

LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES ESPAÑOLAS ANTE EL RETO DE LA GLOBALIZACIÓN (*)

CÉSAR CAMISÓN

Universidad Jaume I

JUAN DE LUCIO

Consejo Superior de Cámaras
de Comercio de España

La competitividad de las empresas de un país determina la competitividad del mismo y finalmente el dinamismo de la actividad empresarial, el crecimiento y el empleo. En una economía como la española, caracterizada por un peso elevado de las pequeñas y medianas empresas, la competitividad de las pymes es determinante para la competitividad

global de la economía en su conjunto (Acs, ed., 1999; Acs *et al.*, eds., 1996).

Las pymes son la columna vertebral, tanto de la economía española como de la europea (Acs & Audretsch, eds., 1990), y su papel no ha dejado de crecer durante las tres últimas décadas, como lo atestiguan los sucesivos informes de la DG XXIII de la Comisión Europea y de Eurostat, así como *The European Observatory for SME* (ENSR).

Según datos ofrecidos por la Comisión Europea en su *Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises* (Audretsch *et al.*, 2009) para 2007, en los países de la Unión Europea-25 hay aproximadamente 20,4 millones de pymes, que representan el 99,79% del tejido productivo europeo y aportan cerca del 58% del Valor Añadido Bruto (VAB). Las pymes europeas generan unos 88 millones de puestos de trabajo, aportando el 67,21% del empleo total de la UE y pro-

porcionando el 80% del empleo en los sectores textil, de la construcción y del mueble. Su contribución al empleo se refleja en que la pyme sido responsable del 84% del crecimiento del empleo europeo entre 2000 y 2007, una cuota significativamente mayor a su participación en la ocupación total.

El peso de la pyme en el tejido productivo en España es aún mayor que la media europea. En España hay más de tres millones de ellas, lo que supone el 99,9 % de la estructura económica, y aportan el 68,5% del VAB y el 78,7% del empleo.

Además, las pymes tanto europeas como españolas son una fuente esencial del espíritu emprendedor e innovador, contribuyendo decisivamente al crecimiento económico, a la creación de empleo y a la cohesión social en los ámbitos regional y local. Una economía equilibrada y bien orientada debería, pues, aprovechar todo el poder que las pymes encierran para

crear prosperidad, generar mejor empleo y progresar hacia la economía del conocimiento, objetivos todos ellos explícitos de la Estrategia de Lisboa. En el caso español, este potencial se ha visto multiplicado con el importante proceso de internacionalización, modernización y renovación que la pyme nacional ha desarrollado durante las últimas décadas. Sin embargo, ello no la ha librado de serios problemas, que tienen su raíz tanto en las desventajas competitivas intrínsecas al tamaño como en las desventajas comparativas nacidas del efecto país y de la coyuntura.

La competitividad y el crecimiento internacionales de la pyme española tienen sus primeros factores determinantes en la propia dinámica de adaptación de estas organizaciones a la evolución del mundo de los negocios. El actual proceso de globalización está ocasionando que cualquier empresa, independientemente de los mercados que abastezca, se enfrente a la competencia internacional. Tal y como señalan Rialp, Rialp & Knight (2010) «el desarrollo de actividades en el exterior por parte de las empresas ha aumentado tanto en celeridad como en complejidad».

En este punto es necesario insistir que todas las empresas, tanto las que tienen presencia internacional como las que no, están expuestas a la competencia de los mercados exteriores. Todos los mercados son susceptibles de ser modificados por las condiciones que determina el mercado globalizado. La tecnología, el acceso a los clientes, la forma de hacer negocios, incluso el mercado local, configuran la globalización y a su vez están expuestos a los condicionantes que imponen los mercados internacionales.

La globalización configura un nuevo marco para la competitividad de las pymes (Audretsch, ed., 2003; Churruga, Barrutia & Landeta, 1995). Estas organizaciones tienen una serie de ventajas y desventajas competitivas para afrontar la competencia nacional e internacional (OECD, 2009), las cuáles nacen de una dotación relativa de recursos y capacidades que está condicionada en cierta medida por las fortalezas y debilidades intrínsecas al tamaño. No todos estos factores competitivos han sido igualmente tratados por el crecimiento de la globalización y la competencia en los mercados internacionales y por la entrada continua de competidores de bajos precios en el mercado nacional. La aceleración de la globalización, junto al resto de mutaciones sustanciales que la economía internacional está experimentando como el cambio tecnológico hacia la economía del conocimiento, crea nuevas oportunidades para las pymes pero también trae consigo nuevos retos. Algunas de las ventajas consustanciales a una dimensión reducida han sido laminadas, o

cuanto menos carcomidas, por la incertidumbre y la turbulencia de un mundo cada vez más globalizado. Además, varias de sus debilidades se han hecho más palmarias bajo el empuje de los mismos vectores de cambio, como es el caso de su déficit de capacidades empresariales, su baja productividad, sus deficiencias en producción, su escaso control de la distribución o sus dificultades de obtención de capital o crédito, de acceso a las nuevas tecnologías, de innovación o de captación de talento.

En sentido contrario, los cambios estructurales en la economía moderna han creado algunas condiciones favorables para la pyme, por su naturaleza dinámica, sus modelos de negocio más flexibles y con períodos de maduración más cortos. La pyme puede aprovechar estas ventajas para explotar la mayor dimensión de mercado que proporciona la internacionalización, sobre todo con el nacimiento de nichos de mercados y la demanda de productos especializados en un mundo no tan plano y con significativos pliegues en su estructura comercial. La coexistencia de procesos de globalización con una tendencia a que lo local recupere fuerza inyecta nuevas oportunidades para explotar el acento en la especialización.

Asimismo, los paradigmas tradicionales ligados a los conceptos de tamaño óptimo y costes hundidos se están difuminando con los cambios que ha generado el proceso de globalización. Sin embargo, al mismo tiempo, la evolución de fuerzas como la globalización de los mercados y el ascendente cambio tecnológico, así como su mayor vulnerabilidad ante la turbulencia del entorno, la sitúan en una posición de fuerte exposición al riesgo competitivo y con obstáculos serios para explotar sus fortalezas.

Hemos empezado este artículo defendiendo que las empresas son el indicador más destacado de la evolución de la competitividad nacional, por encima de otros índices macroeconómicos como el diferencial de crecimiento de los precios, la balanza comercial o la productividad. Ello no es óbice para que la competitividad microeconómica se vea afectada por factores tanto coyunturales como estructurales, consustanciales al entorno.

Por consiguiente, los problemas de la pyme española también pueden proceder de desventajas comparativas ocasionadas por el efecto país y por un sesgo de las políticas públicas que parece haber olvidado su rol económico y social. Durante los primeros años del nuevo siglo la economía española ha mostrado un estancamiento de su capacidad competitiva evidenciado tanto por la evolución de su déficit comercial como por los indicadores sintéticos elaborados a escala internacional. La pyme

puede sufrir este impacto negativo con mayor profundidad que las grandes empresas, cuyo margen para decisiones de re-localización, *off-shoring* y *outsourcing* son mucho mayores. Por añadidura, la pyme sufre en mayor grado que la gran empresa las barreras a la eficiencia provocadas por las imperfecciones de los mercados, que obstaculizan su acceso a los recursos y capacidades que precisa la competencia en la economía del conocimiento. La complejidad y burocratización del marco legislativo y administrativo también dejan caer sus efectos desfavorables con mayor fuerza sobre la pyme.

La finalización del ciclo expansivo de la economía española no ha hecho sino acentuar las amenazas a la supervivencia de este segmento del tejido industrial, en el que la recesión se está cebando especialmente. El *Observatorio de Situación Económica de la Pyme* impulsado por CEPYME en abril de 2009 ha dejado constancia de la débil situación económico-financiera del colectivo, cuyo pulso se mantiene débil durante los tres primeros trimestres del año. La mayor parte de pymes, tras los descensos acumulados de pedidos y ventas desde 2008 siguen teniendo expectativas negativas (incluso de un mayor deterioro) de la cartera de pedidos y facturación para los próximos meses, manteniéndose pues aún el ajuste a las variaciones que experimenta el consumo de los hogares, la formación bruta de capital y el empleo.

La capacidad de la pyme española para afrontar la economía globalizada del conocimiento y para superar la negativa coyuntura actual puede estar entonces seriamente cuestionada a la luz de este diagnóstico. En el actual contexto de apertura y globalización de la economía española, dentro de una etapa de crisis y con un comercio internacional en situación de bache, es pues conveniente mirar el papel que juegan las pymes como elementos determinantes de la competitividad internacional del país. Asimismo, es vital pensar como pueden las pymes, en este nuevo escenario, diseñar estrategias que les permitan recaptalizarse en todos los aspectos (financiero, humano, tecnológico, comercial) y recuperar una senda de crecimiento y de competitividad.

Para superar las imperfecciones de los mercados y las desventajas comparativas y competitivas, las pymes precisan políticas públicas y de asociación y cooperación público-privado, de ámbito nacional, regional y local, que favorezcan su desarrollo. Sin embargo, la articulación eficaz de las políticas para pymes depende del conocimiento actualizado del sector. Se ha insistido reiteradamente en la importancia que para un diseño apropiado de las políticas, así como su seguimiento y evaluación, tienen dos cosas: una definición común que mejore la efectividad de las

decisiones públicas y prevenga de las distorsiones de la competencia (European Commission, 2005; Hauser, 2005); y una elección de objetivos medibles con un sistema de indicadores completo que facilite el análisis de la estructura empresarial así como la prognosis de los impactos de políticas alternativas (Lindner, 2005; OECD, 2004). Así como ha avanzado el desarrollo de un registro estadístico de empresas integrado y de un sistema de indicadores para el seguimiento regular de la actividad de las pymes en el ámbito internacional, se echa aún en falta una mayor investigación empírica que respalde la toma de decisiones de política económica.

En este sentido, el monográfico que *Economía Industrial* ha querido dedicar al tópico «La competitividad de las pymes en la era de la globalización», propone el desarrollo de una panorámica de los elementos que la nueva era de la globalización introduce sobre la competitividad de las pymes españolas y su internacionalización. Este artículo introductorio al monográfico, tras constatar a partir de las fuentes demográficas la importancia y situación de la pyme en la economía española, recoge un balance del estado de la situación de la competitividad del tejido empresarial nacional en base a los datos que ofrece la investigación empírica longitudinal sobre *La competitividad de la empresa española 1984-2008*. El estudio finaliza compilando las directrices que deberían guiar las políticas públicas de incentivo a la competitividad e internacionalización de las pymes.

LAS PYMES EN LA POBLACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA †

Los factores que determinan el tamaño de las empresas parecen ser de difícil transformación, tal y como indica la robustez temporal de la distribución de tamaños (ver cuadro 1). Estadísticamente, la distribución por tamaños ha permanecido estable durante el último ciclo de crecimiento de la economía española a pesar de la elevada rotación y renovación empresarial plasmada en la alta tasa de creación de nuevas empresas (cuadro 2): el 12% de las empresas activas en 2008 se crearon ese mismo año, otro 27% fueron creadas en los tres años anteriores.

La baja supervivencia de empresas, apreciada en el hecho que 10 años después de la creación solamente pervivan el 27% (gráfico 1) tampoco parece haber contribuido a la alteración de la estructura dimensional de la población empresarial nacional. La estructura de tamaños parece permanecer al margen de los profundos cambios producidos en las últimas décadas, inducidos por la tecnología, la aparición de nuevos competidores y mercados, y las nuevas formas

CUADRO 1
NÚMERO Y DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR TAMAÑO DE LA POBLACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Sin asalariados	1.388.116	1.417.221	1.408.792	1.425.332	1.459.938	1.500.396	1.574.166	1.616.883	1.706.140	1.754.374	1.767.470
	55,11%	54,61%	53,26%	52,59%	51,90%	50,99%	51,37%	50,94%	51,13%	51,26%	52,67%
De 1 a 5	883.902	912.714	952.728	988.678	1.046.166	1.121.932	1.161.154	1.210.568	1.273.164	1.304.559	1.251.763
	35,09%	35,17%	36,02%	36,48%	37,19%	38,13%	37,90%	38,14%	38,16%	38,12%	37,30%
De 6 a 49	226.779	243.648	260.563	272.101	282.121	294.929	301.914	318.830	327.763	332.538	308.475
	9,00%	9,39%	9,85%	10,04%	10,03%	10,02%	9,85%	10,04%	9,82%	9,72%	9,19%
De 50 a 200	16174	17.735	18.820	19.658	19.888	20.120	21.397	22.454	23.517	24.303	22.747
	0,64%	0,68%	0,71%	0,73%	0,71%	0,68%	0,70%	0,71%	0,70%	0,71%	0,68%
Más de 200	3.830	4074	4.414	4.631	5.046	5.206	5.498	5.658	6.073	6.465	5.375
	0,15%	0,16%	0,17%	0,17%	0,18%	0,18%	0,18%	0,18%	0,18%	0,19%	0,16%

FUENTE: Fuente: INE (DIRCE).

CUADRO 2
NÚMERO DE EMPRESAS ACTIVAS Y DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR TAMAÑO Y AÑO DE CREACIÓN

	1997 ó antes	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Sin asal.	153.529	43.897	60.470	83.795	88.201	97.882	129.069	143.909	174.935	220.575	254.047	302.743
	8,76%	2,50%	3,45%	4,78%	5,03%	5,58%	7,36%	8,21%	9,98%	12,58%	14,49%	17,27%
De 1 a 5	666.197	33.643	43.443	39.206	40.255	42.768	54.523	61.090	66.381	76.699	86.583	92.876
	51,10%	2,58%	3,33%	3,01%	3,09%	3,28%	4,18%	4,69%	5,09%	5,88%	6,64%	7,12%
más de 6	239.182	7.235	8.553	9.245	9.389	9.532	10.980	11.944	12.881	13.612	15.087	15.135
	66%	1,99%	2,36%	2,55%	2,59%	2,63%	3,03%	3,29%	3,55%	3,75%	4,16%	4,17%
TOTAL	1.058.908	84.775	112.466	132.246	137.845	150.182	194.572	216.943	254.197	310.886	355.717	410.754
	30,97%	2,48%	3,29%	3,87%	4,03%	4,39%	5,69%	6,34%	7,43%	9,09%	10,40%	12,01%

FUENTE: Cámaras a partir de datos del INE (DIRCE 2008).

de hacer negocios, que han afectado a los costes de transacción y producción, así como por el proceso de globalización que ha vivido la economía mundial.

Probablemente la estabilidad en la distribución venga determinada por condicionantes colectivos, tales como elementos culturales de los distintos países o del entorno para el desarrollo de negocios. También podrían estar influida por el capital humano de los empresarios, de los mandos intermedios o del capital social (Laborda & Salas, 2010).

Hablar con carácter general de la pyme frente a la gran empresa puede resultar poco útil cuando se quiere profundizar en los aspectos organizativos, puesto que las pymes comprenden prácticamente a todo el tejido empresarial y tienen una gran variedad interna según nos fijemos en los elementos que la tipifican (desde el sector al que pertenecen hasta su grado de internacionalización o de innovación, pasando por sus modelos de organización). Categorizar un grupo tan extenso y heterogéneo como conjunto único, y a renglón seguido hablar de pymes como empresas locales, poco competitivas o aisladas de la

competencia internacional, es una simplificación que ignora la compleja realidad en la que el tamaño (sobre todo cuando se dicotomiza) es uno pero no el único factor descriptivo de una organización, de su estrategia y de su competitividad. Este enfoque sólo es aceptable cuando el objetivo consiste en obtener un retrato global del perfil de la empresa, para alcanzar conclusiones macro sobre su devenir como agregado, los problemas que les afectan de modo más común y las políticas públicas que podrían colaborar en afrontarlos.

Por tanto, la homogeneidad en la distribución de tamaños no debe llevarnos a pensar en una homogeneidad interna dentro del grupo de pequeñas y medianas empresas, ni en la distribución por sectores, ni en función de las características de gestión y organización de los recursos (Camisón, Villar & Boronat, 2010) ni en lo relativo al grado de internacionalización, a su vocación innovadora u otras numerosas clasificaciones posibles de las empresas. La estabilidad en la estructura de tamaños a lo largo del tiempo frecuentemente esconde una fuerte heterogeneidad en relación a las características de las mismas.

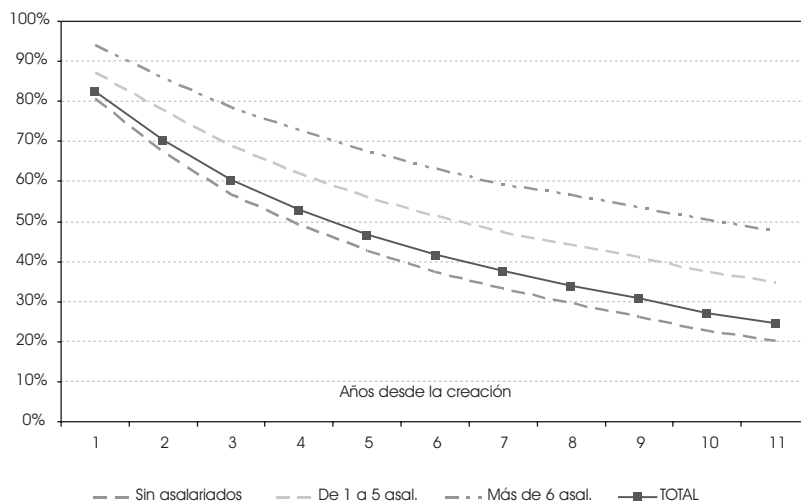


GRÁFICO 1
PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE PERMANECEN ACTIVAS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE AÑOS DESPUÉS DE SU CREACIÓN

FUENTE: Cámaras a partir de datos del INE (DIRCE).

En este sentido, es cada vez más necesario profundizar en grupos específicos de empresas (Martínez *et al.*, 2009) tal y como hacen por ejemplo los análisis realizados por Camisón (1998a) distinguiendo grupos estratégicos dentro de la población de pymes españolas; Cuesta (2010) relativo a la «empresa virtual»; y Hervás, Albors & Segarra (2010), referido a la empresa localizada en distritos industriales.

Impacto de la coyuntura en la población empresarial española ↓

Durante la crisis iniciada en 2007, y especialmente en 2008 y 2009 las empresas han experimentado una disminución de su actividad que ha dañado sus niveles de rentabilidad y la capacidad de generar empleo. La recesión ha afectado de forma generalizada a países, empresas y sectores. Especialmente perjudicados han sido los sectores ligados al sector inmobiliario y financiero.

En España, la crisis se ha dejado notar con especial crudeza en ciertos colectivos. Entre enero de 2008 y enero de 2010 el número de empresas inscritas en la Seguridad Social ha descendido en 140.127, un 10%. En el mismo periodo, la caída en el número de empresas ha sido mayor que la observada en los afiliados (8,2%) y en los autónomos (7,5%). Por sectores, el número de empresas ha disminuido en el periodo analizado un 32% en la construcción, siendo las caídas en la industria del 12%, mientras que el sector servicios ha sido el menos perjudicado (descensos cercanos al 4%). Probablemente, la menor exposición del sector servicios a la crisis, sea consecuencia de su más baja dependencia de la financiación externa y menor internacionalización

del proceso productivo, debido a una menor fragmentación internacional de la cadena de valor, elementos, ambos, destacados en la crisis internacional.

El deterioro ha sido especialmente intenso en el estrato superior del grupo de pequeñas firmas (entre 26 y 49 empleados), en el que la caída ha sido del 21.5%, así como en el resto de pequeñas empresas (de 10 a 25 empleados), reducido en un 19.1%. Las medianas empresas se han visto igualmente afectadas en cifras (14%) notoriamente superiores a la de grandes empresas (gráfico 2, en página siguiente).

Estos datos apuntan que las pymes se ven más amenazadas por la crisis por sus mayores tasas intrínsecas de creación / destrucción. La flexibilidad, la rotación y sus mayores niveles de exposición y concentración de riesgos se han transformado en una importante expulsión de las actividades empresariales de menor dimensión. Las ventajas de la pyme ligadas a la flexibilidad, la innovación, la calidad, el servicio y la especialización (Camisón, Villar & Boronat, 2010) las exponen más a las oscilaciones cíclicas de corto plazo. La menor caída de las microempresas en relación con las de pequeña y mediana dimensión se debe a que este grupo actúa como refugio de empresas de mayor dimensión que pierden tamaño y a la creación de nuevas empresas derivado del incremento de la tasa de paro y la necesidad/obligación que muchos trabajadores, que han perdido sus ocupaciones, han tenido de emprender una actividad empresarial.

La destrucción de empleo también se ha concentrado de manera intensa en las empresas de menor dimensión, especialmente en las medianas. Los datos de empresas inscritas en la Seguridad Social nos señalan que, entre enero de 2008 y enero de 2010 el

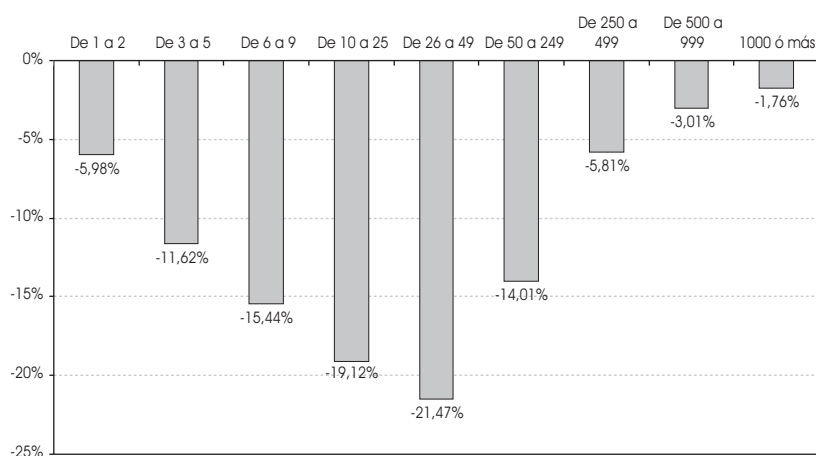


GRÁFICO 2
VARIACIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS CON ASALARIADOS POR TAMAÑOS (ENERO 2008-ENERO 2010)

FUENTE:
 Elaboración propia a partir de datos MTIN.

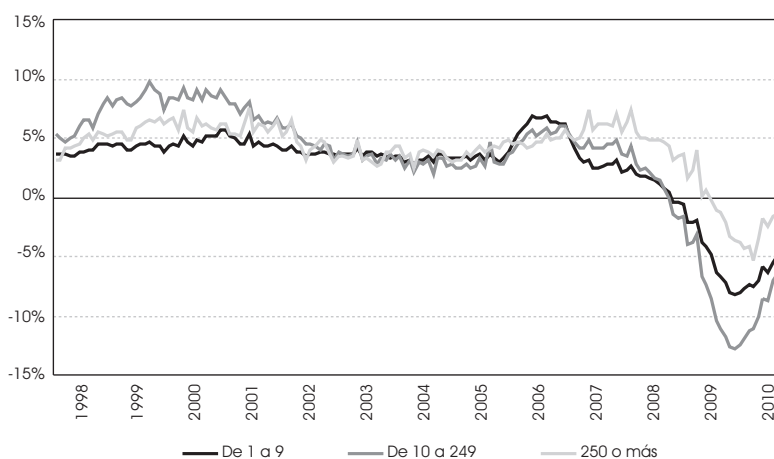


GRÁFICO 3
EVOLUCIÓN DEL EMPLEO POR TAMAÑO DE EMPRESAS

FUENTE:
 Elaboración propia a partir de datos MTIN.

67% del empleo ha sido destruido en el grupo de empresas de entre 10 y 249 empleados, un 23% en el grupo de menor tamaño y un 10% en el tramo que se inicia en 250 asalariados. Las tasas de variación interanual han llegado hasta el -13% en las empresas medianas, mientras que en las grandes el mínimo ha sido el -5% y en las de menor dimensión del -8% (gráfico 3).

Los datos del Ministerio de Trabajo e Inmigración no permiten recoger las transiciones entre grupos que se producen, como consecuencia de la disminución del número de asalariados en una época de crisis, desde las empresas de mayor dimensión a las de menor tamaño. Utilizando información del INE para las empresas que han permanecido activas en dos años concretos, con intervalos de un año (entre 1 de enero de 2008 y 1 de enero de 2009) y para un

periodo de 10 años (1999-2009), se observan varios aspectos interesantes (cuadro 3).

En primer lugar, tal y como era de esperar, las empresas que han permanecido durante un periodo más largo tienen, tanto al principio como al final del periodo analizado, un tamaño medio más elevado. Por otro lado, la columna correspondiente al total del año base tiene una distribución de tamaños más sesgada hacia empresas sin asalariados que la fila correspondiente a la distribución de tamaños en el periodo final, tanto en la matriz correspondiente al periodo de un año como a la matriz de 10 años, lo que supone una primera evidencia del crecimiento que experimentan las empresas de menor dimensión.

Finalmente, el tramo de empresas de pequeña y mediana dimensión ha mostrado dificultades espe-

CUADRO 3
MATRIZ DE TRANSICIÓN DE LAS EMPRESAS QUE PERMANECEN

	Sin asalariados	1-9	10-249	250 y más	TOTAL Año base
2008-2009					
Sin asalariados	47,8%	3,2%	0,1%	0,0%	51,1%
1 a 9	2,4%	39,5%	0,6%	0,0%	42,4%
10 a 249	0,1%	1,0%	5,2%	0,0%	6,4%
250 y más	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%
TOTAL 2009	50,2%	43,8%	5,8%	0,1%	100,0%
1999-2009					
Sin asalariados	39,1%	9,5%	0,2%	0,0%	48,9%
1 a 9	7,6%	32,6%	2,6%	0,0%	42,8%
10 a 249	0,7%	1,9%	5,5%	0,1%	8,2%
250 y más	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%
TOTAL 2009	47,4%	44,0%	8,3%	0,2%	100,0%

FUENTE: Cámaras a partir de datos del INE.

ciales durante el último año en transitar hacia tamaños superiores de asalariados mientras que los descensos de tamaño se han visto favorecidos (comparación de la parte superior derecha de la matriz con la partes inferior izquierda). Especialmente claro es el hecho de que en las transiciones entre el grupo de 1-9 empleados al grupo de 10-249 ocupados se han decantado en la crisis hacia la parte negativa. En el escenario más largo de 10 años, por cada 10 empresas que disminuyen su tamaño había 14 que lo incrementaban. Durante el año de crisis, por cada 10 empresas que transitaban del tamaño grande al pequeño, menos de 6 empresas fueron capaces de discurrir en sentido contrario.

Estas evidencias corroboran que son las pymes las que en periodos largos de tiempo tienen la capacidad de generar empleo (a través de su crecimiento), así como los efectos negativos que ha tenido la crisis sobre este tipo de empresas, lo que a medio y largo plazo podría afectar a la competitividad y a la capacidad de generar empleo de la economía española.

De acuerdo con el análisis desarrollado se observa:

1. Una mayor rotación de las empresas de menor dimensión.
2. Mayor exposición a los cambios del entorno (crisis económica o globalización).
3. Un peso que permanece bastante estable, básicamente porque el grupo de pymes es la población de empresas en sí misma.
4. Un deterioro significativo de las empresas pequeñas y medianas y la consiguiente destrucción de tejido empresarial.
5. Un destacado papel de las empresas de menor dimensión como colchón de actividad en época

de crisis y como generadores de empleo en el medio y largo plazo.

En definitiva, como consecuencia del deterioro económico se ha producido un descenso del tamaño medio de las empresas, las empresas de mayor dimensión han reducido sus asalariados con lo que desciende el número de empresas de tamaño medio y grande, a la par que el número de empresas sin asalariados o con un número reducido de ellos permanece relativamente estable y empieza a repuntar durante 2009.

El descenso del número de empresas tiene consecuencias sobre la capacidad de crecimiento futuro de la economía y sobre la competitividad, al destruir tejido empresarial, capital productivo y experiencia. La crisis puede retrasar el proceso de entrada y adelantarse la salida, todo ello tiene efectos en el medio y largo plazo sobre la competitividad y la globalización. Una empresa que no inicia su actividad en el momento oportuno de mercado y del emprendedor, será una empresa que con mucha probabilidad nunca se cree. La globalización hace los procesos más dinámicos y cambiantes y, por ello, también la creación y destrucción de empresas por lo que resulta necesario adecuar nuestros sistemas productivos al nuevo contexto.

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA POBLACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA ↓

¿Hacia un modelo dual? ↓

La dinámica competitiva e internacional de la empresa española durante las tres últimas décadas relata un intenso proceso de cambio estratégico y organizativo, coherente con las profundas transfor-

CUADRO 4
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

	2003	2004	2005	2006	2007
Operadores Internacionalizados	200.294	219.785	229.169	229.189	248.839
Operadores de exportación (*)	93.279 (3.32%)	96.401 (3.28%)	99.232 (3.24%)	100.177 (3.16%)	97.418 (2.92%)
Operadores de importación	144.904	162.340	169.828	169.812	192.037
Exportadoras regulares	33.289	34.903	38.020	38.750	39.125
Importadoras regulares	41.323	43.586	48.708	51.478	53.957
Con inversión en el exterior	N.D.	4.112	4.300	4.709	6.002
Con inversión del exterior	N.D.	3.506	3.603	3.529	3.611
Proyectos en el extranjero de nueva planta	172	264	154	217	438
Proyectos extranjeros en España de nueva planta	224	267	156	283	390

(*) Las cifras absolutas son el número de operadores declarado en el Departamento de Aduanas. Los porcentajes son el cociente entre este número de operadores de exportación y el total de empresas recogido en el DIRCE.

FUENTE: AEAT, MITYC, UNCTAD y elaboración propia.

maciones escenificadas en el entorno nacional y allende las fronteras. El estímulo a la competencia que supuso la liberalización de la economía española y su integración en el mercado comunitario han coadyuvado a la mejora de la eficiencia de la empresa nacional, favoreciendo el progreso técnico, la modernización de las estructuras, la profesionalización de la dirección y la innovación organizativa.

La empresa española está pues «lejos ya de aquella obtusa imagen de empresa de alpargata y botijo contra la que, todavía en los albores de la democracia, algún insigne vocero clamaba, cuando ya hacía lustros que había pasado a mejor vida» (Camisón, 2006: 88). La adopción de prácticas más competitivas ha redundado en un crecimiento continuo, que ha dejado su huella en una mayor propensión e intensidad exportadoras y multinacionalizadoras (Camisón, 2007c: 60).

El número de empresas españolas que vendieron al exterior ha crecido progresivamente desde finales de los años 90, habiéndose prácticamente doblado la cifra de nuevas empresas exportadoras entre 1998 y 2004. El rumbo positivo de la empresa española parece haber continuado en lo que llevamos de siglo, al menos en cuanto a avance en su internacionalización. Así lo refleja la información proporcionada por el Departamento de Aduanas de la AEAT (cuadro 4). El número de operadores españoles en los mercados internacionales de bienes ha crecido continuamente, hasta alcanzar en el año 2007 la cifra de 248.839. La tendencia creciente es igualmente nítida (tras una cierta ralentización entre 2005 y 2006) en el componente de importaciones, ascendiendo el número de operadores a 192.037, con un peso cada vez más significativo de importadoras regulares. Esta consolidación de las compa-
ñías

as importadoras habla claramente de la creciente exposición a la competencia exterior, incluso de las empresas estrictamente nacionales.

Uno de los signos más visible de la mejora de la competitividad y de la sostenibilidad del esfuerzo internacional de las empresas de un país es el número y la relevancia de sus empresas multinacionales (1) (Camisón, 2007b: 28), que traslucen el compromiso de recursos en el exterior a través de la inversión extranjera directa. El progreso competitivo de la empresa española vendría entonces avalado por el avance de su proceso de multinacionalización (Camisón, 2008), que ha dejado huella en el crecimiento de la magnitud y del número de agentes activos en inversión extranjera directa.

Durante el periodo 1993-2003, el flujo de inversión neta exterior española ha alcanzado los 205.000 millones de euros, un 36% de ellos invertidos en Iberoamérica. En 2005, España se había convertido ya en el octavo país inversor directo en el exterior. En el año siguiente, la inversión aparejada por operaciones corporativas realizadas por empresas españolas en el exterior ha ascendido a 135.000 millones de euros, con un crecimiento interanual del 137%. La consecuencia ha sido la aparición de un número importante de empresas multinacionales españolas, que según los informes del UNCTC (2003) alcanzarían las 857 desde 1998. Los datos de la Dirección General de Comercio e Inversiones (tabla 4) nos estarían señalando que en 2007 tendríamos un stock de 6.002 empresas españolas con inversión directa en el exterior y 3.611 empresas con inversión extranjera directa en España. Cifras que, igualmente, se han ido incrementando en los últimos años.

Por su parte los datos de la UNCTAD señalan que España ha realizado en el exterior un total de 438 pro-

yectos de inversión extranjera directa de nueva planta durante 2007 mientras que el resto del mundo ha realizado 390 en nuestro país. La tendencia también ha sido creciente en los últimos años pese a que para el conjunto del mundo se produjo un descenso de proyectos en 2007.

Muchas compañías españolas se han caracterizado por asumir en el pasado roles pasivos, que las situaron a expensas de las jugadas de corporaciones multinacionales extranjeras. Este hecho se puede constatar en las múltiples adquisiciones de firmas hispanas que han desaparecido o han perdido su identidad nacional, muchas de ellas adalides de nuestra historia industrial como SEAT.

El proceso de expansión internacional de la empresa española ha dado un giro inesperado a los acontecimientos, abanderando las nuevas compañías multinacionales españolas un papel más activo, e incluso un cierto protagonismo en mercados importantes de la economía mundial. Un selecto grupo de grandes firmas-enseña españolas, que ha empezado a recibir en la prensa anglosajona el calificativo de la «nueva Armada Invencible», se han convertido en competidores mundiales de primera fila, coadyuvando a nuevas dinámicas competitivas en sectores como la banca, la energía o las telecomunicaciones.

La aparición en los mercados internacionales de un número importante de empresas multinacionales españolas como competidores mundiales de primera fila, tanto a través de procesos de crecimiento externo basados en compras y fusiones (liderando algunas de las operaciones más importantes en Europa y Estados Unidos en este principio de siglo) como del crecimiento orgánico, daba pie a un periódico económico para titular: «A la conquista del universo. La ola de adquisiciones fortalece la posición de las empresas españolas en el planeta corporativo» (2). Siguiendo esta estela elogiosa, el mismo rotativo proclamaba un año más tarde «la llegada de las empresas industriales españolas a la cumbre de la gestión internacional» (3).

Si bien es cierto que más de dos tercios de la inversión extranjera directa que realizan las empresas españolas en el exterior se concentra en sectores regulados como las telecomunicaciones, la energía y los servicios básicos, la construcción o la banca, la avanzadilla del desembarco internacional hispano es diversa y se exhibe en un amplio abanico de actividades. Es decir, la internacionalización de la empresa española no ha sido sólo obra de unas pocas grandes compañías confinadas a sectores altamente intervenidos, sino que el proceso de internacionalización y multinacionalización se ha extendido a casi todos los sectores económicos.

El despliegue de una gestión internacional del negocio no es una exclusiva de la gran empresa. Muchas otras firmas nacionales de pequeño y mediano tamaño han asumido el reto de la globalización y han penetrado con éxito en mercados internacionales. A las experiencias más conocidas, como Pronovias (trajes de novias), Tutto Piccolo (ropa infantil), Zoogestión (golosinas para mascotas), Naturhouse (artículos de dietética), Musgo (tiendas de regalos), Panda Software (programas antivirus informáticos), Activa (software de gestión, de seguridad y para tarjetas inteligentes) o el amplio conjunto de firmas cerámicas, pueden añadirse otras iniciativas más insólitas como la exportación de moscas a países orientales o de bonsáis a Japón (4).

Un caso muy interesante de cómo una pequeña empresa puede crecer internacionalmente con un producto de calidad es la firma sevillana Industrias Sombrereras Españolas (Ilesa), que se ha apuntado ya tantos como ser la segunda mayor fabricante mundial de sombreros para los judíos ortodoxos en 2006, o asumir la producción del tocado exhibido por Indiana Jones en 2008 –gracias a su acuerdo con Adventu-rebill–.

«La paradoja está en que, justo en estos momentos de gloria para la empresa multinacional española, con múltiples estrellas que brillan con luz propia en el mercado mundial, y de éxitos en la internacionalización de grandes empresas y pymes nacionales, más llamativo es el hecho que la mayor parte del tejido industrial hispano esté ausente de los mercados exteriores» (Camisón, 2007b: 2; 2007c: 60-61). Las empresas españolas exitosamente internacionalizadas no son el mascarón de proa de una nave que navegue vigorosamente en las procelosas aguas de la economía mundial moderna.

Aunque el número de compañías que emprenden su expansión en los mercados internacionales es creciente, el número total de empresas exportadoras apenas ha crecido entre 2004 y 2007, e incluso, tras alcanzar un máximo superior a 100.000 en 2006, ha descendido en 2007 a un nivel (97.418) inferior al de 2005, reflejando un repliegue al mercado nacional o la desaparición de compañías antes internacionalizadas. La cantidad de firmas que mantienen relaciones comerciales de venta con el exterior ni siquiera supone el 3% de la población empresarial española.

Igualmente inquietante es que incluso la empresa española que se ha internacionalizado lo haya hecho frecuentemente de forma esporádica o pasiva, es decir, sin comprometer recursos en demasía y sin consolidar su posición en los mercados internacionales (Alonso & Donoso, 1998, 1994). Dado los elevados costes de establecer relaciones comerciales

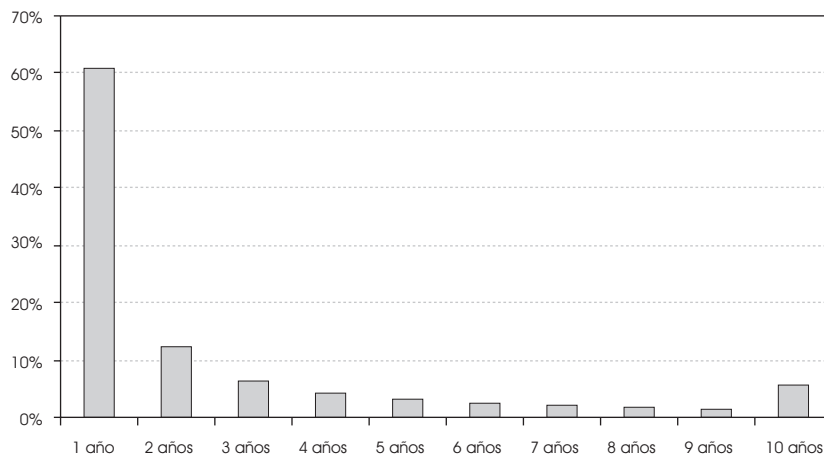


GRÁFICO 4

NÚMERO DE AÑOS EN LOS QUE LOS OPERADORES HAN REALIZADO EXPORTACIONES DURANTE UNA DÉCADA

FUENTE:
Elaboración propia a partir de datos del Departamento de Aduanas.

con el exterior, es habitual que se inicien con la pretensión de perdurar en el tiempo. En este sentido, la estabilidad y la capacidad de permanecer realizando exportaciones es sinónimo de capacidad competitiva. Los datos del Departamento Aduanas nos permiten calcular el número de años que las empresas han declarado operaciones de exportación durante un periodo de una década (gráfico 4). Los resultados indican que un 61% de los operadores que han vendido sus productos en el mercado exterior lo ha realizado solamente durante uno de los 10 años, y otro 12% adicional únicamente ha estado presente en el mercado exterior en 2 años del decenio considerado.

Al igual que una empresa se revela competitiva en los mercados internacionales cuando accede, permanece e incrementa sus ventas, una operación comercial determinada (una venta de una empresa de un producto a un país) se muestra competitiva si perdura en el tiempo e incrementa el valor. En este sentido, el total de operadores españoles en el exterior debe ser depurado de aquellas empresas con vínculos coyunturales con los mercados foráneos, para vislumbrar cuál es la población empresarial realmente con capacidad competitiva internacional.

Una primera aproximación se lograría considerando sólo los operadores que realizan operaciones durante cuatro años consecutivos, en cuyo caso el volumen de empresas se reduce ya a 39.125 exportadoras (15.7%) –datos de 2007–. Otra posibilidad es considerar empresas con un volumen determinado de ventas al exterior o con operaciones de importación. En estos casos el porcentaje de operadores que han realizado ventas al exterior en un único año periodo de 10 años disminuye al 47% para más de 6.000 euros, y al 38% para las empresas que también son importadoras.

No sólo la frecuencia de la exportación es reducida, la supervivencia de la empresa española internacionalizada es igualmente baja: sólo el 49% de las empresas exportadoras registradas en 1999 aún permanecían en el exterior cinco años después (de Lucio & Mínguez, 2006; de Lucio, Mínguez & Mednick, 2008). Algunos estudios (p.e., Busián & Espinosa, 2007) señalan que aproximadamente una cuarta parte de estas empresas con una trayectoria exterior mantenida muestran un mayor grado de internacionalización, bien porque tienen presencia directa en los mercados foráneos o porque han realizado acuerdos de cooperación con el exterior.

Este balance identificaría una población de alrededor de 10.000 empresas españolas internacionalmente competitivas y activas. Algún otro dato apun-tala globalmente esta idea: a pesar de que en 2006 el crecimiento de las inversiones corporativas realizadas por empresas españolas en el extranjero cuadruplicó en porcentaje el incremento mundial (137% frente a un 38%), siguen suponiendo una cuota exigua de la partida que las compañías europeas destinaron a fusiones y adquisiciones (1,1 billones de euros), según datos del proveedor de datos Dealogic (5).

Esta dualidad de la población empresarial española, en lo que atañe a su proceso de internacionalización, nos ha inducido a preguntarnos en otro trabajo (Camisón, 2007c: 92-93): ¿Ha llegado la empresa española a la mayoría de edad internacional? En el mismo momento, decíamos que la respuesta debería ser afirmativa, si nos fijábamos en «las estrellas que brillan con luz propia en los mercados internacionales, desde Telefónica al Banco Santander y BBVA, pasando por Inditex, Ferrovial, Iberdrola o Sol Meliá, habría que convenir en una respuesta afirmativa. El liderazgo de sig-

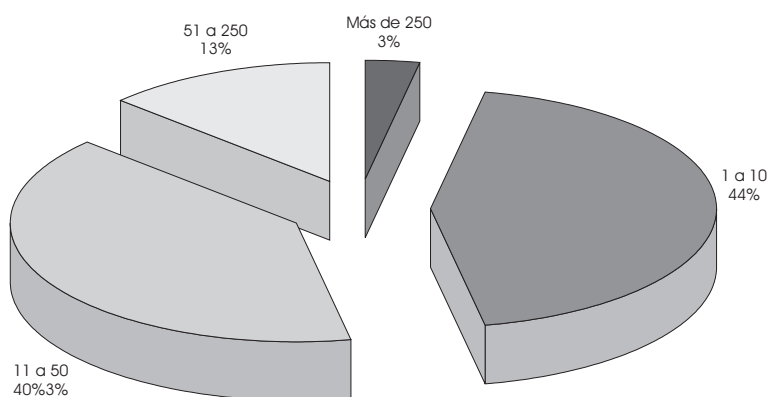


GRÁFICO 5

DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS POR TAMAÑO

FUENTE:
de Lucio, Mínguez & Álvarez (2007)

nificadas firmas nacionales de distintas industrias y su activo rol en procesos de reorganización sectorial (como los observados en banca, telecomunicaciones o energía), junto al amplio número de empresas (una mayoría de ellas de mediana dimensión) que están afrontando exitosamente la salida al exterior, conduciría a pensar que por fin los Pirineos y el mar han dejado de ser barrotes que nos confinaban y que los horizontes de la empresa española se han ampliado a todo el mundo».

Si a esta visión almibarada del crecimiento externo de la empresa española se suma la década de prodigioso crecimiento de la economía hispana y la salud que exhiben muchos de sus indicadores económicos, podríamos añadir que tanto a nivel micro como macroeconómico España se encuentra plenamente preparada para los retos de futuro que la globalización está auspiciando. En cambio, la respuesta debería ser negativa si la atención se fija en la representatividad de la empresa española internacionalizada, su supervivencia en los mercados exteriores y su compromiso con el crecimiento en el extranjero.

La internacionalización de la pyme española

Los factores que determinan la intensidad de la presencia en el ámbito internacional están muy ligados con el tamaño, la productividad, la innovación y una estructura adecuada de costes financieros (Banco de España, 2009), las características y percepciones directivas (Pla, Villar & Escibá, 2010), así como de su habilidad para articular estrategias de cooperación que compartan los costes y riesgos de la presencia exterior (Camisón & Villar, 2009; Veciana, ed., 1994). Estos mismos elementos también suelen ser determinantes de la competitividad de un proyecto y del inicio de la actividad empresarial, su crecimiento y globalización.

Los resultados empíricos sobre la distribución por tamaños de la empresa internacionalizada no dejan dudas (gráfico 5). Para poblaciones de una cierta dimensión, la distribución no puede diferir en los resultados referidos al conjunto de empresas y estará marcada por la presencia de empresas de menor dimensión. Dado que el tejido empresarial está compuesto en su casi totalidad por pymes, el tejido internacionalizado, siempre y cuando tenga una dimensión significativa, debe estar compuesto por pymes. Así el 97% de las empresas exportadoras son pymes, y un 44% tienen entre 1 y 10 empleados.

Sin embargo, la cuestión de la relación entre dimensión y comportamiento internacional constituye un punto crítico de discusión en las tradiciones de la economía industrial y la estrategia internacional (6). Sin entrar en profundidad en el debate, debemos al menos dejar constancia de los dos problemas esenciales que lastran la discusión teórica. La opinión más generalizada sostiene que la dimensión de empresa constituye la causa de un comportamiento internacional más activo. Sin embargo, la línea causal podría invertirse, para aducir que la gran empresa no sólo exporta más porque es más grande, sino también que es más grande porque exporta. En esta segunda interpretación, la internacionalización puede señalarse como una estrategia de crecimiento a través de la cual se incrementa la dimensión empresarial. Este problema conceptual obliga a enfrentarse a la posibilidad de que esta relación tenga una naturaleza circular, como muchas otras en Economía.

Un segundo problema alude a que los análisis suelen partir del supuesto que el tamaño ejerce un efecto directo sobre la capacidad de internacionalización de la empresa, sin precisar cómo se mide ésta. Sin embargo, el comportamiento internacional de la empresa puede manifestarse en dos opciones desemejantes: una decisión dicotómica, internacio-

nalizarse o no; y una variable continua, que determina la intensidad de la presencia internacional en términos absolutos (volumen promedio de exportación) o relativos (propensión internacional).

La inclinación internacional es una variable que refleja una decisión de empresa de internacionalizarse o no, con independencia de cuál sea el grado de presencia en los mercados exteriores (de Lucio *et al.*, 2008, Martín, Rodríguez & Tello, 2009). La relación entre tamaño e inclinación internacional es objeto de un amplio arco de opiniones. Entre ellas, se incluyen las de especialistas como Bilkey & Tesar (1977) o Joffre (1986) que defienden las posibilidades internacionales de la pyme con dos tipos de argumentos teóricos: uno relacionado con la estructura de los mercados, y otro con ciertos rasgos organizativos y comerciales de la empresa. Las ventajas para la internacionalización de la pyme ligadas a la estructura de los mercados descansan en su mayor capacidad para especializarse en la producción de un bien diferenciado. La gran empresa tiene mayor facilidad para iniciar el proceso de crecimiento internacional, porque su volumen le permite absorber los costes fijos que la inversión exige. Además, la gran empresa posee incentivos para ampliar su mercado objetivo penetrando en otros países, que se derivan de las economías de escala ligadas al efecto volumen en la producción de bienes estandarizados; así como de las economías de alcance nacidas de gamas amplias de bienes diferenciados orientados a un número amplio de segmentos de mercado. Por contra, la pyme tiene su baza esencial en la flexibilidad para responder a demandas singulares o cambiantes de segmentos de mercado intensamente diferenciados o con un rápido ritmo de innovación. De ahí su preferencia por estrategias concentradas o de especialización selectiva que permitan elaborar una o pocas variedades específicas de un producto para segmentos limitados del mercado.

El efecto lógico de esta opción estratégica es una elección de mercados guiada por la dispersión, que conduce a penetrar en mercados exteriores para incrementar la demanda en el mismo o los mismos segmentos acotados, aumentando la ocupación de la capacidad productiva y rentabilizando el esfuerzo tecnológico para responder al ciclo de innovación del producto. Un comportamiento internacional activo puede ser entonces una respuesta a la difusión de las tecnologías flexibles y a la práctica de segmentación de mercados. Las ventajas para la internacionalización de la pyme emanadas de su idiosincrasia organizativa y comercial se sustentan en su mayor flexibilidad. La disposición de estructuras organizativas más versátiles, unidas a la más elevada polivalencia geográfica en el destino de su producción e incluso en la propia localización de los centros de producción, permite a la pyme adaptarse mejor a las condiciones cambiantes del mercado.

La relación creciente entre tamaño de empresa e intensidad internacional de la empresa en términos absolutos, medida bien por el volumen medio de ventas exteriores bien por la cuota del negocio internacional sobre las ventas totales es más incierta, tanto desde el plano teórico como desde el contraste empírico (Bonaccorsi, 1992; Rullani & Grandinetti, 1990). La secuencia teórica que permite explicar la conexión entre tamaño y propensión internacional exige recurrir, junto al argumento de economías de escala y de alcance, a otros supuestos relativos a estrategia empresarial, y al tamaño y la naturaleza de los mercados en que se implanta. Sólo con este conjunto de proposiciones relativas a factores internos y externos puede explicarse teóricamente por qué el negocio internacional de una empresa, no sólo crece a medida que su dimensión aumenta, sino que además lo hace a tasas mayores que la facturación. La formulación de supuestos teóricos sobre cómo se distribuyen las ventas de la empresa entre mercado interno y externo debe basarse, al menos, junto a las condiciones de coste de la empresa, en tres aspectos cruciales: el tamaño del mercado nacional respecto a la escala óptima de la industria, el grado de concentración aparente del mercado doméstico, y la capacidad de la empresa para diseñar estrategias de diferenciación y de enfoque (Alonso & Donoso, 1994: 18-27, 34-41).

Un alto nivel de concentración del mercado doméstico puede favorecer el crecimiento del índice de propensión internacional de la pyme, y orientar preferentemente a la gran empresa hacia el mercado interno, más si el tamaño del mismo le permite realizar el potencial de rendimientos crecientes. Una diferenciación alta del producto puede inducir igualmente a la pyme a comportamientos exportadores más activos, buscando segmentos de mercado atractivos para su producto en los mercados exteriores. En todo caso, la evidencia empírica parecer ser cada vez más concluyente en que el crecimiento internacional de las pymes descansa en la posesión de una cartera de activos estratégicos explotables en el exterior y en la articulación de una estrategia competitiva de diferenciación (Camisón & Villar, 2010).

LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA: DAFO PYME VERSUS GRAN EMPRESA †

El diagnóstico de la posición competitiva de la pyme española ha sido abordado en distintos trabajos de gran interés, aunque limitados porque se trata de estudios trasversales (Martínez, *et al.*, 2009, del Olmo, 2009, Servicio de Estudios Económicos del Consejo de Cámaras, 2006). Para dibujar la dinámica de la competitividad internacional de la pyme española

ante los nuevos retos y factores de éxito, la marea de la globalización entre ellos, hemos desarrollado un análisis de las oportunidades y amenazas que enfrenta, en el contexto del cambio ambiental.

Los datos manejados para trazar la posición competitiva de la pyme española son información primaria de un panel balanceado de empresas industriales nacionales, que ha venido siendo construido durante el periodo 1984-2008 en el seno del estudio longitudinal *La competitividad de la empresa industrial española*, y que incluye información sobre un conjunto de variables que han sido observadas durante todo este periodo de tiempo. Esta base de datos supone una ampliación del estudio sobre la competitividad de la pyme industrial española durante el periodo 1984-94, ya publicado (véanse Camisón, 1996, 1997, 1998a,b; Camisón, Lapiedra & Oltra, 1998), no sólo en términos temporales sino también del universo que se refiere ahora a la empresa industrial española de todos los tamaños (Camisón, 2001, 2002, 2004, 2005, 2006a,b, 2007a,c).

La investigación tomó como ámbito el territorio nacional y como primer universo el conjunto de sectores industriales españoles, energía excluida, que estaban registradas en el Directorio Central de Empresas editado por el Instituto Nacional de Estadística. La elección de la muestra inicial (2.000 unidades) se realizó por un procedimiento de muestreo estratificado que permitiese mantener la representatividad en los distintos grupos, sin aumentar el error máximo por encima del 7.5%. Los criterios de estratificación considerados fueron el tamaño y la industria. La población fue clasificada en 14 sectores de acuerdo con la CNAE, y en 4 grupos por tamaño tomando como base el criterio de la Unión Europea. Los datos manejados en este estudio son los de la séptima oleada realizada entre febrero y mayo de 2009, recabando datos referidos a 31 de diciembre de 2008. Esta oleada dio lugar a una muestra de 952 empresas, que suponen una tasa de respuesta del 47,6%, con un margen de error del $\pm 3,2\%$. En la explotación de resultados presentada en este estudio, la muestra se ha reducido a las pymes, que suponen 815 empresas, de las cuáles el 63,03% son pequeñas (600) y el 22,58% medianas (215).

El entorno de la pyme española ha sido, desde que advino una economía en democracia, un escenario presidido por transformaciones radicales, que han acentuado la turbulencia en el entorno internacional y la complejidad de la vida organizativa, al dilatar los horizontes, multiplicar las necesidades de recursos y conocimientos y alimentar tendencias entrecruzadas y aparentemente contradictorias en algunos casos. El resultado conjunto de estas presiones ha sido el cambio de raíz en la forma de hacer

negocios en el umbral del siglo XXI. El *Estudio Delphi sobre las fuerzas del cambio en el entorno para la empresa industrial española en el umbral del siglo XXI* (Camisón, 2007a: 45-50) ha facultado la identificación de una amplia lista de factores motores del cambio del entorno originados por fuerzas latentes poderosas. Estos cambios se refieren a la reorganización internacional del trabajo, la revolución industrial auspiciada por una serie de vectores tecnológicos, económicos y sociales, y a las modificaciones institucionales emanadas tanto del escenario europeo como del marco mundial.

De acuerdo con esta metodología se han identificado 12 factores claves del entorno:

- 1] Crecimiento de la competencia internacional procedente de países emergentes con bajos costes.
- 2] Tendencia a la desregulación y globalización, que conducirá a configurar grandes mercados.
- 3] Incremento de la internacionalización, que llevará aparejados el aumento de la competencia y de la penetración de capital extranjero en los mercados nacionales, así como el desarrollo de grandes empresas.
- 4] Aumento del stock y del flujo de conocimientos e innovaciones en dirección de empresas, junto al crecimiento del número de instituciones dedicadas a su difusión, como reflejo del incremento de la importancia del capital intelectual y de la necesidad de formación
- 5] Aumento del stock y del flujo de información y de comunicación, ligado al desarrollo de los sistemas basados en las tecnologías de la información, que propiciará una mayor transparencia informativa
- 6] Aceleración del cambio tecnológico, con sus consecuencias en términos de aumento de barreras de entrada y de movilidad técnicas según la proximidad a la frontera tecnológica del negocio, y de desarrollo de organizaciones de I+D+I a gran escala o según patrones cooperativos
- 7] Desarrollo de la economía digital y del e-business, con sus secuelas de cambio tecnológico, capacidad de distribución, riqueza de contenidos y conocimientos, potencial innovador y capacidad financiera (especialmente con mecanismos como capital-semilla, capital riesgo y business angels)
- 8] Exigencia de flexibilidad y de capacidad de adaptación a entornos turbulentos
- 9] Tendencia hacia la externalización de funciones, la cooperación y la subcontratación, junto al desarrollo de redes interorganizativas

10] Evolución de los mercados hacia la desmasificación y personalización de la demanda, aumentando su segmentación

11] Aumento de la importancia, dentro de los atributos del producto, de la calidad y de los servicios asociados, por encima de sus características tangibles, que entre otras cosas provocará la aparición de nuevas barreras de entrada en normalización y certificación

12] Aumento del valor competitivo de la logística, ligado a la creciente relevancia de las redes y de las plataformas de distribución, así como de infraestructuras para la comercialización

La dinámica de la competitividad internacional de la

pyme española ante estos factores de éxito vendrá determinada por las oportunidades y amenazas que dichos retos suscitan y por las fortalezas y debilidades con que cuenta para enfrentarlos. La prognosis se ha sintetizado con una estructura inspirada en el popular análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este análisis permite desarrollar el ejercicio de construcción de la matriz DAFO de la pyme española, estudiando los efectos específicos que las amenazas y oportunidades auspiciadas por el entorno tienen para este colectivo, así como las fortalezas y debilidades con que estas empresas cuentan para afrontarlas. En segundo lugar, se construye la matriz DAFO contrastando las fortalezas / oportunidades y las debilidades /amenazas con los factores clave de competitividad, para aquilatar su impacto real sobre la posición competitiva de las pymes (cuadro 5).

CUADRO 5
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA PYME INDUSTRIAL ESPAÑOLA Y SU AJUSTE
CON LOS FACTORES CLAVE DEL ENTORNO

Vectores competitivos: principales fortalezas y debilidades (1)	Factores clave del entorno (2)												Efecto (3)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	+	-
Fortalezas y debilidades del país o entorno general														
1 Ventajas comparativas en coste del factor trabajo	-	-	-	0	0	+	+	-	-	0	+	0	3	5
2 Dotación de recursos del entorno	-	-	0	+	0	+	+	0	-	0	0	0	3	3
3 Ventajas comparativas en capital intelectual (tecnológico y humano)	0	0	-	-	-	-	-	-	0	-	-	0	0	8
4 Indefinición del modelo de Estado e incertidumbre regional	0	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	-	0	8
5 Ruptura de la unidad del mercado nacional	0	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	-	0	8
6 Stock de capital político del país	-	-	-	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	5
7 Ventajas comparativas en capital físico	0	+	+	-	+	0	+	0	+	0	0	+	6	1
8 Ventajas comparativas en regulación legal favorable	+	-	+	0	+	+	+	0	0	0	0	0	5	1
9 Ventajas comparativas en capital financiero para pymes	0	-	-	0	+	-	-	-	0	-	-	-	1	8
Fortalezas y debilidades del entorno competitivo de la industria														
10 Alto poder de negociación de los clientes	0	0	-	0	-	0	+	0	0	-	-	0	1	4
11 Alto grado de rivalidad en el negocio y fuerte competencia en precios	-	-	-	0	-	-	0	0	0	+	+	0	2	5
12 Dificultad para crear barreras de entrada con patentes	-	-	-	-	+	-	-	-	0	0	-	0	1	8
13 Bajas barreras de entrada derivadas de economías de escala y experiencia	-	-	-	0	+	+	0	0	-	+	+	-	4	5
14 Entorno genérico poco munificente (riesgo)	0	0	-	0	0	-	-	-	0	-	-	0	0	6
15 Complejidad del entorno genérico por el bajo grado de interconexión	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	11
16 Complejidad del entorno genérico por dinamismo comercial y tecnológico	0	0	0	0	-	-	-	-	0	-	0	0	0	5
17 Alto poder de negociación de los proveedores	-	-	-	+	+	0	-	-	-	0	-	-	2	8
18 Baja amenaza de productos sustitutivos atractivos	0	+	+	-	-	-	-	0	0	-	-	0	2	6
19 Reducida hostilidad del entorno hacia la empresa y la industria	0	+	+	+	+	+	+	+	0	0	0	0	7	0
20 Alto grado de concentración y desequilibrio de poder de mercado	-	-	-	+	+	-	-	-	+	+	+	-	5	7
21 Crecimiento de la capacidad productiva instalada superior a la demanda	-	-	-	0	0	+	+	-	+	+	-	-	4	6
22 Altas barreras de salida emocionales	-	-	-	+	+	-	-	0	0	0	0	0	2	5
23 Alto coste de adaptación al cambio	-	-	-	+	+	-	-	-	0	-	-	0	2	8
Fortalezas y debilidades inherentes a la empresa														
24 Potencial de crecimiento en el mercado nacional	0	-	+	0	0	-	0	0	0	+	+	0	3	2
25 Incapacidad para el crecimiento internacional	0	-	-	0	0	0	-	-	0	-	0	0	0	5
26 Capacidad de crecimiento financieramente insostenible	0	-	-	0	+	-	-	0	+	-	-	-	2	7
27 Desventaja en precios frente a los competidores de países emergentes	-	-	-	+	+	+	+	-	0	0	+	-	5	5
28 Rentabilidad del capital inferior al promedio de la competencia	-	-	-	+	-	-	-	-	0	0	+	0	2	7
29 Productividad y eficiencia en costes inferiores a la media de la competencia	-	-	-	-	+	-	-	-	-	0	+	-	2	9

.../...

CUADRO 5 (continuación)
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA PYME INDUSTRIAL ESPAÑOLA Y SU AJUSTE
CON LOS FACTORES CLAVE DEL ENTORNO

Vectores competitivos: principales fortalezas y debilidades (1)	Factores clave del entorno (2)												Efecto (3)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	+	-
Fortalezas y debilidades inherentes a la empresa														
30	Tendencia dominante hacia estrategias defensivas	0	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	7
31	Tendencia dominante hacia estrategias confusas o híbridas	0	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	7
32	Estrategias de precios pasivas o mercado-aceptantes	-	-	-	-	-	0	-	0	-	-	0	0	9
33	Dominio de estrategias de especialización y de focalización	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	0	10	1
34	Desventaja en economías de escala y experiencia	-	-	-	0	0	0	0	+	+	+	+	0	3
35	Flexibilidad productiva	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	10	0
36	Insuficiente orientación hacia la cooperación y las alianzas estratégicas	0	-	-	-	-	-	-	-	0	0	-	0	9
37	Potencial de diferenciación tecnológica con la customización de la producción	+	0	+	+	0	+	+	+	+	+	0	9	0
38	Bajo potencial de diferenciación tecnológica basado en la innovación	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	0	0	10
39	Escasa protección del conocimiento mediante patentes	0	-	-	-	0	-	-	0	0	-	-	0	7
40	Falta de eficacia en la gestión de I+D+i	0	0	0	-	-	-	-	0	0	0	-	0	5
41	Falta de habilidad para absorber el conocimiento externo y cooperar en I+D+i	0	0	-	-	-	-	-	-	0	-	0	0	8
42	Lejanía de la frontera tecnológica del negocio	+	+	+	+	+	+	+	0	0	+	0	9	0
43	Menor implantación de tecnologías de la información	0	0	-	-	-	-	-	0	-	-	0	0	8
44	Bajo potencial de diferenciación comercial	-	-	-	0	0	0	-	0	-	-	-	0	8
45	Insuficiente acumulación de activos comerciales intangibles	-	-	-	-	0	0	-	0	-	-	0	0	8
46	Capacidad de fabricar productos de calidad	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	0	2	9
47	Diferenciación comercial basada en satisfacer las necesidades del cliente	+	-	+	+	+	0	+	+	0	+	+	0	8
48	Diseño organizativo inadecuado para la tecnificación y la innovación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	11
49	Falta de estímulo a la cooperación, al compromiso y a la participación basadas en la satisfacción del trabajador	0	0	-	-	-	-	-	0	0	-	0	0	7
50	Diseño organizativo adecuado para acumular intangibles	+	0	+	+	0	+	+	+	+	+	0	9	0
51	Falta de liderazgo directivo	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	0	2	9
52	Percepción directiva incorrecta de la necesidad de desaprender	0	-	-	+	+	-	-	0	-	0	0	2	6
53	Escaso desarrollo de las competencias del capital humano y del aprendizaje	0	0	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	6
54	Falta de competencias para la gestión del conocimiento	0	0	-	-	-	-	-	0	0	-	0	0	7
55	Falta de eficacia en mecanismos de reorganización empresarial	0	0	-	-	0	0	-	0	-	-	0	0	6
56	Compromiso a largo plazo de la dirección	0	-	+	+	+	+	+	+	0	+	0	8	1
57	Desaprovechamiento de ventajas de especialización directiva profesional	0	0	-	-	+	-	-	0	0	0	0	1	5
58	Grupo propietario conservador reacio a ceder control	0	-	-	0	0	-	-	-	0	0	0	0	6
59	Restricciones al crecimiento en la empresa familiar	0	-	-	-	+	0	0	0	0	0	0	1	3
60	Debilidad de la posición financiera	-	-	-	0	0	-	-	+	-	-	-	1	9
61	Pautas de financiación (propia) idóneas para la acumulación de intangibles	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	0	10	0
	+	8	5	13	19	23	14	16	10	13	12	16	1	150
	-	23	41	45	25	22	36	39	38	11	22	26	14	342

(1) Los vectores competitivos son fortalezas / debilidades que han sido deducidas de los datos recogidos en el proyecto de investigación. Las puntuaciones (de las filas) reflejan sus repercusiones a la luz de los factores claves de éxito.

(2) Se corresponden con los factores claves de éxito que han resultado del Estudio Delphi. Las puntuaciones (de las columnas) reflejan el sentido de sus efectos a la luz de las fortalezas y debilidades de la empresa.

(3) Esta valoración tiene el siguiente patrón de puntuación (interpretación propia del autor):

- Se ha marcado con + cada emparejamiento vector/ factor beneficioso para la empresa, ya sea porque es un punto fuerte que le permite crear ventajas explotando un factor clave o neutralizando un problema planteado por un factor, ya sea porque un factor clave resta importancia a una posición débil en un vector.
- Se ha marcado con un - cada emparejamiento vector/factor perjudicial para la empresa, ya sea porque un factor clave debilita una fortaleza de la empresa restándole valor, ya sea porque un factor clave impide a la empresa superar los problemas ocasionados por un cambio del entorno o bien los acentúa.
- Se ha marcado con 0 cuando el emparejamiento no tiene efectos significativos o su efecto es neutral.

FUENTE: Elaboración propia.

La pyme española está en una posición competitiva meridianamente desfavorable, pesando mucho más en su cartera de activos las debilidades que las fortalezas, afrontando en el entorno las amenazas con mayor intensidad y con menos visos de poder explotar sus oportunidades. Prácticamente en todos los factores clave del entorno, sus posibilidades son negativas. La capacidad de la pyme española para afrontar la economía globalizada del conocimiento puede ser seriamente cuestionada a la luz de estos datos. Los retos que plantean a la pyme española más problemas de adaptación son los siguientes por orden de prioridad:

1] La tendencia a la globalización y desregulación de los mercados, que conducirá a la configuración de mercados abiertos de gran dimensión.

2] El incremento de la internacionalización, que llevará aparejados el aumento de la competencia y de la penetración de capital extranjero en el mercado nacional, así como el desarrollo de grandes empresas.

3] La exigencia de flexibilidad y de capacidad de adaptación a entornos turbulentos.

4] El desarrollo de la economía digital y del *e-business*.

5] La aceleración del cambio tecnológico, con sus secuelas en términos de aumento de barreras de entrada y de movilidad según la proximidad a la frontera tecnológica del negocio, y de desarrollo de la I+D+I.

6] El crecimiento de la competencia internacional procedente de países emergentes con bajos costes.

7] El aumento del valor competitivo de la logística, ligado a la creciente relevancia de las redes y de las plataformas de distribución, así como de las infraestructuras para la comercialización.

8] El cambio de la naturaleza de la demanda, con la evolución hacia la desmasificación y personalización de los gustos de los consumidores y su creciente exigencia en características intangibles ligadas a la calidad y a los servicios ligados al producto. Es importante destacar que este reto, ante el que la PYME española encuentra dificultades, se refiere de la considerada por la literatura como una de las principales fuentes de ventajas competitivas apropiadas por una dimensión reducida, léase flexibilidad, capacidad de adaptación y proximidad al cliente (que le permitiría beneficiarse mejor de la desmasificación y la personalización).

9] El aumento de la importancia del capital intelectual, y concretamente de las innovaciones en direc-

ción de empresas, que pueden emanar de la creación de conocimiento por la investigación en el campo y de su difusión a través de la formación por las instituciones especializadas.

Se aprecia también otro grupo de retos ambientales en los que la pyme española, aunque soporta riesgos importantes, podría equilibrarlos con sus fortalezas. Nos estamos refiriendo al crecimiento de los flujos de información y comunicación basados en las tecnologías de la información, así como a la tendencia hacia la externalización de funciones, la cooperación y la integración en redes inter-organizativas. Las competencias de la pyme española en ambos frentes no son demasiado positivas aún, careciendo de un equipamiento y un uso competitivos en tecnologías de la información, así como de la necesaria propensión a cooperar. Mas una lectura dinámica de la evolución de este colectivo parece indicar que son dos frentes donde sus carencias se han corregido sustancialmente, ayudando además su menor tamaño.

La pyme española sufre importantes desventajas comparativas, encontrando en el entorno un escaso apoyo a su desarrollo y dificultades de apropiación del capital intelectual depositado en instituciones. A la clásica dificultad de aprovechar las imperfecciones del mercado puestas de manifiesto en el análisis del entorno competitivo de sus negocios, se une una percepción directiva de fuerte turbulencia del entorno genérico. La matriz DAFO identifica como sus principales oportunidades amenazas, las enumeradas seguidamente (gráfico 6).

Desventajas comparativas ↓

- Dotación de capital intelectual (tecnológico y humano) del entorno (vector 3).
- La indefinición del modelo de Estado, que se liga a los conflictos autonómicos, a la incertidumbre en diversas regiones (vector 4) y a la ruptura del mercado nacional (vector 5). Un factor paralelo es la percepción directiva de un entorno poco munificente, que sin ofrecer ventajas comparativas en dotación de recursos penaliza en cambio con altos grados de riesgo (vector 14).
- La pobreza del capital político del país (vector 6), que parece estar ligada a su incapacidad para diseñar la estructura política nacional y un marco económico, educativo y tecnológico adecuado para la sociedad del conocimiento.
- La complejidad del entorno originada por la escasez de actuaciones interconectadas (vector 15). El

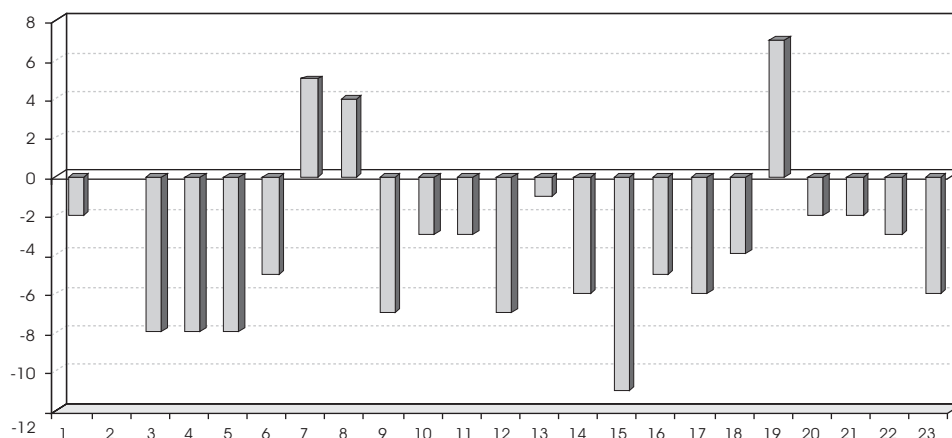


GRÁFICO 6
VECTORES
COMPETITIVOS:
OPORTUNIDADES
Y AMENAZAS
PARA LA PYME
INDUSTRIAL
ESPAÑOLA

FUENTE:
Elaboración propia.

individualismo del pequeño y mediano empresario español sigue lastrando el desarrollo de estrategias concertadas que permiten corregir, o al menos atenuar, la complejidad ambiental.

- La adopción de decisiones se ve igualmente obstaculizada por la complejidad del entorno inducida por el alto dinamismo comercial y tecnológico (vector 16). Los consumidores han mutado hacia un perfil de creciente exigencia y gusto por la innovación, al tiempo que el cambio tecnológico se manifiesta cada vez más rápido y radical. Esta desventaja es especialmente preocupante dada la incorrecta percepción directiva de la necesidad de desaprender, de cambiar sus formas de gobierno ante la creciente irregularidad y novedad de los retos.

- Entorno competitivo de la industria poco atractivo por el alto poder de negociación de los clientes (vector 10) y proveedores (vector 17), por la fuerte rivalidad (principalmente en precios) (vector 11), por el desequilibrio en poder de mercado plasmado en una alta concentración (vector 20), por el fuerte crecimiento de la capacidad productiva por encima de la demanda (vector 21), y con dificultades para crear barreras de entrada (vector 12). La ventaja por la baja amenaza de productos sustitutos atractivos (vector 18) da la impresión que se irá diluyendo por los cambios en la demanda y la tecnología, que presumiblemente impulsarán nuevas ofertas interesantes.

- La capacidad de adaptación al cambio (vector 23) parece fuertemente insuficiente para las demandas del entorno, empeorándola más aún las altas barreras de salida emocionales (vector 22) que atan al empresario a una actividad y a un concepto de negocio aún cuando sean obsoletos, así como la escasez y el coste de la financiación específica para pymes (vector 9).

- En cambio, el temor a la pérdida de ventajas comparativas en costes del factor trabajo (vector 1), si bien está ahí como un reto significativo, se espera que vaya siendo laminado por otros retos que coloquen el acento competitivo en la tecnología, la digitalización, el conocimiento y los atributos intangibles del producto como la calidad.

Ventajas comparativas

- Un ambiente favorable a la actividad empresarial y sin excesiva hostilidad hacia las actividades industriales (vector 19).
- Ventajas en dotación de capital físico (infraestructuras y comunicaciones) (vector 7).
- Una regulación legal favorable que estimula la actividad empresarial, el espíritu emprendedor y la mejora de la competitividad (vector 8).
- Baja amenaza de productos sustitutos (vector 18).

A estas desventajas y ventajas comparativas se contraponen fortalezas y debilidades localizadas en las propias pymes (gráfico 7, en página siguiente).

Desventajas competitivas

- Problemas históricos para el crecimiento internacional (vector 25), y expectativas de freno al crecimiento en el mercado nacional (vector 24), en ambos casos agravados por la fuerte competencia en precios de los países emergentes (vector 27).
- La desventaja en productividad y eficiencia en costes ante la competencia más avanzada (vector 29) por la inferioridad tecnológica (sobre todo en tecnologías de la información) (vector 43) y ante la com-

petencia emergente por el mayor coste del trabajo, y por los límites a la explotación de economías de escala y experiencia ante el menor tamaño relativo de planta (vector 34).

- Una definición estratégica frecuentemente confusa (vector 31), con un fuerte sesgo hacia estrategias defensivas de competencia en precios (mercado-aceptantes) (vector 32) y defensa de la participación en el mercado (vector 30), incluso cuando se combina con elementos de diferenciación.
- Insuficiente acumulación de activos comerciales intangibles valiosos, como reputación e imagen de marca, (vector 45), o basados en la capacidad de fabricar un producto de calidad (vector 46).
- Menor potencial de diferenciación comercial basado en la comunicación externa o la rapidez del servicio (vector 44).
- Bajo potencial de diferenciación tecnológica (vector 38), por el bajo gasto en I+D+i, la escasa protección del conocimiento mediante patentes (vector 39), la reducida propensión hacia la innovación y la escasez de competencias para la propia gestión de proyectos de I+D+i (vector 40).
- La financiación de las inversiones para seguir impulsando la competitividad de la empresa puede verse dañada por una rentabilidad económica significativamente inferior a la de los competidores más avanzados (vector 28), a la que se agregan una capacidad de financiación inferior (vector 60), los límites a la capacidad de crecimiento financieramente sostenible (vector 26) ante los obstáculos al aumento de la financiación propia que suelen observarse por la resistencia de los núcleos accionariales de control a diluir su control social (vector 58), y la escasez de mecanismos para la reestructuración corporativa (vector 55). La persistencia de un colectivo significativo de pequeñas industrias con estrategias competitivas indefinidas y de empresas familiares que han sido incapaces de crecer, a pesar de su antigüedad, acentúa la sensación de intensa desventaja ante la competencia.
- Desventaja en aprovechamiento estratégico del capital intelectual, consecuencia directa de la falta de inversión en formación y desarrollo de competencias (vector 53), en programas de gestión y creación de conocimiento (vector 54) y, quizás, por la falta de liderazgo directivo (vector 51). La insuficiente atención a la mejora del capital humano impide procesos de aprendizaje que acrecienten la memoria organizativa y el conocimiento acumulado por la empresa. La reducida discrecionalidad directiva inherente a la condición de empresa familiar de primera o segunda generación, o a la no separación de la propiedad y el control, puede estar penalizan-

do la adopción de conocimientos e innovaciones organizativas y de gestión, más presentes en directivos especializados profesionalmente.

- La fuerte coincidencia entre propietarios y directivos no sólo puede conducir al desaprovechamiento de las ventajas del recurso a la especialización directiva profesional (vector 57). También puede coadyuvar a la generación de núcleos directivos-propietarios que, reacios a ceder el control social, frenen proyectos de modernización, de crecimiento y de diversificación si exigen recurrir a ampliaciones de capital que diluyan su participación (vector 59); o no capten la necesidad de desaprender y obstaculicen por ello la innovación y el reciclaje (vector 52).
- La baja propensión hacia la cooperación (vector 36), tanto en la producción como en comercialización e I+D+i (vector 41). En especial, la cooperación de la pyme con los agentes del sistema ciencia-tecnología todavía es pequeña y concentrada en pocas organizaciones, privándola de absorber conocimiento externo valioso.
- Un diseño organizativo inadecuado para la tecnificación, la innovación (vector 48). La falta de reflexión en la distribución y coordinación del trabajo, así como en la gestión de los recursos humanos, frena el incremento de la satisfacción de los empleados y, con él, de su motivación, compromiso y participación con la empresa (vector 49).

Ventajas competitivas ↓

- Potencial de crecimiento en el mercado nacional, aunque fuertemente disminuido por la globalización, el aumento de la competencia internacional y el cambio tecnológico.
- Avance de empresas con estrategias competitivas de especialización y de enfoque (vector 33), que parecen adecuadas a sus competencias y tamaño.
- Potencial de diferenciación tecnológica basada en la customización (vector 37), es decir, en sistemas de producción bajo pedido o por lotes que permiten ajustar el diseño y la producción a las necesidades del cliente. El predominio de sistemas de producción *batch*, unido a la pequeña dimensión relativa de la empresa española, le otorgan ventajas en flexibilidad productiva (vector 35). La ubicación en las proximidades de la frontera tecnológica del negocio (vector 42) no permite habitualmente diferenciar el producto por su componente tecnológico.
- Potencial de diferenciación comercial basado en la adecuación a necesidades específicas del cliente (vector 47).

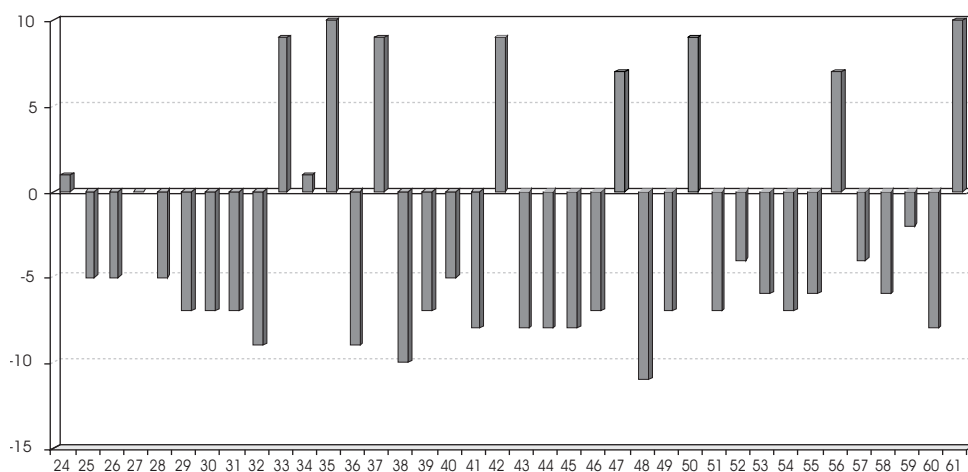


GRÁFICO 7

VECTORES
COMPETITIVOS:
FORTALEZAS Y
DEBILIDADES
DE LA PYME
INDUSTRIAL
ESPAÑOLA

FUENTE:
Elaboración propia.

■ Pautas de financiación, basadas en recursos propios, especialmente adecuadas para la acumulación de intangibles (vector 61).

■ Modelo organizativo muy próximo al modelo ideal establecido para competir sobre la base de activos intangibles (vector 50), en cuanto a su menor número de niveles jerárquicos (estructura achatada), la proximidad al cliente de la dirección, la permeabilidad horizontal que favorece el trabajo en equipo, la cooperación y la polivalencia de los trabajadores.

■ Compromiso a largo plazo de la dirección (vector 56), gracias a la frecuente coincidencia entre propietarios y gestores, que ayuda a emprender las inversiones en activos intangibles con resultados en el largo plazo y sin riesgos de comportamientos oportunistas de los agentes.

Por consiguiente, parece difícil negar que la pyme española parte de una posición fuertemente desfavorable para avanzar hacia la sociedad del conocimiento, careciendo de muchos de los recursos y capacidades que la competitividad va a requerir en este escenario. Las ventajas competitivas vienen frecuentemente asociadas al incremento de la internacionalización (aparejada a la creación e grandes empresas, la participación de capital extranjero y factores similares) y a la tendencia a la colaboración. Por otra parte, la logística permanece al margen de este grupo de factores de oportunidad. A su vez, la desregulación, por su impacto sobre la flexibilidad, tiene una aportación negativa a las ventajas competitivas de las pymes en un entorno globalizado.

NECESIDADES Y POLÍTICAS DE APOYO ESPECÍFICAS

La situación de crisis se ha manifestado con su mayor crudeza en las pymes aunque el foco de la política

pública se ha concentrado en empresas de mayor dimensión principalmente de los sectores financiero, construcción e inmobiliario. Las políticas públicas deberían tener en cuenta que legislar para la empresa es hacerlo para la pyme, pues constituyen el 99,9% del tejido empresarial, por lo que es necesario adecuar el marco legislativo y administrativo, así como los incentivos a la mejora de la competitividad macro y microeconómica, a las necesidades de las empresas de menor dimensión.

La panoplia de conclusiones extraídas de la matriz DAFO de la pyme industrial española permite enfocar con claridad los objetivos que deben presidir las estrategias de los agentes públicos, a fin de mejorar las dotaciones de ventajas comparativas y competitivas explotables por las organizaciones en aras a la mejora de su competitividad y su progreso hacia la sociedad del conocimiento.

Las principales necesidades de apoyo que las políticas públicas deberían arbitrar para promover la internacionalización de la pyme y favorecer su adaptación a los retos que la globalización le está planteando son las siguientes:

1 Desarrollo de instrumentos que favorezcan la capacidad de la pyme para competir en mercados abiertos, tanto afrontando la creciente competencia internacional en el mercado doméstico como potenciando su penetración en los mercados exteriores.

2 Estímulo a la generación de competencias distintivas de no precio, para emigrar desde la competencia basada en los costes hacia la diferenciación y la especialización. Mentalizar de la importancia de la adopción de un posicionamiento competitivo nítido, rehuendo estrategias confusas o indiferenciadas.

3 Sin tapujos, favorecer la mejora de la rentabilidad económica y de la productividad, pero no por la vía de la degradación de las condiciones de trabajo sino inyectando en el sistema productivo y en la toma de decisiones económicas más inteligencia y capital.

4 Lanzar programas de preparación de la pyme para la entrada en la economía digital y en el *e-business*.

5 Potenciación de la mejora de la dotación de activos tecnológicos, de modo que se alcance y supere la frontera tecnológica del negocio.

6 Desarrollar habilidades para la gestión de proyectos de I+D+i.

7 Mentalizar del valor competitivo de la logística y de la necesidad de desarrollar redes de distribución e infraestructuras de comercialización potentes.

8 Incentivar las competencias de la pyme para elaborar productos de calidad alta y consistente, así como para mejorar su oferta de servicios intangibles ligados al producto, como el diseño, la calidad del servicio o la marca.

9 Inyectar mucho más capital intelectual en los directivos y propietarios de pymes, dotándolos de más conocimiento en dirección de empresas.

10 Programas intensos y extensos de desarrollo de las competencias del capital humano.

11 Seguir incentivando la implantación de las tecnologías de la información en productos, procesos y sistemas.

12 Apoyar la creación de redes inter-organizativas y alianzas estratégicas.

13 Generar bases de datos actualizadas que pongan a disposición de las pymes información y conocimiento sobre los competidores (vigilancia competitiva), las tecnologías (prospectiva tecnológica) y los mercados y productos (vigilancia comercial), allanando las dificultades para la emigración hacia la economía del conocimiento y facilitando la comprensión de la complejidad y la turbulencia del entorno.

14 Generar confianza en el marco político e institucional, restando incertidumbre y construyendo un mercado nacional sin fronteras artificiales.

15 Remover las barreras a la financiación y desarrollar el músculo financiero, multiplicando los fondos de financiación específicos para pymes.

(*) Este trabajo forma parte del proyecto de investigación financiado por el Plan 2007 de Promoción de la Investigación UJI-Fundació Bancaixa (ref. P1-1B2007-20) y el Plan Nacional Plan De I+D+i 2008-2011 del Ministerio de Ciencia e Innovación (ref. ECO2009-12522).

NOTAS ↓

[1] Las empresas multinacionales españolas han sido una realidad importante aunque poco apreciada y bastante desconocida hasta bien entrado el siglo XXI. Una selecta lista de casos relevantes de empresas multinacionales españolas había sido estudiada por Durán (coord., 1996, 1997) hace una década, pero el interés por las claves del proceso de multinacionalización de la empresa española ha despegado más recientemente, como los prueban los estudios de Casilda (ed., 2008), Guillén (2006), Durán (coord., 2005), Cátedra SCH (2003), Chislett (2003) y Toral (2001). La génesis y el crecimiento de la empresa multinacional española desde 1980 han sido narrados de forma excelente por Guillén (2006, 2004), en nuestra opinión el mejor análisis hasta ahora publicado tanto de las causas como del despegue de la inversión extranjera directa nacional, así como de sus consecuencias financieras, económicas, políticas y sociales.

[2] *Expansión*, 2 de julio de 2007, pp. 5.

[3] *Expansión*, 4 de septiembre de 2008, pp. 2.

[4] Véase el libro *no venal Exportaciones insólitas*, editado por el ICEX con motivo del 25 aniversario de su fundación. Disponible en www.pabloamargo.com/libros_1.php?id=1 (última actualización de 06/02/2010).

[5] *Expansión*, 22 de marzo de 2007, pp. 6.

[6] Véase una discusión de las posturas teóricas existentes en Alonso & Donoso (1994: 10-43). En Camisón (1997: 268-277) se amplía el análisis de este debate aplicándolo además al caso de la evolución de la pyme industrial española en el periodo 1984-1994. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA ↓

ACS, Z.J. (ed., 1999): *Are Small Firms Important?: Their Role and Impact*. Kluwer Academic Publishers, Amsterdam.

ACS, Z.J. et al. (eds, 1996): *Small Business in the Modern Economy*. Blackwell, Oxford.

ACS, Z.J., AUDRETSCH, D.B. (1990): *Innovation and Small Firms*. The MIT Press, Cambridge.

ACS, Z.J., AUDRETSCH, D.B. (eds., 1990): *The Economics of Small Firms. An European Challenge*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

ALONSO, J.A., DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, ICEX, Madrid

ALONSO, J.A., DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*. ICEX, Madrid.

AUDRETSCH, D., VAN DER HORST, R., KWAAK, T., THURIK, R. (2009): *First Section of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises*. EIM Business & Policy Research, Bruselas.

AUDRETSCH, D.B. (ed., 2003): *SMEs in the age of globalization*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

BANCO DE ESPAÑA (2009): «Encuesta a empresas no financieras sobre condiciones de acceso al crédito». *Boletín Económico del Banco de España*, mayo, pp. 59-70.

- BILKEY, W.J., TESAR, G. (1977): «The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms». *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 93-98.
- BONACCORSI, A. (1992): «On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity». *Journal of International Business Studies*, 23(4), pp. 605-635.
- BUSIÁN, M., ESPINOSA, E. (2007): «Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: Datos y Reflexiones». *Información Comercial Española*, Noviembre-Diciembre, nº 839, pp. 9-21.
- CAMISÓN, C. (1996): «Dinámica de la competitividad de la PYME industrial española en la década 1984-94: análisis del efecto país, efecto industria y efecto empresa». *Economía Industrial*, nº 310, pp. 121-140.
- CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas, Madrid.
- CAMISÓN, C. (1998a): «Factores críticos de competitividad, enfoque estratégico y desempeño: grupos estratégicos en la PYME industrial española». *Información Comercial Española*, nº 773, pp. 133-154.
- CAMISÓN, C. (1998b): «La gestión de la calidad en la PYME española: balance de la década 1984-94». En AECC (1998), *Calidad. La Gestión del Futuro, el Futuro de la Gestión*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, pp. 503-513.
- CAMISÓN, C. (2001): *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno competitivo, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Tirant lo Blanch, Valencia.
- CAMISÓN, C. (2002): «La empresa valenciana: características, estrategias y estructura». En Quesada, J. (dir.), *Empresas y empresarios valencianos. De la dictadura al euro 1977-2002*, Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana (FEMEVAL), Valencia, pp. 184-219.
- CAMISÓN, C. (2004): «Shared, competitive and comparative advantages: A competence-based view of industrial-district competitiveness». *Environment and Planning A*, 36(12), pp. 2227-2256.
- CAMISÓN, C. (2005): «Competitividad de la empresa industrial española». Reseña del libro *Los desafíos de la competitividad: la innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*. *Libros de Economía y Empresa*, nº 1, pp. 18-20.
- CAMISÓN, C. (2006a): «Estrategia y competitividad de la empresa española: un balance del periodo 1984-2004». *Claves de la Economía Mundial*, nº 6, pp. 88-99.
- CAMISÓN, C. (2006b): «Síntesis de las fortalezas y de las debilidades de la pyme española, junto con las amenazas y las oportunidades planteadas por su entorno». En Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España (2006), *Empresas españolas: competitividad y tamaño*. Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España, Madrid, pp. 146-150.
- CAMISÓN, C. (2007a): «¿Quo vadis la empresa industrial española?: fortalezas y debilidades ante los factores clave de éxito». *Universia Business Review*, nº 13, primer trimestre, pp. 42-61.
- CAMISÓN, C. (2007b): «La empresa multinacional española». *Libros de Economía y Empresa*, 2(4), pp. 28-30.
- CAMISÓN, C. (2007c): «Bases organizativas de la internacionalización y la competitividad de la empresa española: dinámica en las dos últimas décadas». *Información Comercial Española*, septiembre-octubre, nº 838, pp. 59-100.
- CAMISÓN, C. (2008): «El desafío de las empresas multinacionales españolas en América Latina». *Libros de Economía y Empresa*, 4(1), pp. 18-20.
- CAMISÓN, C., LAPIEDRA, R., OLTRA, M.J. (1998): «Competitive strategy and new technologies in the Spanish small and medium enterprises: a longitudinal empirical study for 1984-94». En García, C.E., San-Menéndez, L. (eds., 1998): *Management and technology*. European Commission, Luxemburgo, vol. 5, pp. 253-274.
- CAMISÓN, C., VILLAR, A. (2009): «Capabilities and propensity for cooperative internationalization». *International Marketing Review*, 26(2), pp. 124-150.
- CAMISÓN, C., VILLAR, A. (2010): «Effect of SME's international experience on foreign intensity and economic performance: The mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy». *Journal of Small Business Management*, 48(2), in press.
- CAMISÓN, C., VILLAR, A., BORONAT, M. (2010): «Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de la pyme para mercados globalizados». *Economía Industrial*, nº 375.
- CASILDA, R. (ed., 2008): *La gran apuesta. Globalización y multinacionales españolas en América latina*. Granica, Barcelona.
- CÁTEDRA SCH (2003): *La internacionalización de la empresa española como protagonista de la apertura de nuestra economía*. Universidad Antonio de Nebrija, Madrid.
- CEPYME (2009): *Informe del Observatorio de Situación Económica de la Pyme*. Confederación Española de Pequeñas y Medianas Empresas, octubre.
- CHISLETT, W. (2003): *Spanish Direct Investment in Latin America: Challenges and Opportunities*. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, Madrid.
- CHURRUCA, E.; BARRUTIA, J.; LANDETA, J. (1995): «Dirección estratégica de las PYME ante la globalización económica». *Harvard-Deusto Business Review*, nº 66, pp. 30-39.
- CUESTA, F. (2010): «Afrontando la globalización sin servidumbres físicas: las pymes en el comercio electrónico y en el mercado global». *Economía Industrial*, nº 375.
- DE LUCIO, J., MÍNGUEZ, R., VALERO, M. y MEDNICK, G. (2008): «Permanencia de las empresas en la exportación: Una mirada a las características de su actividad exterior». *Información Comercial Española*, Enero-Febrero, nº 840, pp. 179-196.
- DE LUCIO, J., MÍNGUEZ, R. (2006): «Demografía de la empresa española exportadora e importadora». *Boletín económico de ICE*, nº 2885, pp. 9-20.
- DE LUCIO, J., MÍNGUEZ, R., ÁLVAREZ, D. (2007): «El tamaño de la empresa exportadora e importadora española». *Boletín Económico ICE*, abril, nº 2908, pp. 13-30.
- DEL OLMO, C. (2009): *Calidad y excelencia en la gestión de las pymes españolas*. Fundación EOI, Madrid.
- DURÁN, J.J. (coord., 1996): *Multinationales españolas I. Algunos casos relevantes*. Pirámide, Madrid.
- DURÁN, J.J. (coord., 1997): *Multinationales españolas II. Nuevas experiencias de internacionalización*. Pirámide, Madrid.
- DURÁN, J.J. (coord., 2005): *La empresa multinacional española. Estrategias y ventajas competitivas*. Minerva Ediciones, Madrid.
- EUROPEAN COMMISSION (2005): *The new SME definition: User guide and model declaration*. European Commission, Enterprise and Industry Publications, Bruselas.
- GUILLÉN, M.F. (2004): «La internacionalización de las empresas españolas». *Información Comercial Española*, nº 812, enero, pp. 211-224.
- GUILLÉN, M.F. (2006): *El auge de la empresa multinacional española*. Ediciones Marcial Pons / Fundación Rafael del Pino, Madrid.
- HAUSER, H.E. (2005): *A qualitative definition of SME. Towards better structural business and SME statistics*. OECD, Statistics Directorate, Document 6.1, París.
- HERVÁS, J.L., ALBORS, J., SEGARRA, M. (2010): «Cómo conciliar el arraigo local y la pulsión global derivadas de la globalización

para las pymes localizadas en distritos industriales». *Economía Industrial*, nº375.

JOFFRE, P. (1986): «Le Rôle de la Taille ne doit pas tre Surestimé». *Revue Française de Gestion*, nº 55, enero-febrero, pp. 68-76

LABORDA, M., SALAS, V. (2010): «¿Qué nos dicen el tamaño y la internacionalización de las empresas sobre los factores de desarrollo empresarial en España?». *Economía Industrial*, nº375.

LINDNER, A. (2005): *SME statistics: Towards more systematic statistical measurement of SME behavior*. ONU, Nueva York.

MARTIN, C., RODRÍGUEZ, A TELLO, P. (2009): «Determinantes principales de la decisión de exportar de las empresas españolas». *Boletín Económico del Banco de España*, diciembre, pp. 30-42.

MARTÍNEZ, M.I., SANTERO, R., SÁNCHEZ, L., MARCOS, M.A. (2009): *Factores de competitividad de la pyme española 2008*. Fundación EOI, Madrid.

OECD (2004): *SME statistics: Toward a more systematic statistical measurement of SME behaviour*. 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-sized enterprises, June.

OECD (2009): *Top barriers and drivers to SME internationalisation*. OECD, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, París.

PLA, J., VILLAR, C., ESCRIBÁ, A. (2010): «La influencia de las características y percepciones directivas en los nuevos modelos de internacionalización. Una aplicación en la pyme manufacturera tradicional». *Economía Industrial*, nº 375.

RIALP, A., RIALP, J., KNIGHT, G.A. (2010): «La vocación global de los nuevos modelos de pymes: El caso de las empresas nacidad globales o born globals». *Economía Industrial*, nº 375.

RULLANI, E., GRANDINETTI, R. (1990): *L'internazionalizzazione incompiuta: Apprendimento ed evoluzione di un campione di piccole e medie imprese*. CNR, Roma.

SERVICIO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL CONSEJO DE CÁMARAS (2006): *Empresas españolas. Competitividad y tamaño*. Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España, Madrid.

TORAL, P. (2001): *The Reconquest of the New World: Multi-national Enterprises and Spain's Direct Investment in Latin America*. Ashgate, Aldershot.

UNCTAD (2003): *World Investment Report 2003*. United Nations Conference on Trade and Development, Nueva York.

VECIANA, J.M. (ed., 1994): *SMEs: Internationalization, Networks and Strategy*. Avebury, Aldershot.