que es una alianza entre dos o más empresas de distintos países comunitarios, que han llegado a un acuerdo para cooperar entre ellas, con el objeto de mejorar su capacidad competitiva. A diferencia de los Consorcios de exportación que tienen un fin claramente comercial, las AEIE pueden tener objetivos de tipos muy diversos; comerciales, de investigación y desarrollo, de coordinación de compras, etc.

En Castilla y León, sin embargo, la realidad nos muestra que los Consorcios constituidos son pocos; por ejemplo uno en el sector del vidrio, otro del jamón serrano, etc., lo que pone de

6. CÒNCLUSIONES

Las Pymes castellano-leonesas tienen que superar las dificultades que va a suponer la implantación del Mercado Único Europeo, reorientando su producción hacia sectores que tengan una mayor demanda en el futuro, y abandonar o transformar los sectores que se encuentran en franca recesión.

Los acuerdos de cooperación entre empresas del mismo sector son un instrumento válido para lograr abaratar costes, progresar en materias de investigación y desarrollo, y conseguir una mayor implantación de nuestros productos en los mercados exteriores.

Por otra parte, y como ya he precisado con anterioridad, el factor clave de competitividad de nuestras Pymes es la diferenciación de los productos regionales por su calidad, imagen y prestigio. Esto supone, el generar bienes y prestar servicios con mayores valores añadidos, que permanecerían en la comunidad, repercutiendo en el desarrollo económico e incremento del bienestar de los castellano-leoneses.

7. NOTAS

¹ Según considera el Tercer Informe periódico de la Comisión sobre la caracterización y situación socioeconómica de las regiones de la Comunidad.

² Entendemos por perifericidad la inaccesibilidad relativa de la región, en cuanto a que se halla alejada de los grandes polos de oferta y demanda, lo cual acarrea costes adicionales de tiempo, de información, de transporte, etc., que redundan en la continuidad del atraso económico. JUSTE CARRION, J.J. y GOMEZ, J.M.(1990) "Castilla y León ante las ventajas de la integración europea". *Castilla y León en Europa* (Pág.15-23)

³ HERNANDEZ SANCHEZ, A. (1991)"Recursos Humanos y Estructura Social". *La Identidad Regional Castellano-Leonesa ante la Europa Comunitaria* (Pág.61 y ss.)

⁴ CAMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE VALLADOLID (1992) "Lo verde manda". *Información Económica*. N° 370 Valladolid 1992

⁵ HERNANDEZ SANCHEZ, A."Recursos Humanos y Estructura Social". *La Identidad Regional Castellano-Leonesa ante la Europa Comunitaria*. (Pág. 105 y ss.)

⁶ GORDO GOMEZ, P.(1992) " El sector agroalimentario en la Cuenca del Duero". *El Futuro Económico de la Cuenca del Duero*. (Pág.39-74)

⁷ RENART, L. "Competir en grupo". *Información Económica*. N°369 (Pág. 39-42).Valladolid 1991

manifiesto que en la región aún existe, una mentalidad reacia a los Consorcios de ventas. El reto es conseguir que los empresarios se reúnan en agrupaciones sectoriales, como estrategia que permite abaratar costes a la hora de acometer operaciones en el exterior.

8. BIBLIOGRAFIA

- BUSTOS GISBERT, A. y otros (1991) El Futuro de la Economía Castellano-Leonesa. El papel de la Comunidad Económica Europea. Ed. Asamblea Regional de Cámaras Oficiales de Comercio e Industria de Castilla y León. Junta de Castilla y León. Consejería de Economía y Hacienda. Valladolid 1991.
- CAMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE VALLADOLID(1992) "Lo verde manda". *Información Económica*. Valladolid 1992 N°370 (Pág.13-16)
- GARCIA y GARCIA SANCHEZ-BLANCO, J.L. (1991) Empresas y Servicios a empresas. Ed. Junta de Castilla y León. Consejería de Economía y Hacienda. Madrid 1991.
- GARCIA SOLANES, J., JIMENEZ RIDRUEJO, Z. y otros (1987) Integración Europea y Desarrollo Económico de Castilla y León. Ed. Junta de Castilla y León. Consejería de Economía y Hacienda. Instituto de Desarrollo y Planificación Económica. Bilbao 1987.
- GORDO GOMEZ, P. (1992) "El sector agroalimentario en la Cuenca del Duero". El Futuro Económico de la Cuenca del Duero. Ed. Universidad Internacional Alfonso VIII. Soria 1992. (Pág. 39- 74).
- HERNANDEZ SANCHEZ, A. (1991) "Recursos Humanos y Estructura Social". La Identidad Regional Castellano-Leonesa ante la Europa Comunitaria. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Fundación Encuentro. Madrid 1991. (Pág.59-108).
- JARILLO, J.C. (1992) Dirección Estratégica. Ed. McGraw-Hill. Madrid 1992.
- JUSTE CARRION, J.J. y GOMEZ GARCIA, J.M. (1990) "Castilla-León ante las ventajas de la integración europea". *Castilla-León en Europa*. Valladolid (Julío / Agosto 1990). 23: (Pág.15- 23).
- RENART, L. "Competir en grupo". *Información Económica*. N° 369 (Pág. 39-42) Valladolid 1991.