

MADRID

CHEQUEO A LOS OBJETIVOS SOCIALES Y ECONOMICOS  
DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

---

---

Empresa Multinacional versus Economías Nacionales

Sr. Presidente, Señores, mis queridos amigos:

Tengo mucho interés en que quede suficientemente claro para Vds. que cuando por primera vez se trató de mi eventual participación en estas sesiones, se me puntualizó con insistencia: "Y sobre todo, no se trata en modo alguno de pronunciar una de esas conferencias magistrales".

Pues bien, vengo decidido a demostrarles a Vds. cuan alta es mi capacidad de obediencia a las consignas que recibo, una vez que decido aceptarlas, con todas sus consecuencias.

Para procurar, sin embargo, que los diversos aspectos a considerar en el desarrollo de esta charla vayan apareciendo ante Vds. con un mínimo de orden e ilación, voy a comprometerme desde ahora a una cierta disciplina de planteamiento que espero se ajuste de alguna manera a lo que de mi intervención pudiera en principio haberse esperado.

Quisiera en primer lugar, si Vds. me lo permiten, referirme -aunque muy brevemente- a mí mismo. Ya sé que esto, dicho así, puede ser mal interpretado, puede incluso sonar a rechazable

PREA K B U L O = Su presentación

inmodestia. Yo les aseguro, sin embargo, que ello no tiene otro objeto que justificar, o mejor, enmarcar de algún modo, las opiniones que en los minutos que sigan vayan Vds. a escuchar. Pues bien, yo soy, o intento ser, un gerente español de esta época; un ejecutivo, para los que prefieran el barbarismo. Mi dedicación profesional como Presidente de Standard Eléctrica y Country Manager de ITT en España, discurre, como bien puede imaginarse, por esos caminos en que día tras día se ha de dar entrada a la conjunción de intereses de empresa -multinacional por más señas- e intereses de país: un propósito de cuya autenticidad dudan muchos, un objetivo que en sí puede encerrar, sin embargo, -al menos así lo veo yo- beneficios incalculables de cara a la puesta a punto de un nuevo orden social de rango internacional, más justo y más lógico. Creo en los méritos de la gestión empresarial con independencia de su mono o multi nacionalidad cuando ésta se apoya en un bien entendido criterio de eficacia; considero legítimo el sistema de economía de mercado aceptando, no obstante, un cierto grado de intervencionismo estatal o rechazando al menos las opciones excesivamente pasivas que el estado pudiera eventualmente elegir, a la hora de proveer a la fijación de las reglas maestras de juego a las que unos y otros intereses habrán de ajustar su desarrollo. Creo que España puede y debe usar del proceso de la multinacionalidad empresarial en su propio beneficio. Por último, y con esto termino de hablar de mí mismo, no soy un político más allá de lo que los hombres de empresa privada necesitamos serlo en los tiempos que corren, pero soy, no obstante,

MADRID

un español que sigue interesado el pulso de su patria y confía ilusionado en el proceso de evolución en el que ya de forma irreversible nuestro país está empeñado, hacia unas estructuras más claras y actualizadas en el orden de lo político que hagan posible para España unos esquemas de convivencia cada vez más aceptables y aceptados, tanto en el marco de la vida nacional como en el de las relaciones de rango internacional.

Salvado este preámbulo, quisiera en lo que sigue referirme, para empezar, a los parámetros que definen la posición alcanzada por nuestro país desde el punto de vista del grado de internacionalización conseguido por su economía, <sup>sus empresas;</sup> al juicio que un análisis responsable de los mismos ha de merecer sin duda alguna a ojos del inversionista <sup>II como hequn, haurido</sup> atractiva la inversión extranjera en España. extranjero y a lo que debería por otra parte ser el criterio que presidiera la disposición de nuestro país frente a la empresa multinacional, plasmado éste en la adecuada sensibilización de sus distintos estratos de responsabilidad social.

I  
Internacionalización  
Con respecto a la aproximación de nuestra economía a la de otros países, en otras palabras, su internacionalización, las estadísticas de que disponemos, nos señalan:

a) Unas importaciones que crecen desde un nivel de            en hasta un nivel de            en con una incidencia porcentual en las mismas de los bienes de equipo o capital que evoluciona desde un 24% a un 27% a lo largo del período.

./.

MADRID

- b) Unas exportaciones que evolucionan desde en a en siendo así que su contenido de productos industriales lo hace desde un a un % a lo largo del período. Nuestra industria gana sin duda en productividad y se hace más competitiva. Lejos está aún sin embargo de las tasas de internacionalización que le son propias a la industria de la Europa de los 9 en la medida en que España no exporta aún en 1973 sino un modesto 22% de su producción industrial frente a un como media, en los países del Mercado Común.
- e) Una inversión extranjera que, salvando todas las dificultades que la estadística disponible entraña, y considerándola a los efectos que aquí se persiguen en todas sus posibles acepciones (inversiones directas y en cartera, inversiones inmobiliarias e inversiones de crédito), evoluciona desde 7.000 millones de pesetas en 1960 a 86.000 millones en 1972. El grado de penetración del capital extranjero por sectores, tema de indudable matiz polémico y difícil cuantificación, ha quedado en varias ocasiones valorado, para los diecisiete sectores fundamentales de nuestra economía, en el entorno de un 14%. Este índice se ha considerado siempre, por otra parte, honorablemente comparable al que pudiera serle propio a otras economías de la Europa Occidental hasta el punto de que, la expresión "colonialismo económico" cuando se ha pronunciado, lo ha sido en general en un tono de intención y objetividad, cuando menos discutible. Sea todo esto dicho, sin embargo, en términos de suficiente

./.

MADRID

generalidad y sin dejar de reconocer la existencia de algunos sectores como el Químico o el de la Industria de la Alimentación para los que suelen reseñarse índices bastante más elevados sin que muchas veces se haya podido atender a su razonable justificación.

Una dependencia tecnológica cierta e indiscutida que se refleja en la presencia de un esfuerzo investigador insuficiente -del orden de un % de nuestro PNB frente a tasas de un a un en los países de la CEE- y en unos pagos al exterior por concepto de asistencia técnica del mismo orden de importancia, siendo así que la relación tecnología creada/tecnología adquirida se sitúa en índices de a veces en estos países de la Europa comunitaria.

Si hubiéramos, por otra parte, de preguntarnos en qué medida la aportación de capital extranjero ha contribuido a una mejora de nuestras estructuras industriales o a una más correcta dimensión de nuestras empresas en orden a su más racional explotación, las estadísticas que sobre las 500 Grandes Empresas Industriales publica anualmente nuestro Ministerio de Industria, nos dicen que en 1973, un 43% de nuestras grandes dan cabida a la inversión extranjera y son, por otra parte, responsables de un 39% de la población empleada, de un 46% de las exportaciones y de un 55% del esfuerzo de investigación que vienen correspondiendo a este conjunto. Todos estos índices nos hablan sobradamente de las ventajas que pueden derivarse de la internacionalización de nuestra industria pero nos indican asimismo

./.

MADRID

los puntos prioritarios de atención de cara a la continuación del proceso en el futuro.

Este futuro, sin embargo, al menos a corto plazo, reviste para nuestro país, al igual que para tantos otros, caracteres marcadamente inquietantes que pronostican una evolución de nuestras principales variables de desarrollo económico, muy distinta de la que se haya podido venir observando a lo largo de la última década. De todos es conocido el recetario, complejo, elaborado, debatido, impopular, que regula o cuando menos orienta, sobre el conjunto de medidas a aplicar por cualquier país en su lucha, coordinada y coherente, contra esos tres grandes azotes de la economía mundial de reforzada vigencia en nuestros días: el desempleo, la inflación y el desequilibrio de la balanza de pagos.

Si anteriormente se había venido procediendo, o al menos debería haberse procedido, de acuerdo con un esquema lógico de planificación que partiera de la fijación de unos objetivos de desarrollo -en términos de crecimiento cuantitativo y también cualitativo- para después tomar en consideración los recursos de toda naturaleza a emplear en el proceso, inversión y empleo fundamentalmente, y valorar más tarde el impacto combinado de todo lo anterior en términos de inflación a soportar o déficit de financiación a cubrir, hemos de admitir ahora para nuestro planteamiento de conjunto, alteraciones de orden y cambio de prioridades. En efecto, el problema se nos plantea más y más arrancando de una política de empleo, y de inversión como consecuencia, para después despejar de la ecuación correspondiente la incógnita del mínimo de desarrollo a conseguir y tratar en última

./.

MADRID

instancia del "mejor arreglo" de los desperfectos que se nos hubieran podido producir como consecuencia de este "tira y afloja" empleo/ desarrollo, toda vez que se produce en un entorno de complejidad creciente donde la inflación deja de ser una variable puramente económica para convertirse, básicamente, en una variable de orden social.

En todo este estado de cosas, España habrá de seguir necesitando del concurso del capital extranjero; de ello no me cabe la menor duda.

Esto no implica, sin embargo, que no se hayan de establecer límites y condiciones. Habremos de volver sobre este tema, pero antes creo que correspondería que honradamente nos preguntáramos: ¿Sigue España presentando, de cara al inversionista extranjero, ese conjunto de ventajas que, en los últimos diez años, hemos todos visto señalarse en cada ocasión, de forma continuada e indiscutible?

El tema de qué es lo que busca el inversionista extranjero o la empresa multinacional si se quiere, cuando decide instalarse en un país determinado, ha sido objeto de frecuentes encuestas y análisis exhaustivos. Sin prejuzgar el orden más apropiado para la enumeración de las respuestas, en función de su importancia o prioridad, sí parece, sin embargo, que suelen estar presentes, en todos los casos, las siguientes:

- 1) - Un mercado interior en expansión.
- 2) - El acceso fácil a otros mercados en condiciones de la mayor libertad posible de intercambios comerciales.

MADRID

- 3) - Un suministro de materias primas en buenas condiciones de coste y seguridad.
- 4) - Una legislación favorable en materia de política fiscal, y crediticia.
- 5) - Una legislación favorable en materia de política laboral.
- 6) - Un orden político establecido en condiciones de máxima estabilidad.

Resultaría sin duda interesante poder discutir detalladamente la evolución seguida en España por todos y cada uno de los siete condicionantes más arriba señalados, a lo largo de los últimos años. Me temo, sin embargo, que esto haría excesivamente larga esta exposición. Voy, pues, a limitarme a establecer ante Vds. las que creo que bien pudieran ser las

- 1) conclusiones finales de tal análisis. // En primer lugar, el potencial de crecimiento que, tanto en términos de expansión como de desarrollo cualitativo, ofrece aún sin duda el mercado español en general y la racional explotación de sus previsibles condiciones de integración en la Comunidad Europea, serán sin duda alguna factores de positiva importancia en el futuro. A esto vendrá a sumarse la posibilidad creciente de una importante penetración de otros mercados en expansión a través de inversiones productivas en nuestro país -caso de los países árabes o los del área sudamericana, muy fundamentalmente.
- 2)

Se obtendrá de esta manera un conjunto de condiciones favorables a la inversión extranjera que haga posible, así hemos de esperarlo, que la continuación del proceso de nuestra industrialización no dependa ya



MADRID

de ciertos otros factores que tuvieron indudablemente su valor en el pasado, tales como el bajo coste de la mano de obra, una política arancelaria de tipo proteccionista o una legislación laboral hoy ya ampliamente superada. Lo que pudieron ser ventajas en otra época, en etapas ya lejanas del camino recorrido, no habrían de convertirse -lógicamente pensando- sino en serios inconvenientes para seguir haciendo atractiva la inversión en nuestro país y me refiero, como es natural, a la inversión responsable, que centra su interés en base a una política de largo plazo, al margen de la especulación ocasional.

Es por eso que, no nos engañemos, ni nuestra mano de obra seguirá siendo barata -de hecho lo es ya cada vez menos- ni nuestra legislación fiscal, monetaria o laboral seguirán haciendo válido el slogan "Spain is different". No nos interesa ya proseguir nuestro camino en estas condiciones. En lo sucesivo habremos de merecer la confianza del capital extranjero de otra forma; con una España de legislación ampliamente armonizada con la de aquellos países europeos a cuya asociación aspiramos, una España que se tome en serio, no obstante, el tema de las mejoras salariales basadas en los incrementos de productividad y la conservación del poder adquisitivo, al margen de la demagogia y la falta de realismo, una España en la que pueda hablarse ya de huelga y aprendamos todos a tenerla "a la europea", con su apropiada regulación y todo. Una España al fin, en donde todos reconozcamos la necesidad de la evolución, sin partir de cero por supuesto, con las cautelas que en cada momento el realismo dicte como necesarias, pero en marcha franca y decidida hacia

Europa

lo político

./.

la democratización de sus estructuras políticas, la plena representatividad y el ejercicio de las tareas de gobierno en base al necesario consenso de opinión pública que venga a legitimarle, potenciando sus mecanismos de autoridad y garantizando la pacífica convivencia. Esta es la España que habremos de aprender a vender de ahora en adelante. Su orden político habrá quedado entonces establecido en esas condiciones de máxima estabilidad que legítimamente busca el inversionista.

Y llegamos, señores, a la tercera parte de nuestra exposición. Admitiendo la conveniencia de seguir contando con el capital extranjero, suponiendo que somos capaces de presentarle la imagen de esa España democrática liberal de los 1980 que lógicamente ha de atraerle más cumplidamente en lo sucesivo ¿cuál ha de ser el esquema de objetivos, actitudes y condiciones que marquen nuestra voluntad de pacto?

Vamos a referirnos, en particular, a la empresa multinacional. ¿Qué debe esperar de ella la España actualizada de nuestra hora?

Mucho se ha escrito y hablado sobre las posibles ventajas y desventajas que la existencia de las Empresas Multinacionales puede comportar en relación con los objetivos de futuro que lógicamente deben serle propios a las distintas Economías Nacionales. Si hubiéramos de enunciarlas, con la concisión que el tiempo de que disponemos nos impone, yo elegiría, por supuesto, los puntos de vista que sobre este tema vienen expresando los países más económicamente desarrollados y concretamente los de la Europa Occidental, pues creo o al menos quiero creer,

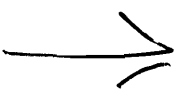
./.

Europa

MADRID

que a nuestro país no deben serle ya de aplicación otros criterios más propios de las llamadas "Naciones menos Desarrolladas".

Es absolutamente evidente que las corporaciones empresariales que deciden establecerse en un país extranjero, reciben la natural bienvenida por parte de los correspondientes gobiernos, en la medida en que:

- 
- Proporcionan el deseado capital y favorecen el empleo.
  - Transfieren tecnología, capacidad organizativa y de gestión empresarial.
  - Favorecen el proceso de sustitución de importaciones con el consiguiente impacto positivo en la balanza de pagos del país.
  - Hacen posible el acceso a mercados exteriores cuya penetración hubiera sido difícil de otra forma.

La adecuada valoración de estas ventajas -por otra parte indiscutibles en su más inmediata apreciación- es, sin embargo, difícil y cambiante de un país a otro e incluso de un momento a otro, en el proceso de industrialización de un país determinado. Desde el punto de vista de las naciones que ya han alcanzado un cierto nivel de avanzado desarrollo, los factores que cobran mayor importancia son sin duda el que se refiere a la obtención de una tecnología conveniente, y más aún si se estimula el proceso multiplicador de la transferencia tecnológica mediante los oportunos empeños de investigación y desarrollo en el país que la recibe, y también, el relativo al crecimiento de las exportaciones.

MADRID

En efecto, sin un bagaje tecnológico sustancial, resulta cada vez más difícil imaginar la continuación del desarrollo industrial de los países de vanguardia. En los tiempos que vivimos hemos de atender al desarrollo de productos que tiendan a economizar petróleo y materias primas, al desarrollo de la energía atómica y sus aplicaciones, al desarrollo de la industria del aislamiento térmico en la construcción. Veremos desarrollarse las técnicas del reciclaje industrial de los residuos. Presenciaremos también un acelerado desarrollo de la producción de bienes de equipo, de la electrónica profesional y de la industria de telecomunicación, por citar algunos ejemplos altamente significativos. Y en relación con todo este esfuerzo productivo, habremos de atender debidamente al desarrollo de las oportunas actividades de investigación, desarrollo, engineering y asesoramiento.

En lo que a comercio exterior se refiere, los pueblos, en su desarrollo, se plantearán cada vez más la ineludible necesidad de suministrar mediante exportaciones la contrapartida de las importaciones que le son absolutamente indispensables. En este sentido las Empresas Multinacionales están jugando ya un papel de primer orden y se estima que en 1980 llegarán a ser responsables de aproximadamente la mitad del total de las exportaciones <sup>industriales</sup> de muchos países de la Europa occidental.

Así, pues, tecnología y exportaciones habrán de constituirse en las mejores tarjetas de presentación de la empresa multinacional en España. No olvidemos, por otra parte, que con estos dos ingredientes, altamente cotizados por los pueblos responsables en el camino de su doctorado

./.

MADRID

industrial, podremos, si sabemos asimilarlos debidamente, pasar un día no lejano a jugar, en el tan debatido marco de la gestión multinacional, el papel de conquistadores en un concierto en el que, hasta el momento, no se había podido evitar un cierto complejo de conquistados.

Algunos de los problemas más serios que surgen entre empresas y gobiernos ocurren cuando un país siente que su industria va a caer bajo control extranjero y que no tiene participación propia en el desarrollo de la empresa multinacional. Por el contrario cuando el flujo de la inversión directa y la expansión de las empresas multinacionales extranjeras se ven acompañados de la expansión de las empresas de propiedad nacional en los mercados extranjeros, tiende a ser mucho más fácil la relación entre tales empresas multinacionales y el gobierno en cuestión.

Resulta asimismo oportuno señalar, en este mismo orden de ideas, que los tiempos en que los términos Empresa Multinacional y Empresa Americana han venido siendo prácticamente sinónimos, están llamados a desaparecer; de hecho están ya desapareciendo. La empresa multi-bandera se nos irá apareciendo más y más con música de fondo europea, japonesa... ¿por qué no española?. A medida que este fenómeno vaya tomando forma yo estoy seguro de que el tan polémico tema de las Empresas Multinacionales ganará en riqueza de perspectiva y perderá una buena parte de la carga emocional que hoy le sobra. Para bien de todos.

Hasta aquí, lo que de las Empresas Multinacionales habremos de esperar y tratar de conseguir, en beneficio del desarrollo continuado de nuestra industria.

./.

MADRID

En otro orden de cosas, resulta igualmente oportuno recordar que las relaciones entre empresas y gobiernos no están ciertamente exentas de situaciones de conflicto.

Con una visión actualizada de toda esta compleja problemática y tratando una vez más de reflejar los puntos de vista de los países desarrollados, podríamos resumir como sigue las causas de tensión que con mayor frecuencia se señalan:

- En primer lugar, las empresas, al ajustarse a los deseos, leyes y políticas de algunos gobiernos, pueden ofender a otros como consecuencia.
- En segundo lugar, de la propia naturaleza e importancia de las Empresas Multinacionales cabe destacar tres aspectos potencialmente explosivos:
  - Su poder para asignar mercados.
  - Su libertad a la hora de escoger dónde van a invertir.
  - Su capacidad de mover grandes cantidades de dinero entre diferentes países y monedas.

Todo ello ha hecho sentir la necesidad de una apropiada regulación de rango supra-nacional que, mediante la determinación de los oportunos códigos de conducta que a unas y otras partes deban corresponder, pueda servir de cauce a las relaciones entre gobiernos y empresas para mejor aprovechar en el futuro las indudables ventajas de todo este proceso de internacionalización de la gestión empresarial.

La solución al problema no puede ser sencilla. No puede en modo alguno olvidarse que cada gobierno tiene sus propios intereses,

./.

MADRID

temores y esperanzas, algunos de los cuales comparte con otros, mientras que el resto le son propios. Lo mismo puede decirse de las empresas. Suponer, pues, que se trata simplemente de reconciliar los intereses de todos los gobiernos por un lado y todas las empresas por otro, no significaría sino una aproximación excesivamente grosera.

En cualquier caso, la Comisión de la Europa Comunitaria, la O.C.D.E., las Naciones Unidas, se preocupan del tema. <sup>armonizar</sup> Si España está llamada a formar realmente parte del concierto de opiniones de los países de vanguardia -y yo así lo creo- sus actitudes, sus criterios, sus inclinaciones, en favor o en contra de la continuación del fenómeno de las Empresas Multinacionales, habrán sin duda de armonizarse, modelarse, adaptarse, a los que a dichos organismos de rango supra-nacional les vayan a corresponder. Sin versiones "a la española" de las que podríamos más tarde arrepentirnos.

El factor central de nuestro sistema socio-político seguirá siendo la nación-estado en la que sus ciudadanos confían para la administración de la economía, el mejoramiento constante de su nivel de vida, la defensa contra el desorden interno y ataques externos y la solución de los problemas políticos y sociales.

Su país y el sentido de su nacionalidad seguirán despertando toda la lealtad de los hombres aun cuando las empresas multinacionales, como grupo, se conviertan en una fuente creciente de influencia y poder industriales. Especialmente en un mundo que cobra cada vez mayor conciencia

./.

MADRID

de las fuertes relaciones de interdependencia que se producen en el plano internacional. Va, por tanto, con los intereses tanto de las empresas como de los gobiernos apreciar las realidades de la situación y tratar de encontrar los medios de reconciliar sus respectivas aspiraciones e intereses.

Es importante señalar, por otra parte, que esos gigantes, con su apellido de "Multinacionales" o no, son ante todo Empresas y en su ordenamiento jurídico han de ir respondiendo más y más a lo que la Sociedad del mundo de hoy, de las Empresas espera, ya sean multi o mono-nacionales. No vayamos a creer que el buen o el mal comportamiento de las Empresas con respecto a lo que la Sociedad de ellas espera (una sociedad más y más preparada, sensibilizada, participativa) solo depende de que en sus terrazas ondee una o varias banderas. Ni hablar! Depende de otras cosas!

Yo creo que antes de que nos cansemos de hablar mal de las Empresas Multinacionales, dos cosas ocurrirán que acabarán con el problema:

- 1º) Empezarán a aparecer más y más Empresas Multinacionales con sede fuera de los EE.UU. Esto ayudará sin duda; las Multinacionales, tan partidarias de la diversificación de sus productos y mercados, diversificarán también su capital, su accionariado.
- 2º) La Empresa, así, sin más, la empresa, habrá de responder a códigos de conducta renovados, aprender a ponderar de otra manera sus esque-

./.



MADRID

mas de servicio para con la comunidad social en que se encuentra inmersa. Cuando esto ocurra, comprenderán Vds. que poca importancia tendrá el color de sus banderas.

Yo estoy seguro de que la Empresa Multinacional, que tanta agilidad ha demostrado en el pasado a la hora de atender a sus objetivos de dinámica evolución, habrá de seguir dando pruebas suficientes de imaginación y capacidad de adaptación para asociar su futuro al de la sociedad en que vivimos, sirviéndola con eficacia. En este sentido son plenamente imaginables esquemas renovados de control en los que la participación netamente nacional en el capital de la empresa tome asiento, cuando menos en igualdad de condiciones, junto a la participación extranjera.

Todo esto es posible, incluso tal vez deseable. Imagino mal, sin embargo, que la Empresa, Nacional o Multinacional, pueda o deba nunca renunciar a su papel básico como instrumento de progreso técnico y económico, lo que ~~se~~ lleva sin duda aparejadas las funciones de un servir bien a la comunidad, probar la eficacia de su gestión en un entorno cada vez más competitivo, servir de vehículo de comunicación social tanto en el plano nacional como en el internacional y vigilar apropiadamente su bien o mal hacer en todo este conjunto de empeños, de la única forma en que hasta ahora sabemos hacerlo: mediante la obtención de un justo beneficio.

*Realidad  
de la  
Empresa*

Con el realismo que el momento español actual aconseja, con la conciencia de la importancia de los objetivos que como nación-estado

./.

MADRID

aún tenemos que alcanzar y con la firme decisión de formar parte de un mundo cada vez más inter-dependiente y renovado en sus estructuras de responsabilidad social, trabajemos con eficacia y con confianza por las empresas de nuestro futuro.