

RETOS Y DESAFÍOS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Álvaro CUERVO

Universidad Complutense de Madrid

NO habrá recuperación sin empresas. La empresa que necesitamos tiene que ser capaz de afrontar una serie de retos, como son disposición para competir en mercados globales —se puede producir cualquier cosa en cualquier lugar—, capacidad para hacer frente a continuas rupturas tecnológicas y de modelos de negocio, consecuencia de la introducción de innovaciones tanto tecnológicas como no tecnológicas y de cambios continuos en las preferencias de los consumidores, y, a la necesidad de una revisión continua de los límites de la empresa, las tareas a realizar en la misma y las susceptibles de externalizarse.

Los retos de la empresa se vinculan a: 1) la generación de capacidades empresariales, que incentiven el paso de la explotación a la exploración de negocios; 2) el diseño de una nueva organización de la empresa que integre la estrategia y la dinámica de los cambios del entorno; 3) una ordenación de la producción que incluye: flexibilidad, búsqueda de economías de alcance, competencias básicas y descentralización y su conversión en «empresa de empresas», 4) la desintegración vertical, la externalización de actividades y la cooperación. El desafío es la necesidad de que estos retos sean aceptados por los actuales grupos de beneficiarios del viejo «patrón» de la empresa, lo que hará posible la ruptura de la cadena de valor y la reordenación de las actividades.

Al mismo tiempo, las pequeñas y medianas empresas deben aprovechar la senda abierta por las multinacionales e internacionalizarse. El desafío de la pyme es consolidar sus exportaciones mejorando sus niveles de competitividad y aprovechando los procesos de deslocalización.

Finalmente, las exigencias del buen gobierno no deben centrarse en el cumplimiento formal de sus «códigos», en las «murallas» de papel que han generado, sino en la información y en la transparencia. Hay que superar la lógica del modelo financiero —relaciones de conflictos de interés— (principal-agente; principal-principal) y volver la atención al desarrollo de la función emprendedora, a los resultados, e integrar a todos los partícipes en la empresa. El reto de la empresa en este punto es encontrar el valor económico de la confianza y la ética.

I. DESARROLLO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES: DE LO ESTRATÉGICO A LO EMPRESARIAL

En un entorno en el cual existe mercado para casi todo, la ventaja competitiva en la empresa está unida a las capacidades empresariales que hacen posible la identificación de oportunidades, crear y desarrollar activos intangibles, reconfigurar conocimientos y obtener activos complementarios.

La actuación del empresario en un momento y lugar depende básicamente de las reglas del juego, del sistema de incentivos que existan en la economía, que determina su conducta y la asignación de recursos. La sobrevaloración de lo público, el peso de los mercados politizados y de la intervención política lleva a que las capacidades empresariales se dediquen a buscar «rentas» y surge el modelo del empresario «buscadores de rentas». Por ello hay que alterar el sistema de regulaciones —acentuado por la acción de las comunidades autónomas— que han ampliado las oportunidades de los buscadores de rentas. Ante dicha realidad el reto es mejorar los índices de libertad económica, hacer regulaciones pro-competencia en el sector energético, distribución, etc., suprimir blindajes y las barreras de entrada que restan oportunidades a nuevos entrantes y limitan la necesaria tensión competitiva.

El segundo desafío es centrar la atención no solo en explotar las oportunidades de los negocios actuales sino también explorar y desarrollar nuevas oportunidades. Lo empresarial se identifica con el descubrimiento y exploración de oportunidades de negocio, con la innovación como necesidad para sobrevivir.

El futuro de la empresa exige el paso de lo estratégico, de lo administrativo a lo empresarial. Este espíritu emprendedor tiene que darse tanto en las empresas con un empresario individual como dentro de las grandes corporaciones, donde encontramos la figura del empresario corporativo. Las grandes empresas necesitan incorporar las virtudes de las pequeñas, y para ello los directivos deben introducir el espíritu emprendedor dentro de la organización.

Las empresas que hoy tienen éxito no cuentan con un futuro garantizado. Los cambios son, en su mayoría, introducidos por nuevos entrantes, no por las grandes empresas ya instaladas. En las empresas, la inercia y el poder de sus mandos produce muchas veces una suerte de «socialismo corporativo» en las inversiones que dificulta la introducción de novedades, de explorar negocios. Es preciso, pues, romper esta dinámica, lo que exige a la dirección que se centre también la atención en la exploración de nuevas oportunidades, más que en la explotación de las ya existentes. Ello plantea serios problemas, pues exploración y explotación exigen capacidades, diseños organizativos, medidas e incentivos diferentes. Las exigencias de la exploración —reunir personas, recursos, generar ideas, innovación— puede llevar a crear organizaciones diferentes, u obligar a los directivos a desempeñar tareas múltiples. Es difícil el equilibrio entre explotación y exploración (March, 1991).

El desafío que afecta a la empresa es siempre la innovación, la exploración de oportunidades de negocios. Por supuesto, innovar no equivale a introducir cambios de carácter tecnológico; de hecho, en muchos casos son más relevantes los no tecnológicos: cambios en las plataformas de producción, una reordenación de los procesos productivos, un nuevo modelo de negocio. Es decir, no se trata tanto de crear constantemente nuevo conocimiento como de recombinar de manera creativa el ya existente. Por ello, la innovación en la empresa depende de la formación y actitud del personal, pero también de la búsqueda de nuevas tecnologías allí donde se encuentren, así como de un estado continuo de alerta empresarial que permita detectar la necesidad de la innovación y la presión de la demanda.

La entrada de nuevos competidores y la introducción de innovaciones y nuevas formas de competir exigen de la empresa flexibilidad y respuesta ágil ante circunstancias cambiantes. En este sentido, llega a ser más importante la capacidad para responder a la competencia con rapidez que pretender construir ventajas competitivas sostenibles, que serán rápidamente erosionadas por los competidores, tanto actuales como nuevos.

II. ANTE EL RETO DE UNA NUEVA LÓGICA DE ORDENAR LAS ACTIVIDADES Y LA EMPRESA

La empresa del futuro ya no responde al modelo clásico de producción en serie con la lógica de la ca-

dena de producción: la estandarización, la jerarquía y las economías de escala. La lógica de la producción moderna se caracteriza por la flexibilidad, la rapidez de respuesta, las economías de alcance y las competencias básicas (Roberts, 2004). Por ello las grandes empresas integradas han perdido muchas de sus ventajas en un mundo como el actual. En lugar de ellas, necesitamos ahora empresas especializadas, centradas en lo que saben hacer, sus competencias básicas; en el bien entendido de que esto no las limitará, antes al contrario, marcará la senda de desarrollo futuro y la entrada en nuevos negocios. Se altera la arquitectura organizativa, con la creación de unidades descentralizadas con derecho de decisión, responsables de la obtención de resultados. Dicho diseño presenta problemas de interdependencia, lagunas en los niveles de información y en el aprovechamiento de economías de alcance.

La globalización de los mercados, las mejoras de las tecnologías de la información y la lógica de la producción moderna con su flexibilidad, rapidez y estandarización han facilitado la desintegración vertical, los procesos de externalización y el cuestionamiento continuo de los límites de la empresa. La empresa se concentra en actividades nucleares básicas, el resto se externaliza en distintos espacios y empresas. La externalización se produce como consecuencia de la ampliación de la oferta de los bienes comercializables, tanto servicios como procesos, antes centrada exclusivamente en tareas intensivas en trabajo. Como consecuencia de dicho proceso, se produce una multilocalización creciente que favorece, así, la eficiencia al reducir los costes unitarios de los factores de producción, pero también aumenta la flexibilidad y favorece la mejora continua de los procesos productivos.

Tanto la capacidad de respuesta ágil como la especialización son mucho más fáciles gracias a la cooperación con otras empresas, lo que, junto a la creación de redes de empresas, muchas veces de geometría variable, constituye otro rasgo imprescindible de la empresa actual. Esto supone que los límites de cada empresa se difuminan y las reglas del juego competitivo cambian, de manera que en muchos casos serán las redes las que compitan entre sí, en lugar de las empresas aisladas (Dimaggio, 2001).

Para ello se demanda a la empresa: 1) concentrarse en sus actividades «nucleares» básicas; 2) búsqueda de «redes» —interproveedores— para realizar las actividades no consideradas parte de su «núcleo», y 3) desarrollar desde formas híbridas de

llevar a cabo las transacciones (frente a las puras de empresa o mercado) formas singulares de empresa: red virtual, agrupaciones temporales, etcétera.

Se presenta el reto de la ordenación de la actividad productiva con base en empresas innovadoras, flexibles, especializadas, integradas en una red de colaboración por exigencias de acortamiento del ciclo de vida de productos, ritmo de aprendizaje y flexibilidad. Las tecnologías de la información y comunicación ocupan un lugar fundamental en este modelo, ya que hacen que pierda relevancia el componente físico y espacial de tareas y procesos, lo que nos lleva a otro de los elementos a considerar, la multilocalización.

El nuevo proceso empresarial, pues, implica el relevo del «patrón» o modelo de empresa clásico por uno más adaptativo, más flexible. Ello tiene el riesgo de aplazarse, por la necesidad de contar con empresarios que sean capaces de modificar el peso y poder de los grupos de la empresa (sindical, social), hacer ver a los beneficiarios del viejo «patrón» o modelo de empresa que esa forma de hacer las cosas, al igual que los bloqueos, solo conducen a la desaparición de la empresa. Ejemplos los tenemos con las respuestas ante la reforma laboral, la externación de actividades y procesos y la multilocalización.

Ante la necesidad del cambio, habíamos aprendido que la estructura organizativa (personas, arquitectura, rutinas, cultura) sigue a la estrategia (Chandler, Milgrom y Roberts, 1995). En la realidad vemos cómo la estrategia interactúa con la estructura. Ambas deben considerarse holísticamente, lo relevante es la creatividad —originalidad, nuevas cosas, nuevos modelos—, y el liderazgo para atraer personas, alinear iniciativas particulares con la empresa y apalancar conocimientos. Para este propósito, la estructura organizativa debe aplanarse e incorporar formas cooperativas de dirección (Pfeffer, 1996), y partir del entorno tecnológico, legal y competitivo de la misma.

III. DE LA EXPORTACIÓN AL RETO DE LAS PYMES MULTINACIONALES

En menos de dos décadas, la empresa española ha pasado de una presencia exterior basada en las exportaciones a la inversión directa, para terminar con la aparición de las grandes multinacionales españolas. Este proceso no solo se refleja en el volumen de fondos de la inversión exterior de España

sino en la relevancia de la posición de la gran empresa española —multinacionales— del sector servicios, financieros, distribución, *utilities*, construcción, etc. El camino abierto por las grandes empresas debe ser recorrido por las medianas y pequeñas. Ese es el reto de la internacionalización, las micro-multinacionales, las pequeñas y medianas que han nacido o necesitan ser multinacionales, tal sería el caso de muchas empresas de turismo, servicios, empresas de componentes. Esto no se explica por el nivel de desarrollo del país ni por el proceso secuencial de acumulación de experiencia. Es algo que ocurre por el arrastre de las grandes multinacionales españolas, por las capacidades directivas y por la presión de los mercados.

Los factores que lo explican son, sin duda, la globalización de los mercados y la reducción de la distancia cultural y física-tiempo, y, lo más importante, los factores «micro» unidos a las capacidades directivas, las innovaciones no tecnológicas —modelos de negocio, intangibles y operaciones intraempresas—. Ello acentúa la búsqueda de las ventajas de la externalización y la multilocalización de la cadena productiva que hace posible la rotura de la cadena de valor y la ampliación de los bienes y servicios comercializables.

La internacionalización se ha visto, pues, impulsada por la liberalización económica, los cambios en las políticas regulatorias, la globalización, la ampliación de los bienes comercializables, la desintegración de la empresa, los cambios experimentados en las TIC y en los sistemas logísticos, como la reducción de costes de transporte.

El desafío de nuestras empresas es el de poder operar en un ambiente de mayor competencia, aprovechar sus capacidades directivas para alcanzar niveles de competitividad internacional y aprovecharse de los procesos de deslocalización.

IV. EL RETO DEL BUEN GOBIERNO

Finalmente, se habla de las exigencias del buen gobierno de la empresa que demanda más información, más transparencia, más mercado y, si fuera posible, pocas leyes —con eficacia en su cumplimiento— y menos códigos de *buena* conducta. El modelo de buen gobierno ha centrado la atención en alinear intereses de directivos y accionistas de referencia con los accionistas minoritarios, para minimizar el riesgo de conductas oportunistas; es decir, evitar la expropiación de rentas por los *insiders* de

la empresa. Bajo dicha visión, las relaciones en el gobierno de la empresa son de confrontación entre grupos por la apropiación de valor, que depende del poder relativo de cada uno, de asimetría de información y de divergencia de objetivos entre ellos.

Dicho modelo de buen gobierno —enfoque financiero— dice tener como objetivo: alinear intereses de directivos y/o grupos de control con los accionistas, minimizar el riesgo de expropiación —limitar conductos oportunistas—, generar confianza en el sistema y legitimidad de la empresa y los mercados. Con dicha finalidad se ha desarrollado una cultura de cumplimiento formal de los supuestos principios —con discutida o nula base científica— que genera murallas de papel y líneas de negocio para consultoras y auditoras.

Ante tanta lógica financiera y formalismos de códigos nos hemos olvidado que la razón de ser del gobierno de la empresa es la de crear valor, es decir identificar oportunidades de inversión, la asunción de riesgo e incertidumbre. El activo clave es el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Ello exige tratar de superar las dificultades de las empresas «instaladas» para desarrollar nuevas ideas, tecnologías y negocios, y hace que el empresario —individual o corporativo— tenga un papel central en el gobierno de la empresa. Las empresas se deben juzgar por sus resultados en el mercado con transparencia e información, no por el cumplimiento formal de supuestas recomendaciones de buen gobierno. Por ello lo relevante en la visión empresarial es el desarrollo de la función emprendedora, asegurar el apoyo de agentes con recursos e integrar a todos los partícipes en la empresa.

Todo esto, sin embargo, no valdría nada si no reservamos un lugar relevante para la ética de los negocios, la confianza y el valor de la reputación. De ahí la importancia del gobierno de la empresa, que tiene una triple finalidad: asignar confianza en el sistema, proporcionar legitimidad a la empresa y los mercados e integrar a todos los partícipes en ella. En suma, se trata de reencontrar el valor económico de la confianza y la ética que reducen el oportunismo y aumentan la eficiencia. La creación de riqueza empresarial depende en buena medida del buen funcionamiento de las instituciones, las normas y los valores de la sociedad. Por ello, evitemos centrar

la atención en las nuevas líneas de negocios de las consultoras preocupadas en cumplimentar códigos de buen gobierno, elaborar informes de responsabilidad social y medioambiental, sistemas de control de riesgos, etc., y volvamos a lo simple, la información y la transparencia, la creación de oportunidades y la toma de riesgos como elementos centrales de la acción empresarial.

En resumen, la futura —y presente— creación de riqueza se sustenta sobre las capacidades empresariales, que permiten percibir oportunidades, reconfigurar el conocimiento y diseñar nuevas formas de organización y de modelos de negocio, donde la flexibilidad y la cooperación son cruciales. En cualquier caso, todas estas respuestas son responsabilidad de la empresa, es ella la que tiene que construir su futuro. Se debe, pues, huir de la tentación de legislar sobre cómo deben ser dirigidas las empresas, e imponer por ley lo que debe ser propio de los mecanismos disciplinarios del mercado. Por el contrario, la transparencia y la información no solo permiten que el mercado valore la empresa sino que ponen coto a los excesos y permiten exigir responsabilidades y castigar comportamientos inadecuados. Sobrevivir —y crecer— exige sensibilidad, cohesión y responsabilidad con el entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- CHANDLER, A. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge MA.
- DIMAGGIO, P. (2001), *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International perspective*, Princeton University Press, Nueva Jersey.
- MARCH, J. (1991), «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science*, 2: 71-87.
- MILGROM, P., y ROBERTS, J. (1995), «Complementarities and Fit: Strategy, Structure and Organizational Change in Manufacturing», *Journal of Accounting and Economics*, 19: 179-208.
- NONAKA, I., y TAKEUCHI, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Nueva York.
- PFEFFER, J. (1996), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston.
- ROBERTS, J. (2004), *La empresa Moderna. Organización, estrategia y resultados*, Antoni Bosch, Barcelona.
- WOMACK, J. P., y JONES, D. T. (1996), *Lean Thinking: Banish Waste & Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster, Nueva York.