

El reto empresarial ante el futuro: visión desde Andalucía*

Emilio Zurutuza Reigosa
Vicepresidente y Consejero Delegado
Compañía Sevillana de Electricidad

1. INTRODUCCION

Resulta difícil encontrar un período de cinco años de la vida económica moderna en el que no se hayan registrado sucesos, de tal trascendencia, que hayan merecido el calificativo de determinantes del cambio de rumbo de la historia... Y, sin embargo, al repetir el análisis en el siguiente lustro, vuelven a registrarse nuevos hechos de semejante trascendencia, que empequeñecen y hasta llegan a hacer olvidar los anteriores.

Cada momento está marcado por unas **ideas guía**, derivadas de tales acontecimientos. Tras ser defendidas o atacadas insistentemente por los analistas especializados y por los creadores de opinión, esas ideas fuerza son transmitidas a la opinión pública, y pasan a constituir un motivo de preocupación para la población.

En la actualidad, las ideas guía que, en mi opinión, prevalecen al analizar el comportamiento económico, son tres: **globalización** internacional, **liberalización** creciente de los mercados, y **competitividad** de los sistemas y de las empresas.

El desarrollo de los medios de comunicación ha permitido la difusión instantánea de cualquier hecho o acontecimiento social o económico. La creciente transparencia a la que ello ha dado origen, hace difícil ocultar la información sobre el comportamiento de los mercados, lo que permite a los empresarios realmente innovadores, adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado, en la medida en que puedan disponer de condiciones de trabajo semejantes a las de sus competidores.

No parecerá extraño, por tanto, que afirme que la opacidad informativa ha sido la principal arma utilizada por países y empresas empeñados en mantener

(*) Este texto corresponde a la conferencia que el autor impartió por invitación de INSIDE en la sede de la fundación "Focus".

sus respectivas posiciones de privilegio. El desarrollo de los sistemas de comunicación, en consecuencia, se ha mostrado como un excelente antídoto a tales prácticas, y ha impulsado el proceso de globalización del sistema económico internacional que, todavía con un largo camino por recorrer, muestra una marcha imparable.

Este proceso de globalización va acompañado de la mano de otro también fundamental: la liberalización creciente de los mercados.

Hoy, los países menos favorecidos, aunque no hayan mejorado sustancialmente su posición, tienen una voz más potente que cala en la sensibilidad de la opinión pública internacional. Así, la reciente firma de los acuerdos de la Ronda Uruguay ha sido posible, fundamentalmente, por el efecto negativo que habría originado su fracaso ante la opinión de una buena parte de la población mundial.

No es posible mantener los privilegios de los países desarrollados y pretender justificar, al mismo tiempo, las excelencias de los procedimientos impuestos por ellos.

Los países que se encuentran en una posición intermedia de desarrollo van a ser los más favorecidos por la liberalización creciente de todos los mercados, y los éxitos que van a conseguir deberán servir de incentivo a los menos desarrollados.

La mejora de la competitividad es, en ese proceso de liberalización, la única vía que queda a los países privilegiados para intentar mantener el actual nivel de vida que disfrutamos los ciudadanos que tenemos la fortuna de pertenecer al mundo desarrollado. El mantenimiento de sus cuotas actuales de mercado sólo será posible si somos capaces de conseguir una mejor relación calidad/precio de los productos propios frente a la de los competidores. Pero no hay que olvidar que en el mundo actual, sólo es posible aprovecharse durante unos pocos años de las ventajas derivadas de la innovación tecnológica propia.

El mantenimiento de privilegios, tales como la seguridad casi absoluta en el empleo o el auxilio del Estado a empresas o ciudadanos, va a ser cada vez más difícil de mantener y su aplicación será más selectiva. Por ello, hoy día es mucho más importante exigir una buena educación y formación, un marco legal e institucional que incentive la competitividad y una disponibilidad de infraestructuras y equipamientos que impulsen la actividad económica.

Por otra parte es erróneo pretender mantener la subsidiación excesiva del desempleo o la prestación de una política asistencial pública por encima del nivel que seamos capaces de financiar.

Disponer de una población bien formada es, sin duda, un factor de gran rele-

vancia estratégica, además de social, que hay que acometer sin demora, pues la mejora de la enseñanza es un proceso que requiere grandes esfuerzos y muchos años para ofrecer frutos.

Estas tres ideas guías a las que me acabo de referir (globalización, liberalización y competitividad) me llevan a una segunda conclusión relevante desde el punto de vista del tema que voy a tratar: **el empresario, al diseñar la estrategia empresarial que le permita mantenerse en un mercado globalizado, libre y competitivo, debe observar cuidadosamente los principios que rigen la política económica de los países más relevantes**, especialmente la de aquellos que integran el espacio económico en el que desarrolla su actividad.

Esto no quiere decir, por supuesto, que no deban tomarse en consideración las características específicas de la región natural en la que está localizada una determinada empresa. Mientras que hace unas decenas de años las características del sistema regional prevalecían sobre los condicionantes impuestos por un mundo entonces muy compartimentado, la diferencia radica actualmente en que las prioridades han cambiado de posición. Hoy, en primer lugar se deben analizar los condicionantes internacionales de una estrategia y, a continuación, los regionales.

2. ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA ECONOMICO INTERNACIONAL: PRINCIPIOS GENERALES QUE RIGEN LA POLITICA ECONOMICA APLICADA ACTUALMENTE EN LOS PAISES MAS RELEVANTES.

El dualismo hegemónico que se había mantenido durante cuarenta años, pre-sidido por dos grandes bloques, Estados Unidos y la U.R.S.S., y que se fundamentaba en la existencia de ideologías divergentes y en sus respectivos poderíos militares, ha dado paso a un nuevo orden definido por la pujanza de los sistemas económicos.

En relación a ello debo resaltar que la década de los ochenta pasará seguramente a la historia por los gigantescos avances tecnológicos conseguidos en el campo de la informática y en los sistemas de comunicación.

Resulta curioso resaltar también cómo el desarrollo de esos avances tecnológicos ha sido uno de los factores que más poderosamente ha contribuido a la instauración de un nuevo orden internacional.

Hoy el mundo desarrollado es muchísimo más transparente y permeable que

hace diez años, y los acontecimientos relevantes se difunden por el mundo de forma instantánea.

En esta nueva situación geopolítica, surgen tres países -por su poderío económico- como principales protagonistas de los procesos de globalización: Estados Unidos, Japón y Alemania. En torno a ellos existen unos espacios económicos más amplios que actúan, en general, de forma muy coordinada.

La actual polémica planteada por Clinton respecto a la negativa de Japón de abrir sus mercados y reducir su superávit comercial, no es más que una muestra de la lucha que se va a mantener en el futuro entre los tres grandes bloques económicos. No existe hoy el menor pudor en mantener "de facto" posiciones claramente proteccionistas respecto a los mercados propios, y abiertamente liberales respecto a los mercados de los espacios económicos ajenos.

Ello, sin embargo, no ha impedido que esos grandes espacios económicos, a la vez que establecen sistemas de defensa de sus productos frente a los del exterior, hayan puesto en práctica una estricta y firme política de liberalización económica interior. Tal actitud es la única que garantiza el mantenimiento de las reglas de la competencia entre las empresas, dentro de sus fronteras, y les obliga a mejorar su competitividad.

A pesar de las dificultades para su efectiva implantación a escala planetaria, la competitividad es considerada unánimemente la clave del éxito futuro de los sistemas económicos: las instituciones económicas internacionales y los centros de estudios económicos más prestigiosos del mundo, participan de esta idea y la exponen a la menor ocasión que se les presenta, en todos los documentos que hacen públicos.

Existe ¿qué duda cabe? un conjunto de factores que favorecen la competitividad de un sistema económico, y cuya responsabilidad es competencia de los poderes públicos. Entre ellos cabe destacar:

- La flexibilización de los mercados laborales.
- La liberalización de los mercados de servicios, menos sometidos a la competencia exterior.
- La eficiencia del Sector Público, tanto a través de la corrección del desfase existente entre sus ingresos y gastos (disminución del déficit público) como de la reordenación del gasto por conceptos.
- La aplicación de una política monetaria que favorezca la existencia de bajos tipos de interés y tipos equilibrados de cambio de la moneda nacional.

- La disponibilidad de una dotación de infraestructuras que facilite la realización eficiente de la actividad económica.
- La existencia de un sistema educativo profesional empresarial para integrarse al nuevo mercado.
- La aplicación de una normativa fiscal que incentive el ahorro frente al gasto superfluo, o el trabajo frente al desempleo.
- La desaparición de la maraña burocrática que afecta a la implantación de las empresas.

Sin embargo, hay otro conjunto de decisiones, incluidas de forma más o menos explícita en los planes estratégicos de las empresas, que son las que van a permitir mejorar la competitividad, y que, en conjunto, definen la capacidad de innovación de la empresa, tanto en el área de producción **-innovación del producto y de los procesos-**, como en el área de ventas **-innovación comercial-**, o en la de administración interna **-innovación en la gestión-**.

Dentro de esa línea, no es de extrañar la reciente popularidad de economistas dedicados al estudio de “la economía de la empresa”, que han conseguido ocupar en el orden académico puestos de relevancia anteriormente reservados a los economistas estudiosos de la macroeconomía o de la microeconomía.

(Este es el caso de Peter Drucker, Michael Porter o Mark Casson, autores que tienen como común denominador su dedicación al estudio de los factores que han contribuido al éxito o fracaso de las empresas).

Una de las novedades incorporadas en los años ochenta a la metodología aplicada en los estudios de “economía de la empresa”, ha sido la contrastación empírica de las tesis económicas defendidas a partir de la investigación de la historia de las empresas y del análisis de su posición en los mercados en los que realizaban su actividad.

3. EFECTOS DERIVADOS DE LA INTEGRACION DE ESPAÑA EN EL ESPACIO ECONOMICO EUROPEO

El primer efecto que debe percibir el empresario andaluz por su pertenencia al Espacio Económico Europeo será, sin duda, la dimensión del mercado que se abre ante él. Frente a un mercado andaluz de 7 millones de personas o un mercado español de 39 millones de personas, en la actualidad tenemos ante nosotros un mercado potencial de más de 375 millones de habitantes, al considerar los doce

países integrantes de la UE y los seis países pertenecientes a la EFTA, firmantes del Acuerdo sobre el Espacio Único Europeo. Este mercado, sin embargo, está compuesto no solamente por posibles consumidores sino también por potenciales competidores.

La influencia real de esta mayor dimensión del mercado será más o menos intensa en la medida en que la normativa establecida desde Bruselas facilite el cumplimiento de dos objetivos: la apertura creciente de los mercados interiores y la cohesión social entre las diferentes regiones.

El aumento del número de países integrantes de la Unión Europea ha determinado incrementos apreciables del comercio internacional, tanto en los países ya pertenecientes a la Comunidad como en los de nueva adhesión.

Uno de los mejores indicadores de la pujanza de un sistema económico es su capacidad de generación de renta, medida a través del producto bruto por persona.

El análisis de la evolución de este indicador durante el período 1980-1993 pone de manifiesto que el impacto es claramente positivo y los incrementos registrados en las épocas de auge compensan sobradamente los descensos registrados en épocas de crisis, y han dado como resultado un proceso de cohesión positivo.

La evolución del producto bruto por persona en el conjunto de la UE y su comparación con el registrado en España o con el correspondiente a los países comunitarios menos favorecidos, acreditan tales conclusiones.

España, que en el año 1985 alcanzó un Producto Bruto por habitante equivalente al 70,4% del medio comunitario, ha registrado un proceso de aproximación desde entonces, hasta situarse en la actualidad en el 77,2%.

Este proceso de mayor cohesión social ha sido posible gracias a la política comunitaria derivada de la aplicación de importantes recursos económicos en las áreas menos favorecidas, a través del fondo social y de los fondos estructurales y, recientemente, de los nuevos fondos de cohesión aprobados para los próximos años.

Como síntesis de estos aspectos a considerar por el empresario andaluz, en su condición de europeo, debe indicarse que, en definitiva, el empresario debe contemplar la participación de Andalucía en el proyecto de construcción de una Europa Unida, a la hora de elaborar sus planes estratégicos, y debe tener también en cuenta los aspectos positivos y negativos derivados de ella, entre los que me atrevo a destacar los siguientes:

- **El aumento de la dimensión del mercado potencial**, que debe alentar la actitud exportadora del empresario andaluz.

- **El aumento de la competencia en el mercado regional**, que debe impulsarle a mejorar la competitividad de sus productos.
- **El mantenimiento de la política de ayudas regionales**, manifestada a través del destino preferente hacia Andalucía de los Fondos Estructurales, del Fondo Social, y de los Fondos de Cohesión. Su buen uso debe favorecer la disponibilidad de mejores infraestructuras y equipamientos colectivos en el futuro; la existencia de población joven que se incorpore al mercado de trabajo con una mejor formación y la dotación de subvenciones en capital a determinadas inversiones privadas.
- **La aplicación de reformas estructurales en los mercados de factores**, especialmente en el mercado laboral, que permitirá una equiparación de la normativa legal vigente en España a la existente en el conjunto de la Unión Europea.
- **Las dificultades crecientes para apoyar con fondos públicos a las empresas con pérdidas**. El Estado dejará de ser el refugio de empresas privadas en dificultades o la garantía de supervivencia de empresas públicas, al estar explícitamente prohibidas las subvenciones a la explotación o la amortización de pérdidas a través del presupuesto de las Administraciones Públicas.
- **El aumento de la emigración hacia Europa de la gente joven**. El elevado nivel de paro padecido en Andalucía; la imposibilidad de creación de empleos suficientes para reducirlo a niveles razonables en un plazo inferior a diez años; la previsible disminución de la población activa en Europa, y la eliminación de las barreras que dificultan el movimiento de personas dentro de la Unión Europea, alentarán a la gente más joven y mejor preparada a buscar empleo fuera de Andalucía.

4. EL SISTEMA ECONOMICO ANDALUZ: CONDICIONANTES IMPUESTOS POR SUS CARACTERISTICAS

La importancia que en la actualidad tiene para Andalucía la evolución de los mecanismos que establecen el orden del sistema económico internacional, y la normativa comunitaria, no anula la influencia de las propias características de su sistema productivo.

Tradicionalmente, los rasgos que han caracterizado al sistema productivo en Andalucía pueden concretarse en:

- Su condición de región periférica.
- Una débil estructura empresarial.
- La escasa participación de la actividad industrial.
- Una alta dependencia energética primaria.
- Un bajo nivel de actividad económica, y
- La aproximación de sus niveles de ingreso familiar a los registrados en el conjunto nacional, por la política redistributiva del Estado.

Este conjunto de circunstancias ha contribuido a que el Producto Bruto per cápita andaluz se haya ido alejando, peligrosamente, del alcanzado por el conjunto nacional. En 1979 el índice regional se situó en el 72,9% del nacional; en 1985 descendió al 71,5% y en 1993 ha caído al 69,2%. El aumento del producto en las actividades de la construcción y de los servicios ha sido insuficiente para contrarrestar la fuerte caída de la actividad industrial.

4.1. La crisis industrial en Andalucía

Una de las causas a las que generalmente se atribuye el retraso económico de Andalucía respecto al conjunto español, es la debilidad de su sector industrial.

Al analizar la evolución del sistema económico andaluz se observa que, efectivamente, la aportación del sector industrial al producto y empleo regional ha sido, siempre, inferior a la registrada en el conjunto nacional.

En el año 1985, inmediatamente antes de nuestro ingreso en la CE, el sector industrial aportaba el 18,0% del Producto Regional y el 15,5% del empleo. En España, sin embargo, estos porcentajes se elevaban respectivamente, al 26,5% y 23,7%.

Estas diferencias, en lugar de disminuir, han ido aumentando desde entonces. En 1993, la aportación industrial andaluza ha descendido al 14,4% del Producto Regional y al 13,5% del empleo, tasas muy alejadas del 21,5% registrado para ambas magnitudes en el conjunto nacional.

Si observamos la evolución de la actividad industrial andaluza en los últimos años, comprobamos que la crisis industrial ha sido mucho más intensa en Andalucía que en el conjunto nacional. El Índice de Producción Industrial elaborado por la

Junta de Andalucía ha mostrado en estos últimos años descensos del -3,4%, -9,9% y -22,6%, cifras que son elocuentes en sí mismas.

Si tales cifras reflejan exactamente el nivel de la actividad industrial, se podría concluir que la realizada en Andalucía en 1993, descendió al 67,4% de la alcanzada en el año 1990, es decir, en estos años se habría destruido una tercera parte de la actividad, mientras que en el conjunto nacional solamente había descendido el 8,2%. Algunos sectores habrían disminuido su actividad a menos de la mitad y, solamente el sector energético, habría crecido en estos tres años.

La Encuesta de Población Activa confirma la gravedad de estos hechos al cuantificar en el 18,4% el número de empleos industriales destruidos en estos tres años.

La solución a esta situación exige, como primera actitud, analizar cuáles han sido las causas que nos han llevado a ella pues, solamente tras un correcto diagnóstico, podrán plantearse soluciones eficaces.

La mayoría de los analistas coinciden en la existencia en Andalucía de dos tipos de industrias, de tamaños y nivel tecnológico muy diferentes, cuya evolución ha sido en ambos casos muy negativa, en los últimos años.

El primero de estos, la gran industria, corresponde a industrias básicas, (industria química y de construcción naval, etc.), que en el período 1960-1974 constituyeron el motor del desarrollo industrial andaluz, pero que a partir de las crisis energéticas de 1973 y 1979 entraron en crisis no solamente en Andalucía, sino en España y en todos los países europeos, y que han debido ser objeto de importantes planes de reconversión.

Aunque algunas actividades, especialmente las relacionadas con la energía, han vuelto a recuperar su actividad tras la normalización del mercado internacional del crudo en 1985, otras la han disminuido con carácter irreversible, por lo que su lugar deberá ser ocupado por nuevas actividades.

El segundo, la pequeña industria, está integrado por establecimientos de pequeño tamaño, que dirigían su actividad al mercado local preferentemente, y que estaba poco sometido a la competencia internacional. La apertura del sistema económico nacional a Europa, tras la adhesión de España a la CE, redujo la protección que estas industrias tenían, y determinó la desaparición de las menos competitivas.

Esta debilidad, de carácter estructural, no ha sido la única causa del declive industrial andaluz. Hace ya más de una década, prestigiosos especialistas atribu-

yeron la debilidad industrial andaluza al desplazamiento de los órganos de decisión de las industrias más relevantes.

Este argumento ha cobrado últimamente mayor fuerza al contemplar la estrategia seguida por numerosas empresas multinacionales localizadas en Andalucía, que han decidido disminuir o incluso anular su actividad, en beneficio de otros emplazamientos localizados fuera del país.

La realidad ha puesto de manifiesto que, en épocas de crisis, las empresas (multinacionales) no toman sus decisiones en función de criterios de estricta rentabilidad económica, sino que contemplan prioritariamente los efectos socio-económicos registrados en los países en los que se localiza la sede de la empresa. Es el llamado “efecto sede”, que tanto se ha descuidado aquí, en el sur, y que tan importante es para generar un efecto multiplicador de la economía regional, y como factor estabilizador incluso en épocas de crisis.

También han influido en la debilidad de nuestro tejido industrial razones de carácter general del país, como son:

- la creciente fiscalidad, que en España ha experimentado el mayor incremento de los países de occidente en los últimos años,
- la rigidez de los mercados laborales, y,
- los elevados tipos de interés del pasado, que todavía mantienen importantes diferenciales respecto a los países más aventajados.

Pero, no debemos ocultar otras razones, cuya responsabilidad corresponde fundamentalmente a los agentes sociales andaluces, que han afectado también negativamente a la productividad y a la competitividad de la industria andaluza, como son:

- la falta de valoración empresarial, que debería ser vencida por un mayor prestigio social y una mayor formación profesional.
- Por otra parte, una subsidiación orientada fundamentalmente hacia el consumo, y que ahora debe priorizarse en el fomento de la inversión y de la iniciativa empresarial.

No es por ello extraño que considere que el principal problema de la economía andaluza lo constituye la debilidad creciente de su base productiva industrial, pues de él se derivan, directa o indirectamente, el resto de los problemas que nos afectan.

La actitud redistributiva del Estado, a través de su política de gasto público y de transferencias a las familias ha contribuido a paliar este decreciente producto por persona.

Así, un hecho que contrasta al analizar el sistema económico andaluz es la favorable evolución de su Renta Familiar Disponible. En 1975, la renta disponible por persona en Andalucía equivalía al 77,4% de la obtenida en el conjunto nacional; en el 1979 ya había superado el 80%, y en 1991, ascendió al 81,8%, aunque los últimos datos vuelven a apuntar a una ligera disminución.

En todo caso, estos datos son un exponente de algunos de los avances logrados por nuestra Autonomía, en una etapa en la que ha primado la necesaria solidaridad y la política de subvenciones, que, ante las nuevas circunstancias actuales debe dar paso a un proceso fundamentalmente centrado en la promoción industrial y el apoyo a la inversión y a la iniciativa empresarial.

La solidaridad regional, por tanto, no debe minusvalorar la gravedad del proceso de creciente debilidad de nuestra capacidad de producción. El proceso de aproximación a los niveles de vida disfrutados en las áreas más favorecidas de Europa debe sustentarse en una base real, y tal base solamente la constituye el aumento del producto generado. A ello debemos aplicar todos nuestros esfuerzos.

5. LA RESPONSABILIDAD DEL EMPRESARIO ANDALUZ EN LA RECONSTRUCCION DE NUESTRO SISTEMA PRODUCTIVO

El panorama que se nos presenta no es confortable ni mucho menos: a la debilidad estructural del sistema productivo andaluz hay que añadir un entorno nacional e internacional poco favorable, al menos a corto plazo.

En consecuencia la clave del futuro de la economía andaluza está en el aumento de su base industrial y de los servicios para la exportación, entre los que se encuentra obviamente el turismo. En conjunto aportan en la actualidad el 20% del Producto Regional Bruto y del Empleo, frente al 27% aportado en el conjunto nacional.

El estímulo de estas actividades potencialmente impulsoras va a exigir el esfuerzo común de todos los agentes sociales regionales, Administración, -Sindicatos y Empresarios- y la ayuda de la Administración Central y de la Comunitaria.

La innovación, con ser importante, no se limita -como ya mencioné- a la introducción de nuevas maquinarias o procedimientos de fabricación, "**innovación de los procesos**", sino que se amplía a la actualización permanente de los productos

o servicios que son ofrecidos al mercado, “**innovación del producto**”; a la aplicación de nuevos sistemas de ventas o a la ampliación de mercados, “**innovación comercial**”, o a los procedimientos de administración interna de los recursos, materiales o humanos, utilizados por la empresa, “**innovación en la gestión**”.

La mayor o menor importancia de cada una de estas facetas innovadoras depende, obviamente, de las características de la empresa: dimensión, tipo de producto que elabora o servicio que presta, ámbito geográfico en el que ofrece su producción, posición en el mercado respecto a los competidores, y situación económica por la que atraviesa. No obstante, la innovación en la gestión será importante siempre, independientemente de las características de la empresa.

6. DESPEDIDA

Para terminar, quisiera insistir en que no debemos olvidar que la crisis ha afectado más profundamente a aquellas regiones que han carecido de una auténtica política industrial. Por ello debemos mirarnos en el espejo de la historia y sacar las válidas conclusiones que de ella se derivan y adaptarlas a la “hora” del mundo actual.

Tenemos por delante un largo camino que recorrer y la tarea no se presenta fácil, pero a todos nosotros nos va a corresponder realizarla, para situar a Andalucía en la posición que le corresponde en el panorama económico del nuevo siglo.

Los que amamos Andalucía tenemos la esperanza puesta en el futuro, conscientes de que los difíciles retos que se nos plantean son a la vez grandes oportunidades de mejora.

Partimos de una situación en la que disponemos de infraestructuras que antes no teníamos, y contamos con una capacidad empresarial con la que vamos a seguir intensificando nuestro esfuerzo y dedicación a ese apasionante desafío que es hacer de Andalucía una región más próspera y más desarrollada.