

1993: Reflexiones de un empresario*

Rafael MUÑOZ RAMÍREZ

Catedrático Emérito de Economía Financiera y Contabilidad

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales (UCM)

Ex Presidente de Mercedes-Benz España, S. A.

INTRODUCCIÓN

Cuando la dirección del CECO me invitó a pronunciar la conferencia con que tradicionalmente se clausura cada curso académico, junto a la duda inevitable de si debería aceptar tal distinción y responsabilidad, me surgió la de la elección del posible tema que pudiera interesaros a los nuevos graduados a la vez que servir de orientación y estímulo en vuestros quehaceres.

Exponer algunas ideas relacionadas con la empresa y las incertidumbres que la asedian al configurar su futuro, tal como me fue sugerido, contribuyó a vencer aquellas dudas iniciales y moverme a aceptar con gusto y agradecimiento la invitación que, tan amablemente, me había sido formulada.

Nada mejor para esta ocasión que reflexionar juntos sobre el futuro, con vosotros, los recientes diplomados, que hoy culmináis con la recepción de vuestros títulos los cursos que con aprovechamiento y éxito habéis superado.

Mis palabras se han de encuadrar, por ello, bajo el título «1993: Reflexiones de un Empresario». Aunque para ser más exacto, debería decir, más bien, «casi» empresario, dado que por edad estoy ya en esa fase agri dulce de la vida profesional de ir abandonando actividades empresariales y docentes.

He estructurado mi intervención en tres partes y unas breves conclusiones:

En la primera parte me referiré a la Incertidumbre Empresarial; en la segunda, a la Competencia, Competitividad y Productividad; y en la tercera, a la Formación Empresarial.

* Conferencia pronunciada en la clausura del Curso 1992/93 del CECO (Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid), celebrada el 23 de junio de 1993.

INCERTIDUMBRE EMPRESARIAL

De todas las circunstancias que rodean hoy al mundo empresarial, quizás la más perentoria y que primero nos asalta sea la incertidumbre. Decía Ortega: «No sabemos lo que nos pasa y eso es lo que nos pasa».

Hoy es por todos conocido y aceptado que el empresario español atraviesa tiempos de extremas dificultades, de las que no es la menor el no vislumbrar con claridad cuál puede ser el futuro que le aguarda.

Son muchas las cuestiones que le agobian y asedian en su normal quehacer. Y lo peor es que muchas de ellas son ajenas precisamente a los naturales problemas que en el desarrollo de la vida empresarial cabe esperar y que deben y pueden superarse normalmente. El problema está en las cuestiones que no dependen de sus decisiones.

Entre ellas, quizás la prioritaria pueden ser los necesarios ajustes que demanda la incorporación de España a la CE, que representan para las empresas un conjunto de dificultades que deben necesariamente superar para poder subsistir en una Comunidad cada día más dinámica y competitiva.

Desde el momento de nuestra plena incorporación, han venido enfrentándose a la imperiosa necesidad de adecuar sus estrategias y de introducir procesos innovadores en su planteamiento empresarial, que abarcan la tecnología, la organización, la producción, el mercado y su planteamiento empresarial, las finanzas, que a su vez demandaban una política económica, social y sindical, en estrecha sintonía con dichos fines.

Superar la baja competitividad estructural de las empresas españolas, inferior a la de la mayoría de las empresas europeas con las que hemos de concurrir en los mercados, tendría que ser objetivo prioritario de todos los estamentos sociales del país ante la cada vez más agresiva internacionalización de la economía. Una idea aproximada de nuestra situación puede quedar expresada en el hecho elocuente de que la productividad comunitaria se sitúa, por los más optimistas, entorno al 55% por encima de la nuestra.

El World Economic Forum (WEF) publicaba hace un par de años un *ranking* de países, ordenados de mayor a menor competitividad, evaluando para ello las diez características que, en su opinión, mejor puede definirla. En esta escala, a España la situaban en el puesto 18.^a Con todas las reservas con que deben tomarse estas clasificaciones, que lógicamente son discutibles, sí parece que evidencian que nuestra competitividad, que no ha mejorado últimamente, es bastante inferior a la de los países con los que hemos de concurrir.

Una serie de causas, que no es necesario detallar aquí, nos ha enfrentado ante el hecho indudable de que las medidas excepcionales que exigían, tanto de los organismos públicos como de las empresas españolas, un cambio tan trascendente como la entrada en la CE, sólo han sido o podido ser adoptadas en parte y con retraso.

A este decalaje en la adopción de medidas y a la incertidumbre que ya representaba el proceso de Unión Europea ha venido a añadirse la fijación de plazos terminantes para los ajustes que se derivan de los acuerdos de Maastricht y del proceso de convergencia que a partir de ellos se establece.

Éste es, en realidad, el panorama ante el que nos encontramos en éste momento al acabar el primer semestre del año. La culminación del proceso electoral deberá permitir que, a partir de ahora, todos sin distinción de clases ni de ideologías procedamos a arrimar seriamente el hombro, olvidando opciones políticas. El nuevo Gobierno debe acometer sin más demora las medidas necesarias para resolver, o al menos paliar, los graves problemas que acosan nuestra economía. A nuestra vez, debemos asegurarles que, en la medida que mantengan con claridad el rumbo, podrán contar con la colaboración y sacrificio, en la proporción debida, de todos los estamentos sociales.

El momento, pues, no puede ser mejor para acometer los reajustes necesarios de nuestra economía que tiendan a evitar el que sigamos viviendo por encima de nuestras posibilidades. Vamos a estar integrados en un sistema de economía de mercado con las grandes posibilidades que representan 340 millones de consumidores. Ellos esperan de la mayor competitividad entre las empresas de los Estados miembros que los costes se abaraten y propicien el acceso a nuevos y mejores bienes y servicios a toda la sociedad, y de forma especial, a las capas sociales con menor nivel de vida.

Para la empresa supondrá, en cambio, mayores cuotas de imaginación y esfuerzo para estar al día y no dejarse eliminar por la competencia.

Balmes decía que «civilizar un pueblo es hacerle sentir nuevas necesidades» Un recto entendimiento de esta sentencia no debe llevar a la conclusión de un consumismo ilimitado; ni a vivir por encima de las posibilidades de cada uno, como hemos aprendido en la dura lección de la historia.

Por ello, como límite de la lucha por la competencia debe situarse el interés social, que en algunos casos aconsejará moderarla mediante la adopción por los poderes públicos de las oportunas medidas correctoras. El fin no puede ser otro que «el de construir una economía social que oriente el funcionamiento del mercado hacia el bien común», según J. Pablo II.

En cualquier caso, no es sólo la incertidumbre la que ensombrece el futuro de la empresa española. Un grupo de economistas del más amplio espectro político dictaminó, por rara unanimidad, recientemente, en una publicación conocida como el «Libro Marrón», las condiciones que estimaban necesarias para superar la situación que atraviesa nuestra economía. Su diagnóstico partía, entre otras, de las siguientes premisas:

- Se ha perdido competitividad por parte de la industria, que se enfrenta con productos industriales de origen mundial sin ninguna protección, y con un sector servicios que se ha podido defender mejor subiendo los precios.

- Existe una normativa económica demasiado rígida, con un mercado de trabajo en exceso regulado y con algunos sectores de primera importancia dominados por monopolios, en su mayoría públicos.
- Las Administraciones Públicas demandan cada vez más recursos de la economía productiva, sin que a cambio se aprecien mayores o mejores servicios.
- El Estado de las Autonomías tiene que ajustarse a las posibilidades económicas reales del país.

Al primero de estos puntos, que hace referencia a la competitividad me he de referir más por extenso, dada su importancia, en adelante. Pero antes me vais a permitir decir que una parte de la responsabilidad de estos problemas puede atribuirse, con las naturales excepciones, a los propios empresarios.

Entre ellas, podrían señalarse:

- Insuficientes mejoras organizativas e innovaciones tecnológicas.
- Crecimiento y diversificación poco meditados en los años triunfalistas de finales del 80.
- Escasa internacionalización de sus actividades.
- Modesta actividad creadora, sustituida, en algunos casos, por la especulación o la cómoda posición de vivir de las rentas conseguidas.

Pero también, si hemos de ser objetivos, se ha de reconocer que difícilmente algunas, empresa, incluso entre las consideradas como mejores y más dinámicas, podrían mantener grados de competitividad aceptables en un entorno económico y social en el que su influencia es limitada, y ciertamente, no es fácil luchar contra factores externos adversos como el coste del dinero, los tipos de cambio, los costes laborales, los costes de energía y la política fiscal, que superan a otros de signo contrario como salarios reales más bajos —aunque creciendo por encima de la productividad—, y una presión fiscal próxima pero inferior como promedio a la media europea.

COMPETENCIA, COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Hablemos un poco de la competencia y la competitividad.

«La competencia» según Michael Porter, «es la base del éxito o el fracaso de la empresa».

Y competitividad, si bien es una palabra que no figura en el diccionario de la Real Academia, todos entendemos que es la capacidad de competir con éxito. Sin embargo, su significado no parece tener el mismo sentido para los

empresarios que para los sindicatos o los políticos, por lo que su utilización es problemática en un análisis económico. De ahí que se prefiera en muchos casos el concepto «productividad», término que puede medirse tanto a escala agregada como a nivel de empresa.

Si en los países de mayor productividad se analizan las condiciones que han contribuido a alcanzarla, se llega a la conclusión de que existen, en algunos casos, circunstancias que posibilitan el que otros como el nuestro pueden llegar a competir con éxito en sectores puntuales aun sin reunir todas las condiciones requeridas. La CE abre, en este sentido, nuevas oportunidades también a nuestras empresas.

Si analizamos la capacidad de algunos países para competir con éxito en los mercados internacionales, incluso en sectores tecnológicamente avanzados, vemos que corresponde a aquellos que cuentan con empresas de alta productividad. Ejemplos de ello son:

- Suiza en productos farmacéuticos y chocolate.
- Alemania en productos químicos y automóviles.
- Japón en electrónica, fotografía y robótica.
- EE UU. en ordenadores, *software* y automóviles.
- Italia en botas de esquí, azulejos y maquinaria, entre otros.

Las empresas de estos sectores, líderes en el mercado internacional, empezaron por competir entre sí en sus lugares de origen. Contrariamente, es sintomático observar que no alcanzaron liderazgo en los mercados internacionales aquellas que no tuvieron rivales en su propio país.

La innovación y el espíritu de superación surge, con mayor énfasis, de la tensión y el reto que presentan día a día los competidores nacionales de mayor *dimensión y recursos*.

Esto se debe a que cuando se produce una mayor concentración de empresas de un sector en una determinada zona o país, hay mayores posibilidades de intercambiar caudales de conocimiento y de formación profesional al no ser posible mantener durante mucho tiempo en secreto sus innovaciones. Éstas, además, son asimiladas más fácilmente por los competidores nacionales que por los extranjeros.

Han sido, pues, la rivalidad en los mercados interiores y la mayor economía de escala requerida para la producción, las causas que indujeron a las empresas a orientarse a los mercados exteriores, a los que aportaron, además, el favorable caudal de experiencia adquirido en el mercado interior.

Es de tener en cuenta, además, que la competencia perfecta no se da nunca en realidad. La experiencia demuestra que, en el mercado, la demanda de cualquier producto presenta siempre unos mínimos de inestabilidad, que las empresas han de saber transformar en oportunidades para los suyos de forma que puedan hacer frente a los de sus competidores.

La diferenciación de los productos, incluso entre las que guardan similitud, es en este sentido un elemento imprescindible para superar la competencia de las empresas rivales. A veces basta, para ello, con aplicar a fondo fuertes dosis de imaginación en las mejoras de diseño, en el control de calidad y en las prestaciones y servicios, afinando en lo posible los costes para bajar o contener los precios. Esto no requiere siempre fuertes inversiones ni excesivos medios tecnológicos. La imaginación y la creatividad pueden ser unas de nuestras armas secretas.

De ninguno de estos dos ingredientes están —o no deben de estar— faltos los empresarios españoles. En análogas circunstancias y condicionamientos a los de las empresas europeas, podemos y debemos competir con ellas, sin quedarnos a la zaga en acometer producciones que puedan reportar trabajo y bienestar al país.

La diferenciación de los productos exigen a veces, una larga y paciente investigación hasta encontrar la aplicación tecnológica necesaria para el desarrollo de nuevas producciones. La Administración Pública habría de ser también, por su parte, lo bastante imaginativa para poner a punto y propiciar esfuerzos en este sentido.

A nuestras empresas se las deberá ayudar a recuperar su confianza en el futuro. La gobernación del Estado deberá contribuir a crear un clima empresarial positivo, que facilite la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías y promover los necesarios estímulos a la inversión.

Para lograrlo, la formación profesional y de los cuadros de mando empresariales es también una condición imprescindible. Ésta no puede ser sólo responsabilidad de la empresa. También el Estado, a través de sus instituciones, deberá prestar todo el apoyo necesario para la consecución de los adecuados niveles de formación, sin olvidar, como con frecuencia se solía hacer, la del empresario o dirigente empresarial.

FORMACION EMPRESARIAL

Hoy en día está ampliamente superada la creencia, e incluso el concepto, que ha estado vigente durante tantos años de que «el empresario nace y no se hace».

Es verdad que en esta idea se hace un reconocimiento implícito a ciertas condiciones innatas, como la inteligencia, el espíritu de trabajo, el grado de superación y ambición, que entre otras, se pueda poseer; necesarias para alcanzar el éxito empresarial. Pero incluso en estos casos que todos podemos conocer, hay que identificar en ellos el factor afortunado de una oportunidad en el ambiente adecuado, y el personal esfuerzo por adquirir unos conocimientos que no les vino dado de antemano. Y aun así, son la excepción que con algunas matizaciones confirma la regla.

Hoy no es suficiente aquella forma de pensar que durante siglos ha prevalecido, y cuyo antecedente remoto podemos encontrar en Jenofonte cuando pone en boca de Sócrates (400 años antes de Cristo) esta afirmación:

«Sea lo que sea lo que el hombre dirige, si sabe lo que quiere y puede conseguirlo, será un buen dirigente, tanto si dirige un coro, como una hacienda, una ciudad o un ejército».

Jenofonte mismo se vería obligado hoy a saber música, administración o estrategia.

La tarea de dirigir requiere hoy el concurso de «cerebros electrónicos» y «máquinas inteligentes», y el manejo de herramientas de gestión y dirección que ni siquiera podrían imaginar los viejos empresarios tradicionales.

La propia competencia introduce nuevas armas en esta panoplia que se amplía incesantemente. Por ello, es necesario adoptar una dinámica de constante aprendizaje para asimilar las nuevas situaciones cambiantes que se derivan de los avances tecnológicos y de un mercado que conlleva la internacionalización de la competencia.

La formación de los dirigentes que se requería en situaciones de economías cerradas y con cierto grado de protección, como la que hemos tenido ahora, no es suficiente para enfrentarse al atractivo reto, no exento de dificultades, de una economía que va camino de ser planetaria.

La actualización de la formación del dirigente, junto con la formación profesional a la que ya nos hemos referido, es una de las mayores necesidades que demanda la sociedad y sus empresas. Y esta formación no sólo se refiere a la cultura universitaria que se adquiere a través de las titulaciones oficiales que con gran amplitud de conocimientos forman al individuo. A ellos hay que añadir los que a través de los Masters, diplomaturas o cursos específicos, se acercan más directamente a las técnicas que hoy requiere la diversidad de campos de gestión de la moderna empresa. Este conjunto de conocimientos constituye una formación interdisciplinar que no queda comprendida en los planes docentes nacionales.

Los conocimientos complementarios que se brindan a los posgraduados, siguiendo la senda que con tanto éxito iniciaron las universidades sajonas, requieren ser adecuadamente coordinados con su formación académica y la ampliación de una metodología que permita conjugar las enseñanzas prácticas con las teóricas. Objetivo que se logra mediante la simulación de casos basados o tomados de la realidad empresarial, cuyo análisis y estudio de soluciones alternativas sirve de fecundo complemento y desarrollo a las enseñanzas adquiridas.

Así se lleva a cabo en alguno de los cursos que habéis superado y de los que hoy recibís el correspondiente diploma.

En este sentido, algunas de las iniciativas dignas de resaltarse en la formación de los futuros hombres de empresas son las adoptadas por algunas de nuestras universidades, tendentes a fomentar y lograr una mayor integración y coordinación de los sistemas educativos de los ámbitos universitarios con las necesidades de graduados, con suficiente experiencia de casos prácticos, que requieren las empresas.

El futuro dirigente debe poseer la serie de conocimientos que con mayor o menor profundidad, según los casos, ha de configurar al «manager» o gestor

que cada circunstancia demande. Éstos comprenden un amplio espectro que va desde el conocimiento aplicado de la ética empresarial hasta el dominio de las máquinas «casi inteligentes» que el futuro nos depara, sin excluir, como es lógico, la formación necesaria y el manejo de las herramientas de gestión de los recursos humanos, técnicos, económicos, financieros, comerciales, jurídicos, y de la proyección social y de comunicación de su empresa, entre otros.

Si me permitís que os traslade una opinión cada día más generalizada, os diré que la formación no puede darse nunca por terminada. Si queréis estar siempre al día, como requiere el momento en que vivimos, habréis de estar atentos a vuestra formación de forma continuada, conservando siempre abierta la ventana a la curiosidad y despierto el deseo de detectar y conocer toda aquella innovación que surja y pueda servir a los fines de vuestra empresa, y al perfeccionamiento de vuestra formación personal.

CONCLUSIONES

Me habría gustado disponer de mayor tiempo para desarrollar estas ideas. La naturaleza de este acto sólo permite apuntar algunos aspectos, como he tratado de hacer, relacionados con el tema propuesto: La situación que atraviesan los empresarios, sus incertidumbres y sus posibilidades desde el horizonte de este año 93.

A manera de conclusión, no debo dejar de aludir al problema que, entre todos los que tenemos pendientes, es el más dramático y de urgente solución: el desempleo.

La totalidad de los integrantes del cuerpo social estamos obligados a establecer las condiciones necesarias para restituir en el derecho al trabajo a los marginados por el paro.

Las partes implicadas ante tan prioritario fin deben con urgencia alcanzar un gran pacto social. Este acuerdo que la sociedad demanda de forma perentoria e inaplazable debe sentar las bases para cumplir el Plan de Convergencia, culminar las reformas estructurales pendientes, la formación profesional y los mecanismos de determinación de salarios, y sobre todo, el fomento y creación de puestos de trabajo por las pequeñas y medianas empresas, que son las que en mayor número pueden y deben crearlos.

Son muchas las dificultades, pero debemos ser optimistas. España y los españoles hemos superado momentos más difíciles cuando unidos hemos puesto al servicio de un objetivo común el ingenio, la tenacidad y la constancia que a veces nos caracteriza.

Debo terminar. El tiempo que me fue asignado está a punto de acabarse.

Finalizaré mi intervención con las palabras que recientemente pronuncié en una Sesión Académica.

Ante una situación como la que atravesamos y como materia que debería ser objeto de meditación y reflexión de todos los estamentos sociales españo-

les en general, y de los empresarios en particular, puede ser oportuno recordar aquel pensamiento de Ortega: «Yo soy yo y mi circunstancia», decía, pero añadía muy significativamente, aunque con frecuencia se omite, «y si no la salvo a ella, no me salvo yo».