

POLITICAS DE MERCADO: PUNTO FLACO DE LA EXPORTACION

Una encuesta realizada entre empresas exportadoras pone de manifiesto carencias sensibles en el terreno de la gestión comercial y de *marketing*, que hacen temer por su capacidad para desenvolverse competitivamente en el mercado internacional. El autor del presente trabajo, **Luis Martí Espluga**, expone cómo, aunque durante años recientes el enorme peso de un sector muy específico —el de automoción— explica la trayectoria favorable de la exportación, muchos sectores tradicionales están perdiendo posiciones como resultado de los ineficaces planteamientos que revela la encuesta. En efecto, una más activa política de mercado exigiría a las empresas asumir fuertes costes de venta que, a menudo, desbordan las posibilidades financieras de las que tienen dimensión pequeña o media. Según el autor, el recurso a fórmulas asociativas permitiría superar esta grave deficiencia, pero proyectos de esta naturaleza encuentran escaso eco en el mundo empresarial español y necesitarían el impulso de las propias instituciones de la sociedad civil.

I. LAS REVELACIONES DE UNA ENCUESTA

EL camino hacia una economía más competitiva y, por tanto, más internacionalizada será largo y difícil. Lo recuerda el resultado de una encuesta entre empresas exportadoras españolas encargada a A. T. Kearney en 1991 por el Instituto Español de Comercio Exterior. La muestra seleccionada abarcó 2.264 firmas, todas ellas exportadoras regulares —aunque por cuantías muy diferentes—, encuadradas en 22 sectores productivos. Un 27 por 100 de las empresas producía y comercializaba materias primas; un 38 por 100 bienes industriales, y un 47 por 100, se dedicaba a bienes de consumo (efectivamente, la suma es mayor que cien, ya que algunas empresas trabajaban más de un grupo de productos). Como se

puede suponer, la dimensión predominante era reflejo de la estructura industrial española: un 85 por 100 de las empresas consultadas tenía menos de 250 trabajadores, y un 65 por 100 facturaba por debajo de los 1.000 millones de pesetas.

Las respuestas se reunieron mediante entrevista durante el segundo semestre de 1991. El informe final de A. T. Kearney sirvió de base para datos y comentarios hechos públicos a lo largo de 1992 y 1993 (1) y para reuniones de la Administración con empresas, responsables políticos y medios de comunicación. En las páginas que siguen, se va a desarrollar el contenido de la encuesta, que se refiere, de manera más específica, a los planteamientos frente al mercado de la empresa exportadora española (tal como ella misma, no se olvide, los revela). Una encuesta co-

mo la comentada no envejece fácilmente: el contenido informativo de la realidad nos desborda de un día para otro, y las cifras expresivas de las variables de coyuntura, por ejemplo, se desplazan unas a otras con extrema rapidez, pero datos fundamentales de organización y pautas arraigadas de comportamiento de la empresa no pueden dar un vuelco, estadísticamente significativo, en el tiempo transcurrido desde la confección de la encuesta.

Cómo se gestiona la actividad exportadora

Política de exportación. Hay un primer dato de cierta contundencia del que puede derivar, directa o indirectamente, buena parte de la información que proporciona la encuesta: un 74 por 100 de las empresas reconoce ser «reactiva» ante la exportación. Responde a pedidos concretos que recibe del exterior: no los busca mediante políticas de mercado activas; esto es, mediante una planificación formal de sus ventas al exterior (que era la pregunta alternativa que formulaba la encuesta).

Es interesante comprobar que incluso empresas con fuerte propensión exportadora admiten su dependencia del pedido ocasional: un 53 por 100 de las empresas que exportan la mitad o más de su producción, un 46 por 100 de las que exportan entre el 30 y el 50 por 100. Si añadimos la reacción confesada a cambios de la demanda interna —nada que ver, por tanto, con estrategias preparadas expresamente frente al exterior—, los porcentajes se convierten en un 61 y un 55 por 100, respectivamente. Como puede imaginarse, las empresas menos exportadoras presentan una posición bastante más débil: el 71

por 100 de las que exportan entre el 10 y el 30 por 100 se orientan en función del pedido concreto o de los vaivenes del mercado doméstico, y así dicen hacerlo también el 81 por 100 de las que exportan por debajo del 10 por 100 de su producción.

Un resultado coincidente se desprende al preguntar a las empresas por los criterios de selección de los mercados de destino. Incluso las empresas con superior propensión exportadora responden más a los pedidos concretos que a su propio conocimiento del mercado, lo que lleva a la firma consultora que ha realizado el trabajo a señalar —no sin cierta sorpresa— que «un elevado porcentaje de empresas desconoce por qué está exportando».

Departamento especializado. Aproximadamente la mitad de las empresas encuestadas no dispone de un departamento de comercio internacional, bien sea porque «no es necesario» (un 39 por 100 de los casos que responden negativamente) o porque el tamaño de la empresa no lo requiere (un 40 por 100). Conviene recordar que el estudio no aborda a empresas que quieren exportar y se preguntan por la conveniencia de crear su propio servicio especializado, sino que registra la organización de hecho en empresas que ya exportan. Sólo fueron consultadas empresas exportadoras, y es por tanto la mitad de una muestra de estas características la que reconoce hacerlo sin utilizar un servicio especializado: hay aquí, en líneas generales, coincidencia con la actitud meramente reactiva, no agresiva, observada en párrafos anteriores.

Pero, ¿en qué consiste la especialización del departamento de comercio internacional en la otra mitad de empresas que dicen tenerlo? Por supuesto, en casi todos

los casos priva por encima de todo el contacto con clientes del exterior y, en menor medida, el desarrollo de funciones típicas de *marketing*. Una proporción elevada de respuestas apunta, sin embargo, a la existencia de funciones comerciales confundidas con otras de gestión administrativa (temas aduaneros, transporte internacional) o financiera. Se diría que en muchos casos las empresas acumulan tareas en lugar de definir procesos: encomiendan al departamento múltiples gestiones reclamadas por la actividad exterior, más que la ejecución rigurosa de la estrategia exportadora marcada por la dirección. No se trata solamente de subrayar las dificultades propias al desempeño de tareas muy heterogéneas, sino, sobre todo, la imposibilidad de que el departamento pueda especializarse en el cometido que debiera ser exclusivo: la orientación estratégica de las ventas al exterior.

Por otro lado, es interesante anotar que son muy pocas las empresas, el 20 por 100, que practican algún tipo de política de incentivos en favor del personal de su departamento exterior y, de hecho, sólo la mitad de ese 20 por 100 vincula expresamente los incentivos a los resultados del departamento o a los del individuo. La ausencia de incentivos asociados a la acción exportadora de la empresa es congruente, desde luego, con la escasa especialización del departamento que parecen revelar las respuestas comentadas más arriba. En este terreno, parece significativo que no existan diferencias relevantes entre empresas cuando la encuesta se clasifica por tamaños: la política de incentivos no se aplica en más del 80 por 100 de las empresas medianas y pequeñas, pero tampoco es una práctica establecida en el 74 por 100 de las empresas de mayor dimensión.

Política de marketing. Bajo este encabezamiento, son varios los temas que la encuesta propuso separadamente a las empresas, y que merecen comentarios específicos.

a) *Producto diferenciado.* Algo más del 80 por 100 de la muestra admite no introducir elementos de diferenciación en el producto destinado al mercado exterior, pero, de las empresas que afirman seguir esta estrategia, sólo una quinta parte pretende reflejar una «imagen de calidad» a través de la diferenciación. El resto obra en función de imperativos ajenos al *marketing* de la empresa, como pueden ser las exigencias de la demanda o la normativa legal en el país de destino; un preparado más o menos dulce, para acomodarse al gusto local, o la eliminación de ciertos conservantes no son, en modo alguno, ocurrencias originales ni ensayos innovadores con el fin de presentar un producto diferenciado con respecto a la competencia, sino adaptación del producto a los mínimos que un mercado impone a todos sus suministradores.

b) *Promoción exterior.* Dice no hacer ninguna el 56 por 100 de las empresas, de las que casi la mitad «no sabe/no contesta» a la hora de especificar alguna razón; y una cuarta parte apunta a que esa es la «política de la empresa» (¡más bien, la «falta» de esa política!). La consistencia de las políticas de promoción seguidas por el resto de las empresas queda expuesta a ciertas dudas: más de la mitad del 44 por 100 que respondió la pregunta en términos positivos reconoce que su promoción exterior es «esporádica» o «frecuente». Las demás identificaron su actividad como «programada anualmente», única respuesta que parece

suficientemente interesante para nuestros fines, por más que esa «programación» pudiera ser solamente presupuestaria, y no estratégica, que es lo deseable. El porcentaje sobre facturación exterior que absorben los gastos promocionales puede considerarse adecuado, un 5,65 por 100 como promedio (supera el promedio casi la cuarta parte de las empresas; por otro lado, el 19 por 100 no responde a esta pregunta concreta).

c) *Distribución.* Casi el 80 por 100 de las respuestas apunta a canales de distribución ajenos. Las razones identificadas con preferencia fueron varias: «no es necesario» disponer de distribución propia (55 por 100); la distribución propia exige inversiones demasiado elevadas (29 por 100); el carácter «esporádico» de la exportación no la justificaría (13 por 100). El grueso de las empresas que utilizan canales propios ha creado en destino una filial o sucursal (74 por 100).

Problemas de interpretación

Una encuesta sobre intención de voto, o dirigida a clasificar políticos por orden de preferencia popular, no encierra especiales problemas de interpretación. Las respuestas obtenidas son inequívocas, e incluso la falta de respuesta por parte de los indecisos admite una lectura «útil» en términos del probable mensaje a los solicitantes del voto, o a las figuras políticas, de que sus programas, o su atractivo personal, resultan muy grises a ojos del electorado, o poco persuasivos, o son intercambiables. Una encuesta como la que ahora se comenta propone preguntas que a veces sería necesario matizar con precisión, alargando su enunciado, ampliando las opciones pro-

puestas en cada una, o aumentando el número de preguntas, todo lo cual puede producir el rechazo de los encuestados y la inviabilidad del proyecto. No es extraño, por tanto, que algunas cuestiones arrojen resultados desconcertantes, como ocurre, a título de ejemplo, con las siguientes:

- *Estrategia de marca.* Un 71 por 100 de las empresas asegura vender en el exterior con marca española. Cualquier conocedor de la exportación del país sabe que esta respuesta es demasiado simplista. Una cosa es que la empresa no utilice marca extranjera (vía licencia o franquicia), lo que, por eliminación, permite afirmar que la marca es nacional, y otra bien distinta que desarrolle una política de defensa e implantación de una marca comercial propia en el exterior. El número de empresas españolas que siguen una auténtica estrategia de marca propia es reducidísimo.

- *Seguimiento del cliente.* Una mayoría abrumadora, el 85 por 100, asegura que lo realiza, por visita directa en una alta proporción (el 65 por 100 del 85 por 100). La respuesta es prácticamente independiente del tamaño de la empresa. No es fácil casarla, sin embargo, con las deficiencias reconocidas en el campo del *marketing*, ni con la posición pasiva que las empresas admiten frente a la contratación exterior —el seguimiento al comprador que pasó en su día un pedido aislado debería servir, precisamente, para convertirlo en «cliente» y fundamentar una relación comercial estable.

- *Calidad del producto.* Casi todas las empresas realizan controles de calidad sobre todo o parte del proceso productivo: 34 por 100 sobre el producto final, 14 por 100 sobre el producto in-

termedio, 26 por 100 sobre la materia prima, y el resto, un 26 por 100, sobre todo el proceso. El tipo de control abarca todos los productos o se realiza sobre muestras; una proporción más baja de empresas acude a organismos de homologación. El alcance tan fragmentario de los controles reconocidos ya sugiere una alerta, y reclama una explicación acerca de la trascendencia real de esta cuestión: informaciones muy variadas, cuantitativas y valorativas, de la Administración y de los propios exportadores confirman que la calidad no es un atributo que se asocie, generalmente, al producto hecho en España. ¿Y ese 26 por 100 de empresas que hablan de calidad sobre todo el proceso? Es, sin duda, la dirección a seguir, pero la encuesta no permite precisar debidamente el contenido ni la efectividad de ese tipo de control: obsérvese que, dado el tamaño de la muestra, serían más de 500 las empresas que dicen haberlo establecido (aunque en aquella época no llegaban a un centenar, por ejemplo, los certificados ISO-9000 expedidos a empresas españolas, en su mayor parte filiales de multinacionales).

- *Sistema de producción.* Más del 70 por 100 de las empresas disponen de sistemas de producción muy flexibles, tanto si producen volumen como si operan a base de pequeñas series. Las consecuencias previsibles son unos costes de producción muy elevados, como subraya el 51 por 100 de las empresas al responder a la pregunta relativa a los principales problemas observados en la producción. Ahora bien, la producción flexible es un imperativo de las estrategias de diferenciación de producto necesarias para hacer sostenible la presencia de muchas empresas en el mercado internacional, y no

es fácil conciliar las contestaciones sobre el tipo de sistema productivo con las observadas más arriba en relación con aquellas estrategias. Es abrumadora la mayoría de empresas, como se ha visto, que reconoce desentenderse de las técnicas de diferenciación, pero al mismo tiempo parece también suficientemente significativa esa mayoría de empresas cuyo sistema productivo «sugiere» la práctica de cambios frecuentes de serie que acompaña a la producción diferenciada.

Cómo se ven las empresas frente al mercado

La encuesta pedía a las empresas la evaluación de su propia posición competitiva en el mercado internacional. Hay en este punto un corte en la lógica (y una cierta contradicción con la experiencia), porque, a pesar de las deficiencias autodiagnosticadas, las empresas afirman:

— que el esquema actual de distribución (canales ajenos en su mayoría, como se ha visto) no constituye un obstáculo para exportar; así lo manifiesta alrededor de la mitad de las empresas; sólo un 29 por 100 de las pequeñas, un 25 por 100 de las medianas y un 17 por 100 de las grandes subrayan la dificultad de introducirse en las redes internacionales de distribución;

— que la calidad del producto (70 por 100), la imagen de la empresa en el mercado de destino (56 por 100) y la tecnología (41 por 100) son una ventaja propia frente a la competencia internacional;

— que el nivel de garantía y servicio postventa a clientes es igual o superior al de la competencia internacional.

Se diría que hemos salido de

contexto, o que se han mezclado contestaciones a encuestas diferentes (una sobre realidades y otra sobre objetivos). Pero no es así, y hay que colocar un interrogante detrás de estas manifestaciones de confianza. Más sentido tiene que las empresas encuestadas califiquen como obstáculo a su competitividad el nivel de precios (39 por 100) o los costes (22 al 28 por 100, según se trate de costes internos, financieros o de transporte).

Confianza en el futuro

Se preguntaba también a las empresas por su visión de futuro a medio plazo. Conviene recordar algunos puntos clave ya resumidos antes —y añadir algún otro— porque definen la enorme dificultad de conciliación de información que puede originar una encuesta compleja como la que ahora manejamos.

Se ha visto cómo el grueso de las empresas se sitúa a la espera de pedidos, sin personal comercial especializado ni políticas de promoción exterior; cómo en su mayor parte se muestra satisfecha con el sistema de distribución más común (canales ajenos) y considera que su infraestructura actual es la adecuada para obtener un buen producto y ofrecer un buen servicio a la clientela. Puede agregarse que un 80 por 100 de las empresas no tiene planes de invertir en el exterior.

A pesar de todo ello, las empresas consultadas esperan elevar su propensión exportadora promedio, en los próximos cinco años, desde el 25 por 100 observado en el momento de la encuesta (porcentaje muy estable en los cuatro años anteriores) hasta el 42 por 100, lo cual significa multiplicar la cifra actual de exportación por un coeficiente 1,7, o manejar una tasa

de incremento anual acumulativo de, aproximadamente, el 11 por 100. Este esfuerzo no sería desmedido, si se recuerdan los porcentajes de aumento de la exportación en años recientes (excepto 1992), pero hay que tener en cuenta que se está hablando de colocar en el exterior proporciones crecientes de unas cifras de facturación total que, sin duda, serán también crecientes: no se trata de pasar de 25 hasta 42 puntos de un total estable de 100, sino desde 25 hasta 84 si, por ejemplo, la base —ventas totales— se duplicase en términos nominales en el curso del período. Exportar los volúmenes absolutos que implica este movimiento de porcentajes exigiría estrategias innovadoras, fuertes inversiones comerciales y políticas decididas de mercado, pero, como se ha visto, las previsiones empresariales manifestadas en la encuesta no hacen esperar ni unas ni otras.

Es patente la contradicción entre las deficiencias observadas, y reconocidas por las mismas empresas al responder el cuestionario, y la visión que proyectan hacia el futuro. Observando el marcado retraso relativo en sus áreas funcionales más críticas, el informe final de A. T. Kearney no puede por menos de registrar, simultáneamente, dos notas contrapuestas: «un alto grado de confianza y de pasividad en la empresa exportadora».

II. DE LA ENCUESTA A LA REALIDAD, Y DE LA REALIDAD A LA TEORÍA

Los resultados de la encuesta se acomodarían muy bien a una situación de hecho caracterizada por exportaciones vacilantes o de trayectoria descendente. La ausencia de estrategias comerciales que se desvela en esa especie de autobiografía de las empresas exportadoras no invita a esperar una exportación pujante. Sin embargo, ésta ha sido la realidad. Los hechos registrados, consecuencia, sin duda, no del azar, sino de actuaciones empresariales deliberadas, desautorizan la pobre versión que los gestores y protagonistas de la exportación ofrecen de su propia política exportadora. En los veinte años que se cierran en 1989, la exportación española había aumentado su participación en la exportación total del área OCDE desde poco más del 1 por 100 hasta aproximadamente un 2,35 por 100. Es, quizás, el momento de perderse en algunas disquisiciones, en la confianza de que no sean del todo inútiles.

En torno a una paradoja

Esa mejora en la cuota del mercado exportador se ha producido, por si fuera poco, desarrollando un esfuerzo contra corriente; no hace falta recordar la evolución negativa de cualesquiera de los índices de competitividad, basados en precios o en costes laborales unitarios, que afectan a la empresa española. Se diría que la economía española es un perfecto ejemplo del fenómeno que observó Kaldor (1978) para una serie de países industriales: una correlación negativa entre la capacidad de competir, medida por los indica-

dores habituales, y la penetración efectiva en los mercados exteriores.

En su ensayo, Kaldor no buscaba curiosidades de la vida económica, sino alguna respuesta a una cuestión muy directa: ¿han contribuido las devaluaciones a restaurar la competitividad del país devaluador? Escribiendo en la segunda mitad de los años setenta, su pregunta se refiere, sobre todo, al Reino Unido y a Estados Unidos, países con una evolución descendente de sus costes relativos de trabajo y, al mismo tiempo, con pérdida de posiciones en el mercado internacional. A ninguno de los dos países les sirvieron sucesivos ejercicios devaluatorios para recuperar la competitividad. Su déficit comercial más bien empeoró, mientras que países como Alemania o Japón, con costes laborales en alza, mejoraban su cuota de mercado y sostenían un creciente superávit comercial al mismo tiempo que registraban, sin aparentes trastornos, la revaluación persistente de sus divisas.

La variación de los tipos de cambio no afectó, por tanto, al comportamiento exportador de unos y otros países, sino —observa Kaldor— a la relación real de intercambio de la industria transformadora. Las revaluaciones permitieron a la política económica alemana y japonesa mantener las tasas de inflación dentro de límites muy bajos, y a la industria alemana y japonesa compensar niveles salariales muy altos y el precio creciente de las materias primas de comienzos de la década. «Está por investigar la importancia cuantitativa de estos factores», comenta Kaldor, añadiendo —con una nota de cierta perplejidad— que será necesario someter a revisión las políticas de comercio y pagos exteriores si

resulta que devaluaciones y revaluaciones sólo sirven, respectivamente, para sobrepenalizar el fracaso de una economía mal gestionada o para sobrepremiar el éxito que de por sí lleva aparejada una buena gestión económica.

Si la correlación entre cuota de mercado y competitividad aparece como «perversa» en una serie significativa de casos, se puede deber a que la relación de causalidad esté invertida con respecto a nuestras coordenadas convencionales: tal vez no sea la competitividad basada en precios y costes bajos y en una moneda débil la causa del éxito exportador, sino al revés, resultado de una pobre capacidad para mejorar posiciones en los mercados. En cambio, las industrias con mayor agresividad y eficacia exportadora serán especialmente conscientes de la necesidad de introducir mejoras continuas de productividad para absorber los aumentos salariales, al tiempo que una divisa fuerte constituye un incentivo para realizar inversiones directas en el exterior que les garanticen suministros internacionales baratos.

La lógica de este razonamiento exige ir un poco más allá, sin embargo, ya que si el éxito o fracaso exportador son los factores causales de una sólida o débil competitividad, alguna otra causa tendrá, a su vez, que explicar ese éxito o fracaso iniciales, el por qué las cuotas observadas de mercado son crecientes o decrecientes según los países. Kaldor piensa que estas tendencias dispares se deben a factores «no susceptibles de medición», que en otro trabajo (Kaldor, 1981) concreta explícitamente en la capacidad de liderazgo comercial de las empresas de un país. La penetración en los mercados es el resultado del esfuerzo por innovar, y de la habilidad en el desarrollo de productos

y en la aplicación de técnicas de mercado. Por eso, la elasticidad-renta de la exportación —de forma burda, su variación cuando varía la renta del resto del mundo, o de los mercados claves para el país— no se debe considerar como un dato del problema, sino como variable que el conjunto de empresas exportadoras puede inclinar eficazmente en su favor.

Otros autores han tratado de encuadrar esas causas en modelos formales a través de aproximaciones al estado de la tecnología en cada país, utilizando, por ejemplo, datos ponderados de número de patentes registradas y de volumen de recursos aplicados en el área de I+D. Falberberg (1988) pudo explicar así la relación «perversa» mencionada por Kaldor en los casos de Estados Unidos, Reino Unido y Japón (no en el de Italia, quizá porque este país ha basado su éxito exportador en elementos difícilmente cuantificables, como diseño o estilo, o en una inteligente comercialización, más que en aportaciones de vanguardia tecnológica). Una orientación reciente, de marcado énfasis microeconómico, pretende integrar los factores determinantes de la ventaja competitiva de los países —a escala del comportamiento de la empresa, del entorno industrial, y de las políticas económicas— en una explicación alternativa a las bien conocidas en teoría del comercio internacional. En el trabajo de Porter (1990), uno de los principales representantes de esta orientación, se hace un notable esfuerzo por destacar el papel decisivo de la empresa innovadora en un contexto dinámico de tipo schumpeteriano, utilizando conceptos de teoría de la dirección de empresas para explicar, en último término, la desigual presencia de los países en el mercado internacional. Porter es mucho mejor en sus atina-

das descripciones de la actitud y decisiones de las empresas en un marco económico determinado que cuando formula borrosas prescripciones macroeconómicas. En parte por esta razón, la utilidad predictiva de su modelo es sumamente limitada (2).

El caso español

La disquisición anterior arrancaba de algunos primeros datos acerca del caso español, y al caso español nos devuelve. Durante estos últimos años, los hombres prácticos de la exportación, directivos de instituciones empresariales, representantes del mundo académico y de la política, han mantenido una de esas controversias indirectas, tan frecuentes en nuestro país, en que cada parte expone su punto de vista cuando y donde bien le viene, sin que llegue a producirse en ningún momento el contraste público de argumentos ni el análisis desapasionado de un moderador. Por un lado, ha habido quienes señalaban la incongruencia para la exportación de unos costes laborales unitarios crecientes —en términos relativos—, una peseta fuerte, y tipos de interés elevados, mientras que otros recordaban que hoy en día, en presencia de mercados imperfectos, la competencia se produce no sólo ni principalmente vía precio, y que la exportación española, ganando cuota de mercado internacional, es un excelente ejemplo de superación de una situación de precios y costes nada favorable: la verdadera incongruencia radicaba en dramatizar unas dificultades para la exportación que, a la hora de la realidad, la propia exportación demostraba que podían ignorarse sin mayores perturbaciones para el agregado total.

Ha sido, en el fondo, un enfrentamiento de la economía ex-

portadora, que consideraba lesionados sus intereses, con la política económica, coherente y rigurosa, seguida hasta finales de 1992. Frente a la afirmación de que «con estos datos (costes, tipo de cambio, cargas financieras), mi empresa va a dejar de exportar», se oponían los datos agregados reveladores de una exportación en alza.

Interpretaciones de la cuota de mercado

El elemento clave de todo el proceso es la ganancia de cuota de mercado que arroja la exportación española desde 1970. Pero los datos invitan a una lectura algo más matizada cuando se distribuyen en dos subperíodos. En efecto, según los datos de la Dirección General de Aduanas, hasta 1985, la gran mayoría de los sectores exportadores mejoran su participación en la exportación total de la OCDE. En los años siguientes a la entrada en la CE, sin embargo, las conclusiones son menos firmes. Aparece una serie de sectores muy tradicionales en la industria y exportación españolas —textil, confección, piel, calzado, el renglón de «otras industrias»— que está abiertamente perdiendo posiciones en el mercado exterior, junto con algún otro de gran importancia —como la industria alimentaria— cuyo declive exportador se reflejaba ya en el subperíodo anterior. El cuadro de ventajas comparativas reveladas para una selección de estos sectores parece bien expresivo (cuadro nº 1).

Está claro, de todos modos, que alguna información estamos pasando por alto cuando sectores de cierto peso en la exportación registran comportamientos negativos sin que el agregado total se resienta: tiene que haber

CUADRO N.º 1

VENTAJAS COMPARATIVAS REVELADAS (*)

SECTOR	1985	1992
Textil.....	15,0	-21,5
Confección.....	45,0	-63,0
Cuero y sus manufacturas.....	45,2	12,0
Calzado.....	94,0	52,0
Mueble.....	59,8	-3,3
Juguete.....	41,6	-47,1
Preparados alimenticios.....	33,0	-35,0

(*) La VCR es el saldo comercial de cada sector, dividido por el volumen total de comercio del sector y multiplicado por cien. Su valor oscila entre -100 (en el supuesto de que el sector no efectuase exportación alguna) y +100 (en el supuesto, contrario, de que no existiera importación alguna de la producción del sector).

Fuente: Elaboración a partir de los resúmenes CUCI del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales.

otros sectores que se están haciendo cargo del relevo, quizá sectores de futuro, frente a los representantes de una industria transformadora vulnerable a causa de una estructura poco capitalizada y aquejada de fuertes costes laborales.

El sector cuya evolución positiva ha encubierto las debilidades de la industria tradicional ha sido el de automoción. A comienzos de los años ochenta, apenas suponía el 10 por 100 de la exportación total; ahora alcanza ya más del 20 por 100. Si se hace el ejercicio primario de observar cuánto hubiese crecido la exportación total en el supuesto de que la exportación del sector, simplemente, se hubiese estancado de un año para otro, obtenemos un resultado que denota su enorme influencia sobre los datos agregados: el crecimiento total hubiese sido inferior en tres puntos entre 1988 y 1989, inferior en tres puntos y medio entre 1989 y 1990, e inferior en casi cinco puntos entre los dos años siguientes.

Quizá, por tanto, la controversia mencionada más arriba sea una más entre las que enfrentan tradición y progreso, pasado y futuro,

intereses inmovilistas y oportunidades dinámicas. Nuevas industrias reemplazan a industrias obsoletas, algo inherente a un proceso vivo de crecimiento económico. Puede ser el comienzo de una «nueva» tradición que ocupará el lugar de las antiguas cuando éstas no puedan ya sostenerse. Pero hay algo no del todo tranquilizador en esta reflexión.

España ha tenido la suerte de entrar en el mapa de localizaciones de la industria internacional de automoción, y de recibir, en su esquema de división global del trabajo, papel de potencia fabricante y exportadora. No es fácil razonar que a partir de este hecho pueda ya descontarse el arraigo definitivo del sector, su articulación permanente en la estructura industrial del país. Para los centros decisorios de las multinacionales, España es una de múltiples localizaciones que, en cada caso, tendrá que ofrecer condiciones equivalentes o mejores que emplazamientos alternativos para que las líneas establecidas se reemplacen sucesivamente por las de nuevos modelos: estamos ante uno de los supuestos de industria auténticamente «glo-

bal», para la que cualquier localización que cubra ciertos mínimos —de seguridad para la inversión, de posición geográfica, de entorno industrial— puede ser igualmente válida. Una industria tradicional propia se mantiene, en cambio, en torno a intereses locales muy definidos, en ambientes donde la experiencia y el saber hacer forman parte de la vida social —como ocurre en muchas poblaciones levantinas, en las comarcas textiles de Barcelona, en los valles guipuzcoanos—, y en donde permanecerán a la larga los niveles de cabecera y de mayor valor añadido de la empresa, sin perjuicio de eventuales inversiones para deslocalizar procesos simples hacia otros países. No existe una razonable confianza de que la industria automotriz transplantada a España vaya a adquirir caracteres de consolidación y permanencia, y por eso la interpretación de las cifras de exportación no puede olvidar que ese proceso de sustitución de una industria exportadora por otra encierra consecuencias potenciales muy graves: la pérdida de industrias tradicionales a cambio de la presencia de industrias «de paso».

Algunas opciones

Conviene resumir el estado de la cuestión planteada: la trayectoria de la exportación española, a pesar del sesgo negativo de sus principales variables de influencia, ha dado pie a pensar que nos encontrábamos ante un caso más de ese comportamiento paradójico que Kaldor apreció en algunos países. Pero el peso relativo de la exportación de automóviles —industria de características muy específicas— encubre el hecho de que muchos otros sectores —de larga tradición industrial y exportadora—

afrontan dificultades graves para competir, lo mismo en el mercado doméstico que en el internacional; son ejemplo de comportamiento regular, esperado, nada paradójico.

Este es un punto que reclama la formulación de valoraciones. Habrá que decidir si, después de todo, importa contrarrestar ese proceso; se puede optar por dejar que las cosas sigan su curso espontáneo o bien por intentar que la exportación de ese conjunto de sectores «tradicionales» cobre un dinamismo del que hoy carece.

La primera opción toma su fuerza de la vigorosa presencia multinacional en el sector del automóvil, complementada, en menor medida, con el empuje de algunos otros sectores que comparten las características del de automoción —en cuanto que forman parte de la planificación global de grandes multinacionales, para las que una base española de operaciones obedece a factores de conveniencia siempre revisables. Esta opción permite dejar a un lado los resultados de la encuesta. Aunque el colectivo cubierto incluía a responsables de muchas de estas empresas, es evidente que sus contestaciones reflejan planteamientos exclusivos y que, a igualdad de contenido, su significado no es comparable a las de la industria de la piel, la textil, o la de alimentos. Trabajan la exportación a través de circuitos comerciales creados, sin intervención propia, por la casa matriz; la estrategia de *marketing* no necesita diseñarla ni ejecutarla la filial española; la dependencia del pedido concreto puede significar, en el caso de estas empresas, que su carga de trabajo se determina exógenamente de acuerdo con los criterios de reparto de la correspondiente instancia de la matriz.

Desde una perspectiva muy general, el curso de los acontecimientos podría interpretarse como una reasignación de factores entre sectores productivos dentro del proceso de modernización de la economía. Es algo que ocurre de manera constante entre sectores de demanda fuerte y débil, o entre sectores con nuevas tecnologías y sectores estancados. En su día, por ejemplo, España terminó abandonando su posición como gran oferente en construcción naval, sin que la trayectoria a largo plazo de la exportación se resintiera apreciablemente (¿quién recuerda que hace sólo una veintena de años España era una de las grandes potencias mundiales en construcción de buques?).

La segunda opción, naturalmente, es la de aspirar a que las industrias tradicionales no desaparezcan de la economía ni de la exportación españolas, como no lo han hecho en el caso de Francia, ni en el de Italia, ni siquiera en el de Alemania. Dan ocupación a centenares de miles de trabajadores, componen el entorno económico y social de numerosas áreas del Estado, en las que se acumula un capital valioso en términos de técnica y de «saber hacer» profesional, y no padecen dificultades que no conozcan, o hayan conocido y superado, sus homólogas en otros países. Por otra parte, el déficit espectacular del comercio exterior español pide el refuerzo, y no la desaparición, del potencial vendedor de estos sectores; la exportación de automóviles no es garantía infalible de que siempre podrá compensarse un debilitamiento crónico en las ventas de otros sectores, ni es invulnerable —todo lo contrario, como se observa en las cifras de 1993— a situaciones de coyuntura internacional débil.

Pero esta opción sí que necesita tener muy en cuenta la información obtenida de la encuesta. Las deficiencias de organización y de planteamiento empresariales son tan patentes en los sectores tradicionales que no es posible defender su continuidad y potenciación en la economía del país si al mismo tiempo los intereses afectados no revisan, en términos radicales, sus propias estrategias.

En los párrafos que siguen, se abraza la segunda opción, y nos vamos a centrar en los problemas que el empresariado, más que las administraciones públicas, debe abordar y debe resolver.

III. REALIDADES INSATISFACTORIAS

Hay dos deficiencias muy arraigadas que obstaculizan presente y futuro de estos sectores. Una se refiere al componente trabajo en el producto final; otra, a la falta de políticas de mercado activas. Las dos son, seguramente, consecuencia de la acomodación rutinaria que practicaron las empresas a las características de un mercado nacional aislado y protegido durante años. Las dos, por otra parte, responden a una generalización válida, pero que no ignora la existencia de empresas cuya efectiva implantación comercial en muchos mercados atestigua la posibilidad de superación de esas realidades insatisfactorias.

Primera lectura: competencia imposible

La irrupción de producto asiático o de otros orígenes, fabricado con mano de obra peor remunerada y mínimos o nulos costes sociales, es fenómeno cuyas consecuencias se prestan a más de

una lectura. A menudo, sin embargo, la lectura es única desde los sectores afectados por esa competencia, obstinados en no reconocer el proceso imparable de sustitución de unos países por otros en la producción típica de volumen. La industria española podría recordar que ella misma desempeñó este papel sustitutivo frente a la europea de los años sesenta. Hoy en día, no es posible mantenerse en mercados abiertos a base de productos intensivos en trabajo, de tecnología asimilable fácilmente, que otros países pueden obtener en entornos económicos igualmente (o más) eficaces, y sociales mucho más permisivos: la cotización de la peseta que haría falta para nivelar las diferencias en costes laborales desencadenaría espirales tipo de cambio/inflación/salarios que harían ingobernable la economía española. Pero no debe deducirse apresuradamente que el cierre de fábricas es la inevitable consecuencia de semejante estado de cosas. Hay otras lecturas bastante más positivas.

La competitividad imposible

Lo dicho más arriba no debe entenderse como defecto de competitividad achacable a falta de visión de los sectores y empresas implicados. Hay, tal vez, necesidad de matizar el concepto de «competitividad» en aras de una cierta precisión. El concepto básico, de ámbito microeconómico, alude a la habilidad empresarial para seleccionar opciones, definir estrategias, asegurarse ventajas exclusivas —en un corto plazo que constantemente hay que renovar— por medio de la innovación, la calidad, políticas de mercado imaginativas. Centrado así sobre la figura del empresario, el nivel de «competitividad» que éste se esfuerce en alcanzar

quedará siempre sometido a una limitación exógena evidente, como es la que impone el cuadro de datos de la política económica sobre el que cada empresario, aisladamente, carece de influjo alguno. Si en su país el coste de la mano de obra es muy elevado —en términos comparativos— debido a la escasez del factor, o a la competencia de otros sectores de la economía, como el terciario, o a los imperativos del Estado de bienestar, o a imperfecciones del mercado de trabajo, el empresario debe tomar nota de que está excluido, sin más, de los segmentos del mercado que se conforman con demandar volumen, producto no diferenciado, de características estándar —como pueden ser muchas líneas de calzado, de confección, o de maquinaria ligera. Son sectores que el propio país «rechaza» a partir de cierto grado de desarrollo: no hay habilidad empresarial que pueda invertir esta situación. Naturalmente, calificar como «no competitivos» a sectores o empresas que se ven desbordadas por datos ajenos a su control sería, cuando menos, incorrecto desde un punto de vista descriptivo, e injusto si se pretende valorar negativamente aspectos como la calidad o la visión de los empresarios.

La segunda lectura

En muchos sectores como los mencionados, la empresa española no puede operar. Los mercados son —muy aproximadamente— de competencia perfecta; las empresas participantes, tomadoras de precio, y el precio suficiente, y nada más, para cubrir el coste medio mínimo (inalcanzable) de los productos de coste más bajo localizados en países en vías de desarrollo. Pero en todos esos mercados hay segmen-

tos que demandan en términos muy selectivos, reflejo de niveles de renta que permiten diferenciar entre productos funcionalmente intercambiables en atención a necesidades más sofisticadas, a modas, o a preferencias sociales cambiantes. La tecnología avanzada, el diseño, la calidad especial, son los elementos clave para adaptarse a estas singularidades de la demanda y superar las limitaciones que impone la producción basada en procesos simples y mano de obra barata. Nos introducimos así en modelos de competencia imperfecta, en los que las empresas participantes pueden prosperar a base de políticas de mercado agresivas que capten oportunamente —o que sepan influenciar— las exigencias de la demanda; es entonces cuando cabe aplicar correctamente la calificación o descalificación de «competitivo». Las variables; fundamentales de acción dependen de decisiones empresariales: la empresa puede conseguir algo impensable en condiciones de competencia perfecta: puede desplazar en su favor la curva de demanda. El cuadro macro ocupa un lugar secundario.

Adquieren valor de nuevo los resultados de la encuesta, porque muchas contestaciones, como se recordará, sugieren precisamente el escaso desarrollo del *marketing* en el colectivo exportador del país. Es altísima la proporción de empresas que reconocen desentenderse, en la práctica, de estrategias de diferenciación de producto, o del control de sus vías de distribución. La promoción exterior aparece como iniciativa excepcional, y no como un hábito de la gestión. Una parte significativa de las empresas que afirman ocuparse de la promoción exterior la califica de «esporádica» o de «frecuente», adjetivos que se llevan mal con la continuidad y pa-

ciencia que requiere la rentabilización de inversiones comerciales. Estas actitudes resultan congruentes con la pasividad respecto al pedido que caracteriza, como ya se ha dicho, a las tres cuartas partes de las respuestas registradas.

La realidad a que nos enfrenta esta segunda lectura no invita, por tanto, a ningún optimismo. Frente a una competencia insostenible vía precios, sectores que ya acusan un comportamiento exportador vacilante o negativo, necesitados de políticas potentes de mercado, no se deciden a utilizar los medios necesarios para asumir de lleno el duro papel de participantes en mercados imperfectos. La indecisión se traduce muchas veces en reclamaciones contra el supuesto desinterés de la Administración, o en apelaciones corporativas a ayudas de la Administración que, lamentablemente, pueden encontrar eco favorable en alguna de las múltiples instancias (léase ventanillas) que proporciona la pluralidad de administraciones públicas de la España actual.

Las políticas necesarias (de empresa)

Los planteamientos propios del *marketing* —determinación de preferencias y necesidades del público/objetivo, a fin de darle satisfacción con el producto adecuado— fueron superfluos en la época de nuestra economía protegida. En una situación de persistente demanda en exceso, ¿para qué estudiar las características del consumidor o del usuario industrial? Tal vez sea interesante recordar de la mano de un especialista conocido, Kotler (3), las distintas políticas que la empresa puede seguir cara al mercado, y de las que sólo una merece el

nombre de política «de mercado» propiamente dicha. Cada una se inspira en concepciones de la empresa, rutinarias o deliberadas, muy diferentes.

1) El llamado enfoque «producción» es muy antiguo y elemental. Se supone que los demandantes van a favorecer el producto más fácilmente disponible y de precio más bajo. Los principios de «producción masiva-precio barato» siguen guiando la puesta en el mercado de muchos bienes manufacturados para los que la demanda, o ciertos segmentos de la demanda, no piden atributos de diferenciación. Pero es el enfoque más generalizado cuando la protección convierte un mercado en «cautivo», y por tanto, no debe extrañar que tantas empresas españolas arrastren aún nociones y hábitos propios del enfoque «producción».

2) El enfoque «producto» busca la mejor calidad o prestaciones del producto: la demanda, sin duda, será receptiva. Existe en muchas empresas españolas el orgullo de un producto bien hecho, resultado de una cultura fabril local o familiar desarrollada a lo largo de muchos años de presencia en el mercado; pero la experiencia señala que no siempre este producto «bien hecho» es el que satisface las exigencias de la demanda. Hay que prestar atención extrema al fenómeno que Kotler denomina «miopía en el *marketing*»: la empresa concentra su afán en el producto, y olvida las necesidades de consumidores y usuarios.

3) El enfoque «ventas» encierra connotaciones de una agresividad comercial que a veces, muy superficialmente, se identifica con la verdadera esencia del *marketing*. Hay que «empujar» a la demanda para que adquiera

productos de la empresa: de lo contrario, se abstendrá. El objetivo declarado es vender lo que se produce, en lugar de producir lo que se pueda vender. El mundo de las enciclopedias es un ejemplo en la mente de todos. Es, por otra parte, el enfoque que preside la exportación a toda costa en momentos de contracción de la demanda doméstica.

4) El enfoque «*marketing*» trata de buscar inspiración en la demanda. Persigue la identificación de necesidades y deseos del público/objetivo a fin de conseguir que el bien producido se ajuste a la demanda de forma más eficaz que el de la competencia. Su objetivo límite, como alguna vez se ha dicho (por Drucker, citado en el libro de Kotler), es hacer la venta «superflua», en el sentido de que —idealmente— el consumidor o usuario encuentre el producto exactamente adaptado a su escala de preferencias: está «dispuesto para comprar». Este es el enfoque que buena parte de la economía exportadora española ha de asimilar y poner en práctica, lo mismo para la demanda nacional, expuesta —cada día más— a las políticas de mercado de la competencia extranjera, que para su proyección comercial en el exterior.

Parece obvio que el primer enfoque está fuera de alcance, salvo para sectores que puedan beneficiarse de estructuras de coste bajo; que el tercero es propio —acertado o no— para períodos de crisis en que hay que eliminar inventarios; y que el segundo, en el caso de empresas con producto de auténtica calidad, es reconvertible al cuarto sin más que trasladar la noción del «mejor» producto posible a la del producto «mejor» para determinado segmento de demanda. El traslado es de pura lógica, pero en el

mundo empresarial no es la lógica la que inspira las decisiones, sino la visión del mercado y la evaluación del riesgo.

Enfoque «marketing»: organización de la empresa

Cuando se pide a las empresas —como lo hacen las mismas organizaciones empresariales, las asociaciones de exportadores, el Instituto Español de Comercio Exterior— un esfuerzo en calidad, en diferenciación de producto, en defensa de marcas propias, se puede insensiblemente pasar por alto la verdadera naturaleza del enfoque «marketing». Al fin y al cabo, se trata de atributos del producto que parecen reorientarnos hacia el segundo de los enfoques comentados, cuya gran debilidad se ha expuesto ya. Por valiosos que parezcan en sí mismos, tales atributos pueden no ajustarse a las precisas exigencias de la demanda ni asegurar, por tanto, la aceptación por parte del mercado. Pero abandonar la identificación con el enfoque «producto» y efectuar el traslado sin reservas al área de las políticas de mercado impone alteraciones muy importantes en la organización de las empresas.

En primer término, lo que importa a todo lo largo del proceso de incorporación de valor a la materia prima es el esfuerzo por adaptarse a las necesidades observadas, o anticipadas, en la demanda. Hay un esquema tradicional en la secuencia de creación de valor que comienza por algún tipo de departamento «imaginativo», o por alguna sección técnica de I+D —a veces parte del mismo departamento de producción—, de donde proceden las ideas que modifican el contenido o la presentación del producto. Los especialistas de mercado son poco más que comerciales

cuya experiencia en el trato con distribuidores, consumidores y usuarios les permite, eso sí, transmitir a producción sugerencias de cambio que «conveniría» que recogiese el producto. Pero su misión es la de vender lo que sale de fábrica; estamos ante un enfoque limpio de ventas. Muchas de las empresas encuestadas respondieron, sin duda, francamente al reconocer que su organización no incluía un área de *marketing*. No queda tan claro si las demás tienen no solamente la preocupación por una efectiva política de mercado, sino una organización basada en un auténtico departamento de *marketing*, con funciones y responsabilidades claramente definidas en materia de orientación de la producción hacia el producto que, en cada mercado y en cada momento, puede encontrar mejor acogida de la demanda. En este modelo, el proceso de creación de valor se inicia desde la óptica del consumidor o usuario. En industrias de especialización, únicas que tienen futuro para el grueso de la exportación tradicional española, las empresas sólo van a poder sobrevivir si invierten la secuencia más convencional del proceso y abordan con rigor el diseño y ejecución de políticas muy activas de mercado.

Por otro lado, establecida una organización que asimile el enfoque «marketing», queda por definir el posicionamiento de la empresa ante sus mercados, tarea compleja, que exige una estrategia general bien meditada y abierta a revisión en todo momento. Frente a mercados de volumen, como puedan ser el siderúrgico, el del cemento, o el de muchos otros semielaborados, hay sectores de la industria española que pueden producir para mercados desmasificados, con tendencia a múltiples segmen-

taciones, y que ofrecen posibilidades continuas, por tanto, para identificar «nichos» concretos donde una empresa aspire a diferenciarse ventajosamente de la competencia. La diferenciación —como vía de apropiación de un mayor valor añadido— es factible a través del producto (calidad, diseño, versiones, fiabilidad...), a través de los servicios que lo acompañen (entrega, formación de personal, garantía...), a través del contacto con el cliente (personal de ventas, de seguimiento, de asistencia...), y finalmente, y en buena medida como resultado de la eficacia de los anteriores elementos de diferenciación, a través de la imagen característica de la propia empresa. Fijado el público/objetivo al que la empresa pretende servir, su estrategia de posicionamiento consistirá en promover aquellos elementos de diferenciación que más puedan atraer las preferencias de ese segmento del mercado. Estas reflexiones arrastran siempre un lastre: el de su aparente trivialidad. Pero entre la idea trivial, que parece no necesitar debate, y su aprovechamiento rentable por la empresa puede mediar un abismo que sólo salva una inteligente utilización de recursos dentro de la empresa. Aquí radica el éxito notable de empresas en sectores industriales muy diversos que han sabido desarrollar líneas estables de penetración en el exterior; por ejemplo, en máquina-herramienta, en maquinaria de envasado, en tipos de calzado especializado, en materiales para construcción, en cava o vinos. Cuando se recuerda a las empresas, de forma muy general, la necesidad de adquirir una organización adecuada a estos fines, es conveniente insistir también en que sus modelos no son las gigantescas multinacionales cuyo ejemplo llena gruesos

tratados sobre política de mercado, sino empresas del país, ninguna o casi ninguna «grande» a escala internacional, que ya han demostrado en la práctica el potencial del enfoque «marketing». Obsérvese, además, que el efecto de este esfuerzo tiende a ser autoacumulable. Conquistado un segmento del mercado, establecida la marca y la calidad como factores específicos de diferenciación, la empresa está en condiciones de ser ella la que influya sobre el público/objetivo. Una nueva versión del producto —una máquina con prestaciones superiores, un cava de gama más alta— puede beneficiarse de la imagen ya trabajada en el mercado: el *marketing* no consiste solamente en orientar a la empresa de conformidad con la demanda, sino también —tarea bastante menos compleja— en asegurar que el éxito «siga» al éxito.

«Hecho en España»: disgresión

Los aspectos anteriores son fundamentales para la industria exportadora española porque su aparición en los mercados internacionales ha sido tardía —frente a competidores ya curtidos de economías avanzadas— y ha sido desordenada, con políticas de calidad y precio erráticas y de escaso rigor. Por eso, hoy en día resulta difícil que la empresa exportadora, habitual o recién llegada, pueda utilizar en beneficio propio la característica de origen del producto, el «hecho en España». Al revés, una experiencia compartida por empresas de muchos sectores es la de que el origen puede inducir al presunto cliente a negociar exigencias especiales, como en los casos siguientes: «el calzado es excelente, pero no puedo (habla un distribuidor) venderlo al mismo precio que el italiano»... «las presta-

ciones de la máquina son tan buenas como las del equipo alemán que utilizo, me arriesgaría a comprarla si me la dejase a prueba, sin coste, durante seis meses». En estas condiciones de partida, el *marketing* de la empresa española ha de ser mucho más cuidadoso: el mínimo error puede hacer que el comprador vea confirmados sus recelos y que la búsqueda de un buen posicionamiento en el mercado haya resultado baldía. Parecen oportunas en este punto un par de reflexiones.

La primera es positiva. El origen español de la mercancía puede no ser un activo indiscutible de entrada —como el «hecho en Alemania» para infinidad de casos, o el «hecho en Italia» para muchos productos de diseño—, pero de ninguna forma se alza como obstáculo insalvable. Hay, afortunadamente, muchos ejemplos de lo contrario, lo mismo tratándose de empresas singulares, pertenecientes a sectores muy variados, que de sectores —muy pocos— que han progresado de manera muy coordinada, como ocurre con el de azulejos o con el de máquina-herramienta. De hecho, estos éxitos pueden ser, a la larga, una base sólida que permita pensar en algún tipo de promoción genérica que destaque calidad y otros atributos relevantes como asociados normalmente al producto «hecho en España».

Pero aún es muy pronto para quemar etapas en esta dirección, como a veces proponen algunas instancias políticas y, sobre todo, empresas de servicios interesadas. Esta es la segunda reflexión. Parece sumamente imprudente iniciar políticas de comunicación genéricas para que los mercados conozcan la bondad del «hecho en España» cuando, lamentablemente, son tantas las empresas españolas sin otra estrategia que

la del precio, o la de entrada-y-salida en un mercado inherente a la dependencia del pedido aislado. La mejor (y más costosa) campaña de comunicación puede quedar destruida en poco tiempo por el comportamiento inadecuado de empresas que traten de ampararse en los factores positivos de la campaña, pero sin respetar los rigurosos condicionantes comerciales que presupone. Por otro lado, a veces resulta difícil explicar la asociación pretendida entre el «hecho en España» y las marcas individuales cuando tanta exportación española de bienes de consumo, sobre todo, se apoya en sugestivas denominaciones anglosajonas o italianas para provocar en los consumidores reacciones de analogía o de confusión. Hay catálogos de pabellones oficiales del Instituto Español de Comercio Exterior en que la relación de expositores de bienes de consumo —todos indiscutibles firmas nacionales— más bien parece sugerir algún tipo de promoción mixta hispano-italiana. Cada empresa sabe, sin duda, por qué lo hace, pero la perspectiva global de este fenómeno, en que muchas veces un serio esfuerzo de diferenciación de producto viene acompañado por otro de encubrimiento del origen, resulta bastante desconcertante.

Enfoque «marketing»: los costes de venta

Como se ha hecho notar antes, la política de mercado es un instrumento esencial para las estrategias comerciales en entornos de competencia imperfecta. En ellos, la empresa no puede trabajar bajo el supuesto de una función de demanda simple, que relaciona precios y cantidades compradas, sino que ha de tener en cuenta otra relación, bastante

más compleja, entre precios, costes de venta y cantidades compradas. El precio, que en condiciones de competencia perfecta es un dato, se convierte ahora en una variable que la empresa, monopolista limitado de una variante del producto, puede conjugar con la variable de sus costes de promoción comercial.

Son pocas, pero interesantes, las generalizaciones posibles ante un modelo de estas características.

Un retoque del precio por la empresa aislada, en la esperanza de atraer mayores ventas, probablemente conduzca a resultados insignificantes. Las empresas competidoras reaccionarán con una medida semejante, y la empresa, que planeaba expansionar de modo notable su clientela, descubre que la demanda total es muy inelástica y que la cesión en el precio se ha traducido en un aumento poco relevante de facturación. Lo importante para la empresa es estimar la posible pendiente de su «línea de ventas», curva de ingreso total para diferentes combinaciones de precio y de costes de venta. Muchos autores piensan que el tramo de ingreso total creciente de esta línea puede tener pendiente muy pronunciada con respecto al precio, indicando así que las inversiones en promoción comercial son más efectivas que los movimientos a la baja del precio a fin de conseguir ventas superiores.

En todo caso, y sobre todo si la hipótesis anterior es correcta, la empresa tiene abierta otra opción: puede tratar de influir sobre las preferencias de los demandantes para conseguir el desplazamiento hacia la derecha de la curva de demanda. El éxito demostraría que la empresa es realmente «competitiva», porque está

expandingo su cuota de mercado a costa de los demás oferentes, que habrán visto a las respectivas curvas de demanda desplazarse en sentido opuesto. El instrumento apropiado para este objetivo habrán sido inversiones en promoción comercial enfocadas hacia los elementos singulares de diferenciación del producto.

Este es el problema al que ha de hacer frente la industria exportadora española en los mercados exteriores. Sin embargo, la falta de planteamientos sistemáticos en materia de *marketing* que revela la encuesta es indicativa de una insuficiente mentalización de las empresas sobre su propia capacidad de atracción de la demanda hacia su producto. Las causas de esta actitud pueden ser muy variadas, pero la que aquí se va a subrayar es la económica; aparte de, y además de, los costes de diferenciar la oferta, están los costes de emprender las inversiones comerciales necesarias para estimular las preferencias de consumidores y usuarios por el producto de la empresa —para conseguir el desplazamiento hacia la derecha de su curva de demanda.

Esos costes, los costes de venta de la literatura económica (4), son muy elevados, por lo que muchas empresas probablemente se resignan a ignorarlos —o sea, renuncian al ejercicio activo de su papel en este tipo de mercado— o, lo que puede ser peor, incurren en costes de venta «moderados» y no llegan a los niveles críticos necesarios para producir el impacto deseado sobre la demanda. Viene bien recordar que en un mercado imperfecto las empresas pueden encontrarse en equilibrio a lo largo del tramo descendente de la curva de costes medios, o incluso alcanzar el coste medio mínimo para un vo-

lumen de producción pequeño relativamente a la demanda total. Lo que esto significa es que éste es un mercado donde cabe típicamente la empresa de dimensiones reducidas (la que mayores dificultades puede encontrar a la hora de financiar el coste de una decidida política de mercado). Es el cuadro de nuestra economía exportadora tradicional.

IV. INSOLIDARIDAD INDIVIDUAL E INACCION SOCIAL

Sin embargo, lo que una PYME circunscrita a sus propios límites no puede realizar estaría al alcance de agrupaciones de PYME que consiguieran definir un área de coincidencia de intereses para ejecutar una política de *marketing* común y compartir los costes consiguientes. Es ocioso repetir —se ha dicho tantas veces— que no se trata de proponer objetivos innecesariamente ambiciosos, como fusiones o absorciones, tanto porque chocan demasiado de frente con la psicología del empresario individual como porque tampoco son estrictamente precisos para resolver el problema planteado. La propuesta es bastante más modesta: PYME con líneas complementarias, a veces incluso competidoras, pueden aunar esfuerzos en un mercado, en varios, en todos, mediante servicios comunes, independientes de cada una, consiguiendo objetivos prácticos que no están al alcance de cada una de ellas operando por su cuenta exclusiva.

Apelación a voces de fuera

La debilidad de la empresa pequeña o media frente a las políticas de mercado es tema recurrente en muchos análisis de los propios empresarios, de represen-

tantes de asociaciones de exportadores o de instituciones empresariales, del Instituto Español de Comercio Exterior, y a él se dedica el contenido de numerosos seminarios y debates. Pero no se crea que el tema es solamente español. Fuera de España, el problema de las empresas cuyos recursos son insuficientes para afrontar inversiones de contenido puramente comercial forma parte del índice de muchos libros de la especialidad, y es objeto de serio tratamiento profesional.

La terminología es muy varia, entre otras cosas porque los tratadistas de *marketing* son muy dados a acuñar expresiones (no siempre necesarias) con desbordante facilidad. Se habla de *marketing* simbiótico, título de un artículo innovador —cuando se escribió— de Adler (1966), de asociaciones estratégicas, de *teaming up*, de *marketing* federado, de sistemas horizontales de *marketing*. Pero la realidad a que se alude es siempre la misma. Empresas dispuestas a crecer, pero no sacrificando su individualidad (o, si se quiere emplear un tecnicismo, empresas con estrategias no-integradoras); empresas con déficit de capital, de experiencia, de capacidad para realizar políticas de mercado; empresas que perciben la posibilidad de captar sinergias mediante fórmulas de colaboración con otras. Son, al fin y al cabo, los rasgos que pueden describir exactamente la realidad española (5).

Para esas empresas con mayores ambiciones que recursos, «la alternativa evidente» —dice Wilson (1992), que trabaja como consultor privado, igual que otros muchos tratadistas de *marketing*— «es que las empresas combinen, por lo menos, algunas funciones de exportación para reducir costes y riesgos». ¿Cómo traducir esta

recomendación en sugerencias prácticas? El mismo autor citado concreta algunas circunstancias que deben reunir las empresas aspirantes a actuaciones conjuntas: producciones complementarias, productos compatibles en tecnología y calidad, culturas empresariales compatibles. El paso decisivo que han de dar las empresas es el de constituir otra entidad independiente, que se haga cargo de las responsabilidades propias de un centro de beneficios; y es fundamental, siguiendo todavía a Wilson, que un miembro de esa entidad sea algún gabinete de dirección de empresas, con plenas funciones políticas y ejecutivas en el desarrollo de sus actividades. El director gerente de la empresa conjunta procederá normalmente de ese gabinete. La presencia de este socio no exportador se justifica, no tanto por la presumible competencia técnica que aporte, sino por el papel que debe desempeñar en circunstancias críticas —crisis de «celos» entre los socios exportadores y otras semejantes, que siempre amenazan a iniciativas de este tipo—, en las que un coordinador independiente, pero formando parte del proyecto, dispone de la credibilidad necesaria para buscar fórmulas satisfactorias de arreglo interno que permitan su continuidad.

Todo está inventado

Me parece interesante hacer observar que las prescripciones anteriores encierran un concepto de proyecto asociativo que coincide casi íntegramente con el de «consorcio» que propone a las empresas el Instituto Español de Comercio Exterior. De hecho, si existe alguna falta de coincidencia es en un área en la que el criterio del Instituto es bastante más abierto: el programa del Instituto

no exige que las producciones de las empresas tengan que ser necesariamente complementarias, porque la experiencia demuestra que entre empresas competidoras pueden también plantearse iniciativas conjuntas eficaces —quizá con el objetivo de unificar marcas en el futuro, o de aprovechar separadamente determinadas acciones de promoción conjunta. Es probable de todos modos que, en este punto, Wilson sea más flexible con sus clientes de lo que aparenta en el texto del libro.

El Instituto insiste en la necesidad de creación de una entidad independiente, dotada de personalidad jurídica, y de un director ajeno a las empresas participantes, como garantía mínima de que el proyecto se contempla como algo estable y duradero, reflejo de un compromiso meditado de sus socios. También es admisible la presencia en el capital del consorcio de un socio no-exportador, descrito en principio como «entidad financiera», que, de un lado, aporte recursos adicionales y, de otro, pueda jugar el papel conciliador y pragmático de socio que no persigue otros intereses que los del éxito del propio consorcio. El programa no prevé análoga participación por parte de gabinetes de dirección de empresas, que no son figura con arraigo establecido en la economía española de servicios, pero, en su caso, los criterios del Instituto se amoldarían a las demandas de la realidad para dar cabida en los consorcios —con el doble fin ya visto— a entidades de esta clase u otras análogas.

El mundo teórico-práctico internacional que se mueve en torno al *marketing* comparte, por tanto, la preocupación por una realidad de empresas pequeñas y medianas imposibilitadas para actuar aisladamente en los mer-

cados, y corrobora los principios esenciales de eficacia que el programa español impone a las fórmulas asociativas que soliciten su aplicación. Pero hay una coincidencia más que es conveniente resaltar en los párrafos finales.

Inacción social

La realidad —y sus protagonistas— son muy tozudos, y por conveniente que sea la búsqueda de proyectos conjuntos, lo cierto es que las PYME españolas son sumamente reacias a adoptar iniciativas que impliquen alguna pérdida, incluso menor, de soberanía empresarial. He señalado en otro artículo (Martí, 1992) la importancia de enfocar esta cuestión desde el punto de vista de la vida empresarial, huyendo de planteamientos que coloquen en primer término a las administraciones públicas y sus programas de incentivación. La diferencia entre uno y otro enfoque es patente, porque no es cuestión de preguntarse —me parece— por el nivel de estímulos oficiales a la formación de consorcios, sino por las razones del manifiesto desinterés empresarial hacia iniciativas cuya ejecución en común puede asegurar perspectivas de consolidación exterior, de crecimiento y de rentabilidad de cada una de las empresas implicadas, o, dicho en términos negativos, por las razones de querer ignorar el hecho de que la PYME aislada no puede hacer frente al coste en alza de las políticas de *marketing* impuestas por el modelo de mercado en el que tiene que desenvolverse y sobrevivir. Como se ha dicho antes, el problema no es el de la dimensión, es el del rechazo a estrategias prácticas de supervivencia.

Se echa en falta aquí una toma de conciencia más enérgica por

organizaciones típicas de la sociedad civil, como las agrupaciones empresariales de toda clase, cuyo carácter representativo de intereses privados les permite abordar, con un buen conocimiento del terreno, cuestiones que no son materia de *Boletín Oficial* ni de despachos administrativos, sino de delicada psicología empresarial. Identificar, en localidades o comarcas determinadas, empresas de perfil adecuado para una integración de esfuerzos comerciales, promover los contactos personales y añadir los elementos de persuasión necesarios, proporcionar asesoramiento jurídico y fiscal; todo ello constituye la secuencia ordenada de actuaciones que deberían realizar servicios profesionales *ad hoc* dentro de las organizaciones de empresarios del país. Luego vendría la utilización práctica de los mecanismos de apoyo del Instituto Español de Comercio Exterior, o de otras instituciones; pero el ataque al sentido primario de insolidaridad que caracteriza —incluso bajo la amenaza a la supervivencia— al empresariado pequeño y medio sólo puede tener éxito si se concibe y se ejecuta dentro del propio mundo empresarial.

Es también la recomendación de Wilson a organizaciones empresariales que durante mucho tiempo han tenido su razón de ser en el establecimiento de acuerdos sobre precios (se refiere al Reino Unido). El libre mercado comunitario les priva de esta actividad —que, en ningún caso, brillaba por su licitud—, pero encontrarían una nueva misión como *matchmakers* de PYME para el desarrollo de iniciativas de lo que él llama «*marketing* federado» y los demás llamados consorcios o expresiones parecidas. Lo que aquí interesa no es tanto, desde luego, el caso anecdótico de esas organizaciones en busca

de contenido, sino el énfasis de Wilson sobre el protagonismo privado que debe tener la promoción de actuaciones conjuntas de empresas; este énfasis particular sobre los riesgos de desindustrialización y de contracción de base exportadora que —para las PYME, para la balanza de pagos y para el país— entraña la inacción de la sociedad.

V. RESUMEN Y CONCLUSIONES

La evolución positiva de la exportación española durante las dos últimas décadas, a pesar del creciente deterioro de su competitividad —según los indicadores convencionales de costes laborales o precios—, recuerda las observaciones empíricas que se dan en llamar «paradoja de Kaldor»: una correlación negativa entre esos indicadores y la trayectoria exportadora del país. Como posible explicación, hay que preguntarse si las industrias de exportación afectadas han sido capaces —como ocurrió en los casos alemán y japonés— de generar mejoras de productividad tales que compensaran costes crecientes y una divisa fuerte. Esta, probablemente, fue la situación española en un sector muy específico —el de automoción— que ha liderado la expansión exportadora hasta 1992 y que, con sus tasas de aumento, explica buena parte de la tasa global.

La trayectoria satisfactoria del agregado encubre, sin embargo, datos inquietantes: el empuje del sector de automoción ha sido tan intenso que ha sobrecompensado la debilidad manifiesta —sobre todo desde la entrada de España en la CE— de muchos sectores representados por la tradicional industria ligera, vulnerables, según todas las apariencias, al de-

terio de los indicadores de competitividad citados. Esta circunstancia es preocupante, porque señala que son sectores posicionados en los segmentos del mercado que exigen fundamentalmente precio y volumen, más que calidad y producto diferenciado. Una encuesta encargada por ICEX permite observar, en efecto, que el comportamiento más general de las empresas encuestadas —todas ellas exportadoras corrientes— es muy poco activo en las áreas típicas de *marketing* que debieran revelar interés por innovación de producto y promoción comercial.

Se trata de actividades que exigen una organización adecuada de la empresa e imponen costes muy elevados que la PYME característica de esos sectores difícilmente puede afrontar en solitario. Hay algunas PYME que, en el curso del tiempo, han encontrado fórmulas de crecimiento interno y han sabido adaptarse a los mercados imperfectos en que rige la dinámica del producto diferenciado. Para muchas otras, existen múltiples estrategias integradoras, quizá como única fórmula de supervivencia; pero ni se aprecia tendencia alguna hacia el asociacionismo espontáneo en el mundo de las PYME españolas ni la sociedad civil actúa frente a esta deficiencia básica, que amenaza la continuidad de sectores exportadores muy tradicionales. La Administración puede ofrecer diversos estímulos y compartir costes de estructura y de promoción con PYME dispuestas a asociarse, pero no es su papel —y sí lo es el de las propias instituciones empresariales— el de convencerlas de que su gestión aislada como tomadoras de precio, sin políticas de mercado, es insostenible.

Parece adecuado afirmar, como conclusión:

1. Que en muchos sectores de gran tradición exportadora las empresas españolas siguen orientándose como tomadoras de precio, en lugar de asumir un papel activo como oferentes en mercados de competencia imperfecta.

2. Que este cambio, que —desde un punto de vista comercial— exige afrontar fuertes costes de venta, desborda los recursos financieros y profesionales de la PYME aislada.

3. Que existen fórmulas asociativas muy diversas que permiten a las PYME compartir costes de venta y practicar políticas eficaces de diferenciación de producto.

4. Que la supervivencia de muchas PYME, y quizá de sectores enteros de la industria exportadora tradicional, está ligada a la adopción de fórmulas asociativas que dependen no de medidas administrativas, sino de un esfuerzo de solidaridad interesada que debe partir e impulsarse desde el propio mundo empresarial.

NOTAS

(1) Véase ICEX (1992) para un resumen con gráficos de las características de mayor interés que puso de relieve la encuesta.

(2) Un interesante análisis crítico de la perspectiva de Porter se debe a Grant (1991).

(3) Véase Kotler (1992), obra que, en su edición en castellano, contiene defectos de traducción técnica muy notables.

(4) Un excelente resumen gráfico, abarcando los principios fundamentales de las estrategias de promoción, se encuentra en Boulding (1978). Como se puede suponer, la literatura especializada en el tema es abundantísima.

(5) Una breve selección de referencias de interés especial para el tema puede incluir a Adler (1966); Rajan Varadarajan y Rajaratnam (1986) y Wilson (1992).

BIBLIOGRAFIA

- ADLER, L. (1966), «Symbiotic marketing», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- BOULDING, K. (1978), *Análisis económico*, Alianza Universidad, textos.
- FALBERG, J. (1988), «International competitiveness», *The Economic Journal*, junio.
- GRANT, R. M. (1991), «Porter's competitive ad-

vantage of nations: An assessment», *Strategic Management Journal*, vol. 12.

ICEX (1992), *Expansión Comercial*, mayo.

KALDOR, V. N. (1978), «The effect of devaluations on trade in manufactures», en *Further essays on applied economics*, G. Duckworth & Co.

— (1981), «The role of increasing returns, technical progress and cumulative causation in the theory of international trade and economic growth», *Economie Appliquée*, número 4.

KOTLER, P. (1992), *Dirección de marketing. Análisis, planificación y gestión y control*, edición española del libro: *Marketing ma-*

agement. Analysis, planning, implementation and control, Prentice Hall International Ltd, Reino Unido.

MARTI, L. (1992), «La exportación», en ALBI, Emilio (coord), *Europa y la competitividad de la economía española*, Price Waterhouse y Ariel Economía.

PORTER, M. (1990), *The competitive advantage of nations*, The Free Press.

RAJAN VARADARAJAN, P., y RAJARATNAM, D. (1986), «Symbiotic marketing revisited», *Journal of Marketing*, vol. 50.

WILSON, Aubrey (1992), *Nuevas tendencias en marketing: Estrategias para los años noventa*, Ediciones Deusto.