

4.2. MESA REDONDA II: LA EMPRESA CASTELLANO LEONESA ANTE LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

D. JOSÉ HIDALGO ACERA
D. ANTONIO DEL VALLE MENÉNDEZ
D. VALENTÍN AZOFRA PALENZUELA

4.2.1. INTERVENCIÓN DE D. JOSÉ HIDALGO ACERA

Buenas tardes.

Me gustaría, en primer lugar, hablaros de lo que yo entiendo que en este país es el turismo y el transporte y, cómo deben enfocarse los negocios para crear una empresa y sacarla adelante con la experiencia que me proporciona el hecho de presidir un grupo de empresas.

En este momento son casi 5.000 personas las que trabajan para el grupo de empresas que presido y con este volumen de empleo es necesario tener en cuenta las decisiones diarias para no equivocarte, para que las cosas caminen, vayan adecuadamente y que no haya grandes problemas.

Yo entiendo que el turismo es un sector muy importante de este país, es ciertamente un sector muy importante en todos los países donde hay sol u otros atractivos, pero sobre todo en España creo que hay una buena infraestructura, que se nos acercan más de 40 millones de personas anuales a visitarnos, la mayoría en vacaciones. Es un sector que hay que cuidar mucho, hay que mimarlo y hay que mantener y aumentar las infraestructuras que tenemos montadas porque aunque son buenas infraestructuras hay que estar constantemente renovándolas y actualizándolas.

Es evidente que el sol no nos lo pueden llevar de aquí y que los europeos nos tienen que seguir visitando y tenemos que ser competitivos con todos los países que compiten con nosotros por tener parecidas características. En mi opinión son muy importantes las infraestructuras y el transporte porque si estos dos aspectos son buenos, existe la posibilidad de acercar a la gente. Una ciudad o un pueblo bien comunicado se enriquece muchísimo y existe la posibilidad de que la gente lo visite. Es necesario hacer un gran hincapié en cuidar los medios de transportes para que la gente tenga posibilidades de viajar, y que no suceda lo que está pasando ahora, en Madrid, que por falta de previsión nos hemos quedado con un aeropuerto muy pequeño, con el que no podemos abastecer la demanda.

En Madrid no se puede realizar más de 54 operaciones a la hora y se necesitarían muchas más operaciones para poder cumplir con las necesidades de las peticiones existentes. Madrid necesitaba tener otro aeropuerto paralelo como muchas ciudades de Europa: en Londres, en París, en varias ciudades que ya se anticiparon y montaron acciones paralelas para que no las "cogiera el toro". Es muy importante hacer previsiones de futuro, ya que no debemos olvidar que se sigue creciendo, la gente viaja mucho más y cada vez sube más a los aviones y hay que tener la infraestructura necesaria para poder atender a esta gran demanda con aviones de nueva generación que den calidad en el servicio y puntualidad.

Por lo que se refiere a los aspectos empresariales para que una empresa funcione, hay que tener unas reglas presentes que son: estructurarse adecuadamente, ahorrar constantemente, que las personas cumplan con sus funciones y que las personas también sean polivalentes; porque el gran patrimonio de una empresa es su personal. Un personal adecuado es el que hace subir una empresa o el que la puede hundir. Especialmente en empresas de servicios en las que se depende de las personas, es muy importante que éstas estén muy unidas, que los empleados tengan cariño a la empresa, que entiendan que ellos son su empresa, que se levanten por la mañana con la ilusión de ir a trabajar, que no estén pendientes del reloj y, a ver cuándo se acaba el horario para marcharse a casa y, que por el contrario, que cuando llegue la hora quieran seguir trabajando, hay que inculcar a la gente esta filosofía.

Por lo que respecta a las compras hay que buscar la fórmula de comprar bien, comprar barato, apretar mucho las compras porque si aprietas mucho en las compras y compras masivamente, luego puedes también vender masivamente y ser competitivo, hay que crear productos muy competitivos porque cada día la gente se busca más resortes y cada día la gente busca más la relación calidad-precio. Hay pues, que estar preparados siempre para tener productos que se puedan vender a unos precios atractivos y asequibles para todo el mundo, pero que además también se aporte calidad, se ofrezca un buen servicio y se den opciones para que la gente quede totalmente satisfecha. Es necesario ser siempre un gran cumplidor, que cuando se contraigan compromisos se cumplan. Si en algún momento no es posible cumplir compromisos por cualquier imprevisto hay que dar la cara, hay que ser sinceros, nunca huir de la realidad, hay que estar siempre con la verdad por delante, con honradez y, yo creo que cuando a alguien le hablas con corazón y con honradez la gente te va a escuchar y la gente te va a dar un voto de confianza.

Desde mi punto de vista se avecinan unos tiempos cada día más difíciles en materia de empresas porque cada día hay que ajustar más los costes de explotación, pero no hay más

remedio que luchar, no tener nunca miedo a nada, por el contrario se debe tener fe en aquello que se ha creado, en aquello que diriges o en aquello que presides, e inculcar la fe a los directivos, y buscar siempre el objetivo que se ha establecido. Yo creo que si se tienen todas esas cosas presentes, la empresa debe funcionar y la gente debe estar contenta y orgullosa de trabajar para esa empresa.

Yo no voy a extenderme más, prefiero que haya luego un coloquio. Por mi parte estoy abierto a todas las preguntas que se me hagan y a contestarlas con la experiencia que tengo. Muchas gracias.

4.2.2. INTERVENCIÓN DE D. ANTONIO DEL VALLE MENÉNDEZ

Buenas tardes.

Yo, antes de nada, quiero agradecer la deferencia que se ha tenido al invitarme a este interesante seminario, que yo creo que nos va a servir a todos para hacernos una idea más precisa sobre las oportunidades y los retos planteados a las empresas de aquí, de mi región, y al conjunto de la misma región.

Lo primero que tenemos que constatar es que hay que marcar el contexto en que estamos actuando, pues a la hora de analizar el rumbo de la economía castellano-leonesa se ve que preside el dinamismo y la capacidad de progreso, que es una cuestión patente y esto ya se puso de manifiesto en el primer congreso empresarial de Economía de Castilla y León que se celebró en Valladolid el pasado 8 de octubre.

La Comunidad está creciendo, como todos sabemos, en los últimos años bastante, por encima de la media nacional, sólo Baleares y Canarias han acumulado desde el inicio de la década, un aumento superior en los respectivos índices de la renta familiar disponible, dicho de otro modo, la calidad de vida en esta tierra, yo creo que va mejor, es una impresión personal, por supuesto y, ¿por qué? Porque se están dando las condiciones necesarias para propiciar un buen clima social y un indudable auge de la actividad empresarial al que luego me voy a referir.

La mayor o menor salud de un sistema empresarial no depende sólo del marco financiero fiscal en que se desenvuelva, por citar únicamente uno de los factores más evidentes, tiene mucho que ver también con un elemento tan intangible y, sin embargo tan influyente como es el de la confianza en el entorno, que pueda generar la empresa y que la sociedad prestara una sincera comprensión al papel del empresario.

En mi caso voy a cumplir las bodas de oro, lo hemos dedicado todo a forjar el progreso de Castilla y León, observamos con confianza el futuro de esta tierra, creo sinceramente que entre todos hemos conseguido convertirla en un lugar acogedor para las vocaciones empresariales, aunque a veces aparezcan tensiones en situaciones críticas por las que hemos pasado últimamente, vocaciones que sin duda estarán llamadas a jugar un papel importante en esta economía global e internacionalizada a la que tendemos sin remisión.

En esta época de acelerados cambios, en los que las nuevas tecnologías abren perspectivas asombrosas, cualquier empresario sabe que los viejos esquemas pueden no servir ya, si

el entorno varía a tanta velocidad y se vuelve tan crecientemente complejo y exigente, yo me pregunto: ¿qué podemos hacer para garantizar nuestra capacidad para competir?, ¿debemos dotar de una mayor dimensión internacional a nuestros negocios? o, por el contrario, ¿será más razonable centrarnos en mercados regionales o locales y apostar por la especialización? La globalización de los mercados, a través de la liberalización y de la caída de todo tipo de fronteras, es cada día más patente, al menos en determinados sectores de actividad en algunos se avanzan despacio y quizá en algunos se va yendo demasiado deprisa, tal es el caso que mejor conozco, el carbón, en el que se pretende aplicar al parecer un tratamiento en el que prime la competencia sin matices, sin límites, éste era el problema que planteaba el protocolo eléctrico.

Como muchos aprendieron, durante las sucesivas crisis del petróleo, España y el resto de Europa tiene una gran dependencia del exterior en materia energética, una materia de carácter estratégico, la energía que nadie puede dudar de su influencia en la economía, lo cierto es que desde entonces las políticas energéticas aplicadas en España y en toda la Unión Europea han ido conduciendo hacia mayores niveles de dependencia, es una situación suficientemente delicada como para sentirnos preocupados, máxime si tenemos en cuenta los riesgos de inestabilidad que acucian a muchos de los países que nos suministran la energía.

Es un hecho pues, que el mercado de la energía primaria se ha ido globalizando ante la progresiva supresión de barreras a su libre circulación, de este modo y, por poner un ejemplo, las importaciones de hulla crecieron el pasado año un 39%, mientras las existencias en los parques de las centrales térmicas se acumulaban a ritmos difíciles de soportar. Desde el punto de vista financiero la competencia entre las distintas fuentes de energía primaria ya existe y de lo que se trata ahora es de determinar cuánto más queremos avanzar en este proceso dando por sentado que siempre será necesario conservar un cierto nivel de producción autóctona para no quedarnos completamente inermes ante los vaivenes de mercado mundial de materias energéticas.

Este nuevo marco de creciente competencia está más que asumido por el carbón español que lleva ya reconvirtiéndose más de 8 ó 10 años, basta para justificar el esfuerzo realizado un dato. En 1985 la plantilla del sector integraba a 50.910 trabajadores, 10 años después eran poco más de la mitad, en concreto 27.700, lo peor con todo es trabajar sin saber muy bien en qué condiciones nos moveremos en los próximos años, que es exactamente lo que ocurre a nuestro sector sin horizonte, claro no tiene mucho sentido cosas tan naturales en cualquier empresa como son los programas de inversión, implantación de políticas de calidad o la definición de objetivos estratégicos y, como en la indefinición no podemos seguir viviendo, yo me atrevo a lanzar lo que considero son las premisas básicas para acabar de despejar las incertidumbres que pesan sobre este futuro del carbón.

En primer lugar habría que reconocer la diversidad de este sector, ni todas las minas son iguales ni todas están gestionadas del mismo modo, creo que habría que empezar por diferenciar las viables de las no viables y actuar después en consecuencia. En segundo término habría que conocer, habría que saber la cuantía de las centrales térmicas de aquí al año 2005 mediante contratos tutelados por la Administración en el que se reconozcan a las centrales térmicas, los correspondientes incentivos para consumir el carbón nacional contratado y, en

tercer lugar, sería preciso llegar a un acuerdo con la Administración sobre las ayudas porque el carbón tiene que tener forzosamente ayudas si quiere hacer frente a la competencia internacional, ayudas que por cierto que hoy por hoy resultan ser bastante inferiores a las que conceden otros estados de la Unión como Alemania.

Si la alternativa a todo esto fuese la introducción más o menos gradual de una libre competencia pura y rabiosa con total seguridad acabaría prácticamente con el carbón español, tendríamos en manos entonces un caso práctico de desaparición de todo un sector en beneficio de la globalización de los mercados en que actúa la competencia desleal de terceros países como Sudáfrica sin llegar a extremos tan dramáticos, sí parece claro que las disyuntivas que plantea la progresiva globalización de la economía y el comercio serán cada vez más frecuentes para las empresas, aunque no estoy yo muy seguro de que baste con darles acertadas respuestas para asegurar la permanencia en el mercado al final y siempre que se den unas condiciones más normales de las que rodean ahora el mismo sector del carbón, optar por modelos, por unos modelos u otros de competitividad, puede resultar incluso teóricamente sencillo, pero lo difícil, lo verdaderamente difícil, es convencer a nuestro aliado más decisivo para que nos ayude a aumentar el cambio, me estoy refiriendo al factor humano, a los trabajadores cuyo concurso en el devenir de cualquier empresa seguirá siendo siempre lo más importante y más en el carbón con un coste de mano de obra por encima del 50%.

Como siempre el mejor ejemplo para mí es el que conozco más de cerca, se trata de cómo hemos transformado la empresa que presido, Hullera Vasco-Leonesa, a punto de cumplir 104 años de su existencia, hace ya 18 años constatamos que sería necesario desarrollar una nueva capacidad productiva que viniera a sustituir con el tiempo a la que entonces teníamos en explotación dadas las previsiones de reservas de carbón con que contábamos. En ese momento iniciamos una larga serie de estudios geológicos, económicos, etc., que condujeron al diseño de un gran proyecto que le llamamos el proyecto de la nueva mina de Hullera Vasco-Leonesa cuyo nacimiento oficial puede datarse en 1989 cuando recibe el pleno respaldo de la Unión Europea a través de un dictamen favorable, los objetivos de la nueva mina considerada como la iniciativa minera más importante de Europa en toda esta década de los años 90 eran, y siguen siendo, garantizar el mantenimiento de la actividad, al menos durante 25 años más, aumentar la producción para lograr como mínimo 1.250.000 toneladas de carbón vendibles al año, mejorar la productividad y las condiciones de trabajo, mantener e incluso aumentar el empleo y mejorar el entorno económico-social.

En 1990 comenzamos las obras, hoy un 35% de la nueva capacidad productiva está ya en funcionamiento y, si se cumple con puntualidad, el resto del calendario a principios de 1999 estará en marcha el 100%. El proyecto conlleva una inversión global de unos 50.000 millones de pesetas de los que al 30 de septiembre último se habían ya empleado más de 30.000, las vías principales de financiación están siendo los préstamos con un 46,7%, seguida por la autofinanciación, que es un tercio, un 33,3% y por las subvenciones que suponen el 20% restante.

Como ven, el proyecto, al menos en parte, es ya casi una realidad, pero pocas perspectivas de éxito tendría la nueva mina que ahora nace si no hubiéramos sido capaces de involucrar de forma real a nuestra plantilla en esta ambiciosa aventura, pues una inversión de

esta naturaleza exige que esté en funcionamiento el mayor número de horas al año, por eso, en julio de 1995 y, tras unas negociaciones largas e intensas, firmamos el 14 convenio colectivo, sin duda el hito más importante en la historia de la sociedad porque lo que en este acuerdo se contempla era nada más y nada menos que un nuevo modelo organizativo y laboral pensado para ser aplicado en la nueva vida. El convenio consagra que la nueva mina funcionará durante todos los días laborables del año, incluidos los sábados, lo que implica otros importantes cambios organizativos como el establecimiento de 4 relevos diarios, la aplicación de nuevos conceptos retributivos o la definición de nuevos grupos profesionales y categorías. Como podrán imaginar son cambios de gran calado que están suponiendo el nacimiento de una nueva cultura laboral dentro de la empresa.

No sé yo si estas reflexiones habrán sido de utilidad para ustedes a modo de titulares periodísticos, las ideas clave que he pretendido exponer son en definitiva tres, en primer lugar que la globalización de los mercados deriva de la supresión de barreras a la libre circulación de bienes y servicios, es un fenómeno propio de nuestro tiempo, pero que debe tener ciertos límites, los límites que la propia sociedad estime necesarios marcar para preservar su actividad futura, en segundo término que el hecho en sí de la globalización ya debe de ser motivo suficiente para que cualquier empresa, cualquier empresario reflexione sobre su estrategia a medio y largo plazo, dado que estas nuevas condiciones abre a partes iguales amenazas y oportunidades y, finalmente que no debemos olvidar la base esencial de toda empresa, esto es, el factor humano, los trabajadores, que motivados y capacitados nos harán conquistar cualquier meta por muy ambiciosa y difícil que nos parezca.

4.2.3. INTERVENCIÓN DE D. VALENTÍN AZOFRA PALENZUELA

Durante los veinticinco últimos años los sectores productivos de la mayor parte de los países desarrollados se han visto inmersos en un mar de cambios e innovaciones que han modificado profundamente su estructura competitiva. En el origen de este proceso de transformación estructural se encuentra un conjunto de fuerzas muy diversas, entre las que es habitual referirse a las secuelas derivadas de la crisis económica de comienzos de los años setenta, la liberalización del comercio y los movimientos de capitales, la difusión de las nuevas tecnologías, la pujanza de las economías emergentes y, en última instancia, al mayor protagonismo de las fuerzas del mercado.

La incidencia simultánea de todas estas fuerzas sobre los procesos de producción e intercambio ha propiciado una intensificación de las relaciones comerciales y financieras entre las distintas economías nacionales y, como consecuencia, una creciente mundialización de la economía. A este proceso de integración de los mercados a escala mundial es al que nos referimos cuando hablamos de globalización, aunque más en alusión literaria a la «aldea global» de McLuhan que al estadio de internacionalización económica realmente alcanzado.

En cualquier caso, la acelerada internacionalización de la industria y la inversión ha hecho que existan empresas en todos los mercados que compiten con estrategias y formas organizativas que responden a una concepción transnacional de la actividad económica. Ciertamente, cada día más, las firmas compiten globalmente en sectores como el automóvil, la electrónica, la industria química, etcétera, donde existe un número determinado de grandes empresas que compiten a escala planetaria y adoptan sus decisiones y estrategia de mercado basándose en criterios que escapan a consideraciones meramente nacionales (Barallat, 1988).

Ante este nuevo entorno, inevitablemente más incierto, complejo y competitivo, las empresas españolas se están viendo abocadas a renovar sus procedimientos productivos y organizativos y a reenfocar sus estrategias al objeto de asegurar su supervivencia, adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y diferenciarse de sus competidores. Más en concreto, el nuevo ámbito competitivo exige a las empresas españolas afianzar y ampliar su presencia en los mercados exteriores, y obliga a los gobiernos a desarrollar políticas para ganar competitividad frente al exterior. Sin embargo, la dificultad de este objetivo se acrecienta a medida que la competencia se globaliza y se hace más intensa. (Alonso y Donoso, 1966).

El análisis del proceso de internacionalización de la empresa española puede abordarse desde una doble perspectiva, la que nos brindan los enfoques teóricos y empírico de la cuestión. A ambos planteamientos nos referimos seguidamente con el propósito de evaluar la situación de partida de nuestras empresas, así como sus necesidades, ante las amenazas y oportunidades que comporta el fenómeno de la globalización.

1. *La internacionalización de la empresa: Un breve apunte teórico*

Aunque no existe una teoría unificada sobre la internacionalización de la empresa, las explicaciones propuestas por los economistas de la escuela de Uppsala y la escuela de los costes de transacción son las que hoy en día gozan de una mayor aceptación.

En el denominado U-model o modelo de la escuela de Uppsala la internacionalización de la empresa se concibe como un proceso secuencial y gradual a través del cual la empresa incrementa los compromisos internacionales. El proceso se inicia desde los niveles más bajos de compromiso exterior a través de exportaciones ocasionales que, en principio, no responden a una estrategia activa de internacionalización. En una segunda etapa, la empresa adquiere un mayor grado de compromiso con el exterior, diseña una estrategia activa de internacionalización e incrementa substancialmente su actividad exportadora. Finalmente, la empresa consolida su presencia en los mercados internacionales mediante exportaciones estables o inversiones directas en el exterior a través de alianzas estratégicas, adquisiciones de empresas o establecimiento de filiales.

Bajo este planteamiento teórico subyace la idea de que la internacionalización de la empresa se corresponde con un proceso evolutivo en el que la acumulación gradual de experiencia aumenta la capacidad competitiva de la empresa en el exterior, al tiempo que disminuye su percepción del riesgo, por mor del mejor conocimiento de los mercados y de las operaciones internacionales.

El enfoque de los costes de transacción analiza el proceso de internacionalización de la empresa como un problema de elección entre los diferentes modos de entrada en un mercado exterior. La elección del modo de entrada determina la estructura de propiedad y control con la que se desea organizar y realizar las transacciones internacionales. Se distingue entre modos de control total (filiales totalmente participadas) y modos de control compartido (filiales parcialmente participadas, joint-ventures, licencias o franchising y agentes) o, lo que es lo mismo decir, entre propiedad total y propiedad compartida. De acuerdo con este enfoque, la elección entre modos de control total o compartido depende críticamente de los costes asociados a una u otra forma de gobierno de las transacciones. Las operaciones totalmente participadas proporcionan a la empresa un control completo de las actividades de producción y comercialización, pero requieren grados crecientes de propiedad, integración vertical, compromiso de recursos y asunción de riesgos. En las operaciones parcialmente participadas la empresa comparte el control con otros agentes o empresas. Es este, pues, un planteamiento que enfatiza el papel de la propiedad en los negocios internacionales.

La teoría de los costes de transacción postula que en la elección del modo de entrada se establece un «trade-off» entre el grado de control y el coste de comprometer recursos y pre-

dice que cuando la especificidad del activo es alta, las empresas eligen modos de control total, puesto que los beneficios del control son mayores que los costes que su consecución requiere. Alternativamente, cuando la especificidad del activo es baja las empresas son reacias a los modos de control total, pues, en este caso, los costes serán mayores que los beneficios.

No parece, sin embargo, que las predicciones de la teoría de los costes de transacción basadas en el grado de especificidad del activo encuentren su correlato en el mundo de los negocios internacionales. Por ello, la literatura más reciente viene señalando una serie de razones explicativas de las preferencias por el control, adicionales a la de reducir los costes de transacción. A destacar, aquéllas que aducen que el control facilita la integración global y la coordinación de estrategias en las empresas multinacionales, incrementa el poder de mercado, garantiza una mayor participación en los beneficios obtenidos en el exterior y compensa las desventajas inherentes a los modos de control compartido (Anderson y Gatignon, 1986; Kobrin, 1988; Contractor y Lorange, 1988; Kobrin, 1988; Hill y otros, 1990).

Desde esta más amplia perspectiva, el efecto de la especificidad del activo sobre la elección empresarial entre propiedad total y propiedad compartida es contingente a otras variables o factores que también afectan a los beneficios y costes resultantes de la elección del modo de entrada en un mercado exterior. Consiguientemente, y dado que el enfoque más tradicional del análisis de los costes de transacción no suele tener en cuenta la influencia de tales variables, diversos autores (Heide y John, 1988; John y Weitz, 1989) sostienen la necesidad de introducir en el análisis determinadas variables motivacionales al objeto de explicar situaciones concretas que, de otra manera, no tendrían cabida en el contexto general de la teoría de los costes de transacción.

2. El balance de situación de las empresas españolas

Una vez reseñadas sucintamente las explicaciones teóricas más en boga acerca del proceso de internacionalización de la empresa y la elección del modo de entrada en un mercado exterior, nos proponemos en este apartado caracterizar el comportamiento de la empresa española en este ámbito, identificando algunos de sus rasgos más estilizados así como sus carencias y debilidades ante el resto de la globalización.

Nada mejor, a estos efectos, que tomar como referencia el reciente número de «Papeles de Economía Española» dedicado monográficamente a analizar la situación de «España ante la economía global». Varios de los trabajos incluidos en este número se basan en la información contenida en la «Encuesta de estrategias empresariales» del MINER y en la «Encuesta a las empresas exportadoras» del ICEX, para perfilar empíricamente la proyección internacional de nuestras empresas y evidenciar las debilidades organizativas y estratégicas que dificultan su implantación exterior.

El balance empírico de la empresa española que se ofrece en estas colaboraciones revela, entre otras muchas consideraciones, que:

- a) La reducida dimensión de la empresa española dificulta su proyección internacional, como se deduce de la constatación empírica de que la decisión de exportar está asociada positivamente al tamaño. A este respecto, cabe subrayar que el número de grandes empresas (más de 500 trabajadores) apenas representa un 7 por ciento del total, mientras que el número de microempresas (menos de 10 trabajadores) equivale a un 16 por ciento, y también que poco más del 13 por ciento de las empresas de 200 ó menos trabajadores proyectan su actividad principal en los mercados de ámbito internacional.
- b) La estructura organizativa de la empresa española es otro factor explicativo de su todavía débil implantación en los mercados internacionales, como puede colegirse del hecho de que el 57 por ciento de nuestras empresas se encuentran organizadas de forma funcional y un 23 por ciento de forma no identificable. Como es bien sabido, el diseño y ejecución de una estrategia internacional activa requiere formas organizativas más complejas que las predominantes en la empresa española.
- c) La escasa inversión de nuestras empresas en activos intangibles como innovación tecnológica, imagen de marca y calidad, capital humano y capacidades organizativas, es la principal restricción a la actividad inversora de las empresas españolas en el exterior. En torno a este aspecto de la cuestión, cabe significar que sólo el 5 por ciento de las empresas españolas cuentan con filiales extranjeras y que poco más del 25 por ciento mantienen acuerdos de cooperación con empresas de otros países. A reseñar además el mayor tamaño de las empresas españolas implicadas en este tipo de acuerdos y el carácter comercial de los mismos, en consonancia con la vocación más exportadora que inversora de nuestras empresas.
- d) La importancia limitada de las estrategias de diferenciación de la producción, tanto vertical (tecnológica) como horizontal (publicidad y promoción), en el proceso de internacionalización de nuestras empresas. A este respecto, se constata que la decisión de exportar está asociada positivamente con las estrategias de diferenciación, que las empresas que realizan un mayor esfuerzo tecnológico —tanto grandes como pequeñas— están presentes en mayor proporción en los mercados de exportación, y también que las empresas con mayor inversión en publicidad y promoción son las que en mayor medida expanden su negocio internacional. Sin embargo, tan sólo el 25 por ciento de las empresas exportadoras siguen una estrategia activa de exportación, el resto se limita a mantener comportamientos puramente reactivos ante pedidos concretos y menos del 20 por ciento exporta de manera continuada e invierte regularmente en actividades de publicidad y promoción en el exterior.
- e) Los directivos de las empresas presentan un bajo perfil en materia de negocios internacionales. Ni su formación general ni su formación específica parecen favorecer la actividad exterior de la empresa española. Subsanan este déficit requiere un mayor compromiso de la dirección en la búsqueda de información sobre los mercados internacionales y sobre las oportunidades de negocio existentes en los mismos, así como un mejor conocimiento y una mayor experiencia en la arena de la dirección internacional de empresas. Un bagaje de estas características debiera contribuir a reducir el

por ciento grandes empresas. Porcentajes que puestos en comparación con los correspondientes al parque nacional evidencian el menor peso relativo de las PYMES en Castilla y León (4,89 vs. 6,40 por 100) y en especial el de las grandes empresas (0,07 por 100 vs. 0,16 por 100).

La correlación positiva entre tamaño de la empresa y propensión a la exportación no puede obscurecer, sin embargo, la expansión sin precedentes que ha experimentado la actividad exterior de nuestras empresas desde finales de los años ochenta: un acelerado proceso de internacionalización, propiciado por el desarme arancelario derivado de la plena integración de España en la Unión Europea hacia donde dirigen el 90 por ciento de sus exportaciones las empresas castellano leonesas, y que se ha visto impulsado no sólo por las empresas multinacionales radicadas en nuestra Comunidad sino también por la creciente proyección internacional de muchas pequeñas empresas agroalimentarias de la región.

- b) Aunque la información al respecto es más que limitada, los escasos estudios realizados (De la Fuente, 1991; De la Fuente, 1996; Sáiz Bárcena, 1996) muestran que las grandes y medianas empresas de la Comunidad desarrollan su actividad con estructuras organizativas muy diversas, que van desde las formas burocráticas más desarrolladas y complejas hasta las estructuras en formación pasando por las formas orgánicas y las configuraciones profesionales y empresariales. En cualquier caso, se observa también que, durante los últimos años, las empresas castellanas y leonesas han adaptado su diseño organizativo a los requerimientos estratégicos de un entorno cada vez más competitivo.

Por lo que a la organización comercial de la actividad exterior se refiere, la encuesta antes citada revela que el 59 por ciento de las empresas exportadoras de la región no disponen de un departamento de ventas al exterior y que el 48 por ciento de los exportadores considera que es condición inexcusable para mejorar la competitividad exterior el contar con redes propias de comercialización.

- c) En línea con lo anterior, los directivos de las empresas encuestadas hacen depender su competitividad en el exterior de una serie de factores, entre los que sobresalen los comerciales (comercialización e imagen del producto, principalmente) y los productivos (innovación o mejora de productos y procesos productivos, principalmente). Los primeros tienen una mayor importancia para las empresas con tasas de exportación inferiores al 25 por ciento, mientras que los segundos resultan prioritarios para las empresas de tamaño medio, participadas por capital extranjero y con tasas de exportación superiores al 25 por ciento.

Como actuaciones encaminadas a potenciar la competitividad internacional en el campo de la innovación tecnológica se señalan: la mejora de los procesos productivos (47 por 100), la automatización de los mismos (46 por 100), el control de calidad (46 por 100) y la mejora de los métodos de trabajo (39 por 100). En el ámbito de la comercialización se identifican como variables determinantes de la capacidad competitiva de nuestras empresas: el conocimiento de los mercados y de la compe-

tencia (80 por 100), los canales de distribución y la estrategia de marketing (50 por 100), la política de precios (48 por 100) y la publicidad y fuerza de ventas (45 por 100).

- d) Todas estas percepciones ponen de manifiesto la importancia que los directivos de las empresas exportadoras de nuestra Comunidad atribuyen a las estrategias de diferenciación de la producción, tanto vertical como horizontal. La preocupación de las empresas encuestadas por cuestiones tales como la gama de productos fabricados, el diseño de productos, la mejora y automatización de los procesos productivos y el control de calidad son algunos de los indicadores de la importancia que, sobre todo las empresas medianas, participadas y con tasas de exportación superiores al 25 por ciento, otorgan a la diferenciación vertical como estrategia competitiva en la arena internacional. Se constata, además, la existencia de una correlación entre el tamaño empresarial, participación extranjera, carácter innovador y mayor volumen de exportación, por un lado, y actitud más abierta y competitiva de la dirección ante el fenómeno de la globalización, por otro.

Pero son, las estrategias de diferenciación horizontal, basadas en la promoción y en la publicidad del producto, las que dominan en mayor medida la orientación de nuestras empresas exportadoras. En este sentido, más del 57 por ciento de las empresas encuestadas desarrollan actividades de promoción tanto a través de su participación en ferias internacionales (44 por 100) como a través de viajes y acciones promocionales propias (41 por 100). Sin embargo, tan sólo un 26 por ciento de las encuestadas habían realizado programas de publicidad.

Esbozado así el perfil competitivo de nuestras empresas exportadoras y teniendo en cuenta la nítida percepción de sus directivos respecto a los retos y oportunidades que ofrece el proceso de globalización, pues, más del 70 por ciento de los encuestados entienden que «la internacionalización es el mejor medio para mantener la empresa en línea de competitividad permanente» (Placer y García-Prieto, 1994), cabe colegir que las empresas castellanas y leonesas han sabido adaptarse a las nuevas condiciones del entorno y del mercado, acrecentando y consolidando su presencia exterior a través no sólo de un espectacular crecimiento de su actividad exportadora sino también de la inversión directa en el exterior. En este último estadio del proceso de internacionalización se sitúan un puñado de empresas radicadas en la Comunidad, vinculadas a los sectores de automoción y agroalimentarios, y de tamaño intermedio, con estrategias competitivas orientadas a la explotación de ventajas de propiedad como marcas, conocimientos de marketing o capacidades tecnológicas en áreas de actividad muy concretas. Casos representativos de este tipo de inversiones son las realizadas durante los últimos años por empresas como Campofrío o el grupo Antolín-Irausa (Campa y Guillén, 1996).

Como consecuencia de esta mayor proyección internacional de nuestras empresas, se está produciendo un progresivo descenso del tradicional déficit comercial de la economía de Castilla y León que eleva la tasa de cobertura exterior hasta cotas próximas a la unidad.

4. *A modo de conclusión*

La rápida internacionalización de los procesos de producción e intercambio acontecida durante el último cuarto de siglo veinte, ha propiciado una creciente integración de los mercados reales y financieros a escala mundial. Como consecuencia de este proceso de mundialización o globalización de la economía, las empresas están expandiendo su ámbito de actuación, segmentando sus procesos de producción y comercialización y modificando substancialmente sus procedimientos organizativos y de gestión.

Las empresas españolas no han permanecido ajenas a este acelerado proceso de internacionalización de las relaciones productivas y comerciales, sino que, por el contrario, están participando activamente en el mismo, aunque con las rémoras y costes impuestos por el pasado más reciente de nuestra economía. Así, nuestras empresas han sabido adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, afianzar su presencia en los mercados de exportación y comenzar a desarrollar estrategias activas de internacionalización.

Sin dejar de ser importante, el camino recorrido es todavía insuficiente ante las cada vez más intensas presiones competitivas. Para mejorar su eficiencia y competitividad, la empresa española tiene que aprender a aprovechar mucho más sus ventajas de propiedad, localización e internalización y acelerar el proceso de creación de activos intangibles tales como tecnología y desarrollo, innovaciones organizativas, imagen de marca y calidad de sus productos, capital humano y experiencia internacional. Todo ello porque, como se ha subrayado, una mayor proyección internacional de nuestras empresas requiere un aumento de las inversiones españolas en el exterior no sólo como condición necesaria para el fomento de la exportación sino también como único camino para intensificar la competitividad internacional de nuestra economía.

Las empresas castellanas y leonesas parecen estar afianzando su presencia internacional a través de una intensificación de su actividad exportadora y de su implantación en el exterior. A pesar de su menor tamaño relativo y su todavía escaso desarrollo organizativo, han sabido reforzar sus capacidades competitivas y ensayar estrategias de diferenciación vertical y horizontal, a fin de aprovechar ventajas de propiedad como marcas, imagen y calidad del producto, capacidades tecnológicas o conocimientos de marketing. La globalización de la competencia exige, sin embargo, a nuestras empresas una mayor creación de activos intangibles y un mayor esfuerzo tecnológico y de promoción comercial.

Fruto de la mayor actividad exterior de nuestras empresas, la economía de Castilla y León ocupa el séptimo lugar en el ranking por exportaciones de Comunidades Autónomas y ha corregido el tradicional desequilibrio de su balanza comercial. Esta mayor participación de Castilla y León en el proceso de internacionalización de la economía tiene su sustento en dos pilares básicos de la actividad regional, el sector agroalimentario de la actividad regional, el sector agroalimentario y el de automoción e industria auxiliar.

riesgo y complejidad percibidos, a reforzar las capacidades competitivas de la empresa y al desarrollo de estrategias de diferenciación más acordes con las necesidades de los clientes en los mercados exteriores.

Si interpretamos ahora este conjunto de hechos estilizados, el balance anterior puede resumirse diciendo que la empresa española está experimentando un lento proceso de ajuste, no exento de costes, a las nuevas condiciones del entorno y de los mercados internacionales. En el haber del balance figuran la mayor participación de la empresa española en los mercados de exportación, la ampliación y consolidación de sus canales de distribución en el exterior y la incipiente aplicación de estrategias de diferenciación vertical y horizontal en sus procesos de producción y comercialización. En el debe del balance asoman, sin embargo, muchas de las carencias y debilidades que explican la todavía escasa implantación exterior de nuestras empresas, en especial su deficiente estructura organizativa y su limitada capacidad para desarrollar tecnologías, crear imagen de marca con reputación internacional u otros activos intangibles que pudieran catalizar la inversión española en el exterior. A ello habría que añadir el déficit de inversión en capital humano que retrae la gradual acumulación de experiencia que precisa el desarrollo de una estrategia activa de internacionalización.

3. *El caso de la empresa castellano leonesa*

Centrado el tema a debate tanto desde una perspectiva teórica como desde la realidad de la empresa española, llegado es el momento de referir la cuestión al caso de las empresas castellanas y leonesas.

A tal fin nos apoyamos en los escasos trabajos previos existentes y, expresamente, en el realizado por los profesores de la Universidad de León, José Luis Placer y Javier García-Prieto, publicado en el monográfico de «Papeles de Economía de las Comunidades Autónomas» dedicado a Castilla y León (nº 14, 1994, págs.: 503-517) con el título de «Tipología y caracterización de la empresa exportadora». En este trabajo se analiza el comportamiento exterior de la empresa castellano leonesa a partir de la información recabada mediante encuesta a 246 empresas localizadas en Castilla y León, con exportaciones equivalentes al 95 por ciento del total de la Comunidad durante el año 1992.

Tomando como telón de fondo los hechos estilizados en el balance de situación anterior, cabe precisar con relación a la empresa castellano leonesa que:

- a) Si la decisión de exportar se encuentra positivamente asociada al tamaño, el menor tamaño relativo de la empresa castellano leonesa sitúa a ésta en inferioridad de condiciones con respecto a la empresa nacional. El parque empresarial de Castilla y León representa un porcentaje ligeramente inferior al 4 por ciento del total nacional. Por volumen de empleo y distinguiendo entre empresas sin asalariados, microempresas (1 a 10 asalariados), pequeñas y medianas empresas (11 a 250 asalariados) y grandes empresas (más de 250 trabajadores), la información disponible revela que el 71 por ciento de las empresas castellanas y leonesas son empresas sin asalariados; el 24 por ciento, microempresas; el 4,89 por ciento pequeñas y medianas empresas y el 0,07