

FACTORES DE COMPETITIVIDAD PARA LA INDUSTRIA

Antonio Pulido
Instituto L.R.Klein, UAM

I. La gran batalla de las ideas

Tratar de los "factores de la competitividad" puede parecer inicialmente, al menos a algunos, una cuestión meramente técnica de enumeración y evaluación de los diversos componentes de la competitividad. Como si se tratara de un análisis de sangre, bastaría comparar, con estándares generalmente admitidos, cada uno de los factores que integran la competitividad de una empresa, de un sector económico o incluso de un país en su conjunto. De esta forma, podríamos tener personal en exceso o precios altos de materias primas, como se tienen demasiados leucocitos o un elevado grado de colesterol.

Pero, desgraciadamente para los economistas, tenemos que empezar por ponernos de acuerdo en lo que entendemos por competitividad, en qué componentes medir y cuáles son sus intervalos admisibles. A partir de este punto, habrá que conceder a la competitividad un papel más o menos importante en la salud económica de una empresa, sector o país y proponer actuaciones en consecuencia.

El hecho cierto es que la competitividad juega actualmente un papel clave en la gran batalla de las ideas: en la confrontación entre las diferentes escuelas de pensamiento económico, y las distintas líneas de actuación gerencial de empresas o las predilecciones de los políticos responsables de la gestión macroeconómica.

Si usted admite que la competitividad de una empresa se identifica con su capacidad para vender sus productos a mejor precio que la competencia y considera, además, que el componente esencial de precios y costes es la mano de obra, posiblemente sea usted un forofu de la productividad y del "adelgazamiento de estructuras", al mismo tiempo que se quejará amargamente de las restricciones

laborales impuestas o defendidas por gobierno y sindicatos.

Pero si usted cree que la competitividad de una empresa viene dada por su capacidad para vender sus productos. Que en esa capacidad inciden factores de precios, junto a otros de calidad, innovación, imagen, atención al cliente, etc. Que en los precios finales de venta influyen muy diversos componentes aparte de los salarios, desde los costes financieros o los impuestos, a los márgenes de comercialización. En definitiva, si usted admite una visión más amplia de la competitividad, puede que considere algunos efectos perversos sobre el éxito de su empresa a largo plazo, de una obsesión por la productividad o de una aplicación excesiva del "downsizing", el "re-engineering" u otras técnicas similares, que priman el hacer igual con menos. Puede incluso que llegue a ser más comprensivo con políticas de personal que estimulen la constitución de equipos a largo plazo, aunque aproveche, en ocasiones, las posibilidades del trabajo temporal o la subcontratación de servicios.

En resumen, nuestro punto de partida es que alrededor del tema de la competitividad están otras muchas cuestiones claves en la discusión económica más actual. Citaré a título de ejemplo algunas de las preguntas a las que he tratado de contestar en mi último libro *"Economía para entender. Una guía de temas económicos de actualidad"* (Pirámide, 1995): ¿Cuáles son las consecuencias de ser un país poco competitivo?. ¿Es sólo un problema de costes salariales?. ¿Hasta dónde es reflejo del tipo de cambio?. ¿Qué diferencia hay entre competitividad y productividad?. ¿Quiénes son nuestro competidores y qué estrategia adoptar «frente» a ellos?. ¿Por qué es necesario tener una visión de la economía a escala mundial?. Pero, ¿existe una estrategia competitiva entre países?. ¿Qué papel tienen, en ella, empresas y Estado?. ¿Basta con ser competitivos a «cara de perro» o es necesario también ser cooperativos y solidarios?. ¿En qué se diferencia la política de un buen administrador de la de un auténtico gestor de futuro?. ¿Saben y pueden los gobiernos hacer algo más que recaudar impuestos, gastar los recursos disponibles y tratar de controlar la emisión de dinero, los tipos de interés y la inflación?. ¿Pueden ayudar a mejorar la competitividad de las empresas?.

II. Estrategias alternativas para las mejoras de competitividad

Contestar a las principales cuestiones sobre competitividad exige, ante todo, tomar una posición respecto a cuáles son sus factores explicativos básicos para, a continuación, optar entre las diferentes alternativas sobre cómo estimular sus aspectos positivos y remover los posibles obstáculos.

El **primer nivel**, el más elemental y también el punto de partida básico, consiste en **identificar competitividad con productividad del factor trabajo**, es decir, con producción por persona u hora trabajada.

A partir de aquí, **las mejoras de competitividad exigen ante todo reducción de personal** y entramos en estrategias prioritarias de adelgazamiento de estructuras, de "downsizing", de reconversión industrial en base a reducción de plantillas.

Al igual que la dieta para el enfermo de estómago, parece que alcanzar unas productividades acordes con las formas de producción más eficaces a escala de una economía global, es una manera ineludible de afrontar el problema, aunque pueda resultar insuficiente e incluso perjudicial a largo plazo si no se complementa con otras acciones.

En conjunto, la economía española ha mejorado su productividad significativamente durante los últimos 10 ó 20 años, aunque la consecuencia sea las altas tasas de desempleo¹

Un **segundo nivel** en la lucha por las mejoras de competitividad consiste en hacer las **cuentas en términos de costes** en lugar de en número de trabajadores. La

¹ Así los últimos 10 años, la economía española ha **aumentado su PIB en un tercio** (en constantes) y el **número de activos en menos del 10%**, con unas **mejoras medias de productividad** (factor trabajo) **del orden del 2%**. Sobre cerca de 11 millones de empleo medio, estas mejoras equivalen al **ahorro de unos 220.000 empleos por año**.

Repetido el cálculo sólo para el **sector mercado** (empresas privadas y públicas, incluidos empresarios individuales), su **producción se incrementó en un 30%**, la **población ocupada sólo un 4%**, con **mejoras medias de productividad del orden del 2,5%** supone un ahorro anual de cerca de 240.000 empleos (sobre 9,5 millones de empleos).

Al final se generaron cerca de **1.000.000 de nuevos puestos de los que cerca de 600.000 fueron a las AA.PP.** Con otro millón de nuevos parados, se completan los 2 millones de incremento de población activa.

estrategia es ahora más compleja y también admite muchos más matices. Más que reducir el número de personas que trabajan, el objetivo será disminuir los costes salariales por unidad de producto o, más aún **controlar todo tipo de costes** que incidan en el proceso productivo de la empresa.

Las técnicas de "benchmarking" o evaluación comparativa, tratan de evaluar costes relativos (de todo tipo) con respecto a las empresas líderes mundiales en cada actividad. Las propuestas de "re-engineering" y otras similares, tratan de quitar todas las zonas de grasa y dejar sólo músculo, atacando todos los rincones de la empresa y eludiendo "recetas" excesivamente elementales.

Los **gastos de personal** sólo suponen un **20%** aproximadamente de los costes totales en los países desarrollados. Los gastos de **mano de obra directa** (fuera servicios centrales y subcontratas) sobre el 15%. Los ahorros en costes salariales son difíciles, dadas las **enormes diferencias con países emergentes**. A nivel general, son importantes aquellos factores de costes que afectan a todas las empresas como los **energéticos**, los que provienen de **alteraciones en los tipos de cambio**, los **impuestos incluidos cargas sociales** y los **costes financieros**. En todos estos campos existen dificultades para la competitividad de la empresa española, que será preciso vigilar.

El **tercer nivel** de lucha por las mejoras de competitividad, exige pasar ya de vigilar costes de producción a considerar **precios finales** en su conjunto, es decir no olvidar aspectos esenciales para muchos productos como son la mayor o menor eficacia del proceso de distribución del producto, la presión impositiva indirecta o los problemas de retribución a los capitales invertidos por altos tipos de interés, riesgos de tipos de cambio o aplazamientos de pagos.

El siguiente paso en la caracterización de la competitividad y, por tanto, en la estrategia para su mejora, es más radical: se trata de **sustituir comparaciones del tipo precios/costes** por otras de calidad, atención al cliente, servicio post-venta, distribución amplia y eficaz, nuevos diseños, etc ... lo que exige más organizaciones ágiles, motivadas y con esfuerzo permanente en inversión y, en particular, en innovación. Esta **competitividad estructural** puede incluso caminar en dirección contraria de la competitividad precios/costes. Desde estas posiciones se ha denunciado el "síndrome del denominador" (producción/recursos) como una obsesión,

que puede llegar a ser enfermiza, por la reducción de los recursos, aunque eso termine implicando desmotivación de personal, dificultades para promover y conservar a los trabajadores más decididos y ambiciosos o incluso, en el límite, la simple confusión entre el redimensionamiento de empresas y una auténtica estrategia de relanzamiento.

Las implicaciones a nivel macroeconómico son trascendentales: es nada menos que pasar de la reconversión industrial permanente a base de reducir sectores en crisis, a una estrategia de competitividad a largo plazo que considere redes comerciales internacionales, capacidad de innovación, política de alianzas y absorciones, etc.

Un último paso y llegamos a lo que, para nosotros es el **quinto nivel: la estrategia competitiva integral** en que no sólo se parte de una competitividad estructural, sino que se desarrollan sus implicaciones dinámicas y se integran en una auténtica estrategia-país, adicional a la estrategia-empresa e incluso a la estrategia-sector.

Es pasar, a nivel de gestión empresarial, como proponen Hamel y Prahalad (*Competing for the future*, 1994) de la reingeniería a la reinención de empresas; de la reducción de costes al incremento de actividades; de la administración eficaz a corto plazo a la potencialidad creadora del largo plazo; de los intereses propios de directivos e inversionistas de corta estancia, a los intereses de la empresa.

Es pasar, a nivel de gestión macroeconómica, con Michael Porter, Lester Thurow y un número creciente de pensadores y hombres de acción, a reconsiderar el papel clave del sector público en su política activa de apoyo a la competitividad, en colaborar a definir una estrategia-país, en ayudar a sectores y empresas con una visión de futuro. Ese es el reto. Y todo reto exige ideas claras y hombres (o mujeres) capaces de desarrollarlas.

III. Consideraciones finales

- 1.-Un país con empresas poco competitivas tiende al déficit comercial, a la dependencia exterior, a la reconversión industrial permanente. Todo ello tiene repercusiones negativas en el crecimiento y en el empleo.
- 2.-No es un problema sólo de costes salariales o de tipos de cambio inadecuados, pero ambos aspectos juegan un papel importante. Por eso es importante vigilar su evolución al servicio de una política integral y con visión de futuro.
- 3.-Las mejoras de productividad son una garantía de contención de costes y precios, pero no pueden identificarse automáticamente, y en una escala similar, con mejoras de competitividad.
- 4.-Competimos con empresas del mundo entero en una economía global. Competimos, en particular, con las empresas de la UE. Pero la competencia no es de empresas nacionales «contra» multinacionales o extranjeras. Es de empresas que crean valor añadido y empleo en España a largo plazo, frente a aquellas que lo hacen fuera de nuestras fronteras.
- 5.-Con el peso actual del sector público resulta demasiado ingenuo suponer que la competitividad es un problema "sólo" del mundo empresarial. Los Estados tienen un papel relevante, aunque deban evitar caer en proteccionismos contraproducentes, liderazgos no justificables o actuaciones propias de la burocracia más inoperante, influible y dilapidadora de recursos.
- 6.-La competitividad es una guía importante de actuación, pero no un criterio único e inapelable (la "obsesión" de Paul Krugman y los "límites" del Grupo de Lisboa).
- 7.-Necesitamos buenos administradores de la "cosa pública" pero, sobre todo, auténticos gestores de futuro. Al igual que ocurre con las empresas, si toda la política de actuación macroeconómica se reduce a "cortar la grasa y dejar sólo el músculo", podemos entrar en un proceso continuo de reajuste industrial en que al sector público se le reserva financiar parcialmente la reconversión industrial de astilleros, siderurgia, minería del carbón, agricultura, ganadería y pesca, ... Naturalmente, el proceso nunca tiene fin y se renueva en sí mismo porque, al igual que en la empresa individual, muchas de las dificultades de hoy son simplemente falta de visión del día de ayer. Así, después de las industrias

básicas, queda la reconversión de las industrias de bienes de consumo de tecnología poco evolucionada expuestas a la competencia de las economías emergentes (textil, calzado, etc), para alcanzar después a producciones tecnológicamente más evolucionadas pero que estratégicamente puede convenir ir relocalizando en otros países (p.ej. industria del automóvil, fabricación de ordenadores, ...) y que finalmente puede tocar de lleno al sector servicios (banca, seguros, turismo, transporte de mercancías, etc). No se trata de luchar, sin esperanza, por que no muera el tejido industrial enfermo. Pero existe un largo trecho de ahí, a que el sector público sea el mero enterrador de las empresas privadas o públicas en crisis, después de pasar por las subvenciones, expedientes de crisis y otras acciones reflejadas en los diferentes capítulos de gastos de los presupuestos. Lo que defendemos, es el que la Administración (central y autonómica) adopte una visión estratégica de la economía del país en su conjunto y se adelante a los acontecimientos. A este planteamiento estratégico global, se suele denominar «política industrial», aunque el nombre no sea muy adecuado ya que se refiere a todo tipo de actividades (industriales, agropecuarias o de servicios). Otros lo llamarían, simplemente, «política comercial estratégica».

8.-Las Administraciones Públicas (centrales y periféricas) deben ser capaces de hacer algo más que gestionar el presupuesto y tratar de controlar la oferta monetaria, los tipos de interés y la inflación. Deben mostrar interés por los problemas últimos que interesan al ciudadano (crecimiento con respeto a la calidad de vida y empleo) y capacidad para afrontarlos con una amplia participación social. Pueden y deben colaborar con las empresas en la mejora de su competitividad.

ALGUNAS PREGUNTAS RELEVANTES DE "ECONOMÍA PARA ENTENDER"

- **¿Cuáles son las consecuencias de ser un país poco competitivo?.**
- **¿Es sólo un problema de costes salariales?. ¿O es principalmente reflejo del tipo de cambio?.**
- **¿Qué diferencia hay entre competitividad y productividad?.**
- **¿Quiénes son nuestros competidores y qué estrategia adoptar «frente» a ellos?. ¿Por qué es necesario tener una visión de la economía a escala mundial?.**
- **Pero, ¿existe una estrategia competitiva entre países?. ¿Qué papel tienen, en ella, empresas y Estado?.**

ALGUNAS PREGUNTAS RELEVANTES DE "ECONOMÍA PARA ENTENDER"

(continuación)

- ¿Basta con ser competitivos a «cara de perro» o es necesario también ser cooperativos y solidarios?.**
- ¿En qué se diferencia la política de un buen administrador de la de un auténtico gestor de futuro?.**
- ¿Saben y pueden los gobiernos hacer algo más que recaudar impuestos, gastar los recursos disponibles y tratar de controlar la emisión de dinero, los tipos de interés y la inflación?. ¿Pueden ayudar a mejorar la competitividad de las empresas?.**

Fuente:A. Pulido, *"Economía para entender. Una guía de temas económicos de actualidad"*. Pirámide, 1995.

ALGUNOS CONCEPTOS Y DATOS PREVIOS DE "LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA"

- Diferentes caras de la competitividad.**
- Costes salariales de fabricación.**
- Costes laborales unitarios.**
- Ocupados y productividad.**
- Estructura de costes de la empresa industrial media española.**
- Financiación y distribución como condicionantes de la competitividad.**
- Prioridades competitivas en un enfoque estructural.**
- Factores de competitividad para el exterior.**
- El "diamante de Porter".**

Fuente:A. Pulido, *"La competitividad de la empresa española"*. Instituto de la Comunicación Pública, 1994.

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS PARA LAS MEJORAS DE COMPETITIVIDAD

- A través de la reducción de personal ("downsizing").**
- A través de la reducción general de costes ("re-engineering", "benchmarking", ...).**
- A través de la reducción de precios (costes+distribución+impuestos+márgenes beneficio).**
- A través de la competitividad estructural ("cero defectos", "just-in-time", ...).**
- A través de una visión de futuro ("reinención de empresas", "estrategia-país", ...).**

Fuente:A. Pulido, *"La competitividad de la empresa española"*. Instituto de la Comunicación Pública, 1994.

OCUPADOS Y PRODUCTIVIDAD

Variaciones en los últimos 10 años (empleo en medias anuales y miles)

		1984	1994	?	%?
[1]	Número de ocupados	10743	11719	+976	9,1
[2]	Número de parados	2728	3797	+1069	39,2
[3]=[1]+[2]	Número de activos	13471	15516	+2045	15,2
[4]	Número de asalariados	7310	8729	+1419	19,4
[5]	Número de asalariados AA.PP.	1508*	2094	+586	38,9
[6]=[4]-[5]	Número de asalariados empresas	5802	6635	+833	14,4
[7]=[1]-[5]	Números ocupados empresas	9235	9625	+390	4,2
[8]	PIB (mm. ptas.1986)	30524	40448	+9924	32,5
[9]	VA sector mercado (mm. 1986)**	25183	32657	+7474	29,7
[10]=[8]-[9]	PIB no mercado (mm. 1986)	5341	7791	+2450	45,9
[11]=[9]/[7]	Product.sector mercado (mm. 1986)	2,73	3,39	+0,66	24,2
[12]=[10]/[5]	Productividad sector no mercado	3,54	3,72	+0,18	0,5
[13]=[8]/[1]	Productividad total	2,84	3,45	+0,61	21,5

*Dato de CNE base 80.

**Excluye no sólo servicios no destinados a la venta, sino también impuestos ligados a la importación y línea fiscal homogénea con IVA que grava los productos.