

Una reflexión sobre la calidad empresarial andaluza

Frédéric Dobigny, José María Delgado, Juan Carlos Moreda.

Dirección: Dr. José Antonio Mallado Rodríguez.

1.- Introducción.

En el presente trabajo hemos querido hacer una reflexión sobre los problemas más corrientes encontrados en las pequeñas y medianas empresas andaluzas. Para ello nos hemos apoyado no sólo en bibliografía sino también en muchos comentarios que hemos podido escuchar en la Universidad, tanto por parte de los profesores como por parte de los alumnos. Hemos podido comprobar que los problemas encontrados no son debidos a una formación arcaica ni a un sistema empresarial rudimentario, sino más bien de calidad y concienciación del entorno competitivo.

Nuestros objetivos consisten en destacar en primer lugar estos problemas y, en segundo lugar, —en la medida de lo posible— aportar unas soluciones para así mejorar la competitividad de las empresas andaluzas o por lo menos concienciar a los jóvenes y futuros empresarios de dichos problemas. Hecho si cabe más relevante considerando como casi segura la plena integración de España en la Unión Económica y Monetaria, ya que esta última reconoció que España cumplirá en 1997, por primera vez, los criterios de convergencia de Maastricht y por consiguiente el sistema empresarial andaluz tendrá no sólo que defender sino también aumentar su cuota de mercado frente a terceros países.

2.- Situación macroeconómica.

Andalucía representa el 2,2 % de la extensión geográfica de la Europa de los doce y el 2 % de la población europea con casi 7.000.000 de hab., la cual está compuesta en gran parte por una población joven al ser el 41 % de ésta menor de 25 años. Estas circunstancias nos hace ser un mercado atractivo con muchas oportunidades de negocio. Sin embargo, la tasa de paro andaluza triplica a la media europea situándola en un 30,8 % siendo la 2ª región con más paro de toda la Unión Europea. Esto provoca que el PIB por hab. (productividad) en Andalucía tenga un nivel de 88,7 si consideramos la media europea en 100. Indicador no tan alentador como pueda parecer si tenemos en cuenta que otras regiones alcanza casi los 150 puntos y otras muchas se sitúan en torno a los 110.

Por otra parte, Andalucía depende mucho de la agricultura que abarca el 15,9 % de la población activa, lo que nos hace ser dependientes de un sector muy irregular y poco competitivo. Sin embargo, con respecto a los demás sectores, industria y servicio, nos acercamos bastante a la media europea.

En cuanto al nivel educativo no existe mucha diferencia con las demás regiones, aunque un 53% de los adultos no han realizado la enseñanza secundaria. Pero para nosotros el dato más preocupante es que a pesar de ello, existe poca dedicación al I+D, lo que demuestra una falta de mentalidad innovadora.

3.- Algunos problemas de calidad.

Tras una visión general, nos ha parecido que la mala situación de la economía andaluza refleja en gran parte la falta de competitividad de sus pequeñas y medianas empresas.

Así pensamos que los verdaderos problemas de las empresas andaluzas se centran en la calidad empresarial, y los hemos desglosado en los siguientes:

1.- *Falta de iniciativa empresarial.*

El empresario andaluz adolece de un verdadero espíritu empresarial. Esto le hace olvidar el entorno cambiante y las oportunidades de crecimiento que este suele presentar. Lo cual viene provocado principalmente por la gran dosis de dependencia y la falta de confianza en sus propias posibilidades.

2.- *Escasa búsqueda de la excelencia.*

Esa protección del Estado que invade toda la economía andaluza, le hace ser a esta última menos competitiva; provocándole una ceguera del entorno que está en una continua lucha por la mejora de la calidad y de la competitividad. Además, pocos son los empresarios que dedican parte de sus beneficios a la reinversión para incrementar ambos aspectos.

3.- *Falta de estrategia empresarial.*

Todo lo anteriormente comentado viene acompañado por una escasa o nula reflexión estratégica en la gran mayoría de las empresas andaluzas donde no se asignan bien los recursos, ni se llevan unos planes de desarrollo coherentes con el entorno, y donde el crecimiento de las empresas se convierte en un sendero de incertidumbre y aleatoriedad.

4.- *Falta de desarrollo del departamento de I+D.*

Aunque el nivel de formación de nuestros ingenieros y técnicos no es peor que el de cualquier país europeo, Andalucía vive a años luz en innovación de muchas empresas europeas. Esto es debido a la nula inversión en I+D de estas empresas, lo que les hace entrar tarde y mal en los nuevos mercados. La lucha por el I+D es la lucha por el futuro; quien permanezca al margen de la misma siempre estará en una continua desventaja.

5.- *Falta de atención al cliente.*

Existe poca concienciación del papel que juega el cliente en una economía que tiene cada vez más al servicio. Las empresas andaluzas viven, en su gran mayoría, ancladas en los planteamientos antiguos que se centraban sólo en la producción, olvidando la gran importancia que actualmente posee la adecuada atención al cliente ya sea en la oferta, en el servicio postventa o en el cumplimiento de los plazos de entrega.

6.- *Falta de cooperación entre empresarios y trabajadores.*

Esta falta de cooperación viene dada por la escasa concienciación de los empresarios del papel que juegan los trabajadores en cualquier empresa y por el espíritu sindicalista de estos últimos que no llegan a darse cuenta de que los empresarios son también necesarios para que la empresa vaya hacia adelante. Ambos han de remar en la misma dirección, y esta falta de cooperación provoca una alta tasa de absentismo, conflictividad, baja productividad, etc.

7.- *Falta de información.*

Por lo que hemos observado, la mayoría de estos problemas derivan de la falta de información. Para ello hemos utilizado como fuente de información un estudio de la Comisión europea de Marzo de 1996: *Identificación de problemas de las empresas españolas en el Mercado Único Europeo*, debido a que no hemos podido encontrar un estudio similar y tan claro. En él, 291 empresarios describieron un total de 333 casos que constituyen verdaderos obstáculos:

Normas técnicas (157), envases y embalajes (65), trabas administrativas (35), contratos (27), transporte (14), libre competencia (10), garantías (7), medio ambiente (6), mercados públicos (5), movilidad de personas (2), espacio jurídico(2), redes comerciales (1) y otros problemas diversos(2).

A título de ejemplo, podemos destacar las diferencias existentes en los contratos comerciales, tanto en su redacción y desarrollo como en su cumplimiento, o el caso francés, donde se retrasa unos 20 días una transferencia en distinta moneda, o los 15 días que tardan en hacer efectiva una letra descontada. También los problemas del etiquetado de los embalajes como pueden ser los casos en que sea necesario el texto en el idioma del país. O en la confección de la etiqueta que, como por ejemplo, en Francia no se puede usar la denominación zumo 100 % como en España.

Un estudio del mismo nombre del año 1994 nos explica que el hecho de que hayan aparecido numerosos problemas, *se debe sin duda a que las PYMEs reciben poca información y están más desconectadas de las redes comerciales y apenas pueden aprovechar la oportunidad del mercado único*. Conclusión parecida a la de Marzo del 96.

Todos estos conflictos nos han parecido típicos de regiones que han evolucionado económica y tecnológicamente mucho más aprisa que la mentalidad de su población. Son problemas sobre todo de adaptación, ya que Andalucía en muy pocos años ha pasado de ser una región muy agrícola a constituirse en una Comunidad en donde predominan el sector servicio y las grandes empresas. Las PYMEs se han visto envueltas en una auténtica revolución, donde han tenido que combinar su antigua forma de gestión con unas nuevas estrategias empresariales, muchas veces incomprensibles para ellas.

4.- Soluciones a dichos problemas.

Pretendemos ahora dar soluciones, aunque generales, que sean lo más coherentes posible con la cultura andaluza. Es decir, no pretendemos pedir a los empresarios o futuros empresarios andaluces que tengan la misma mentalidad que los alemanes, franceses u holandeses (todavía menos que los ingleses), sino que queremos resaltar algunos puntos de referencia a los que un empresario pueda acogerse para mejorar la calidad de su empresa.

Es una tarea ambiciosa ya que no hemos podido encontrar libros al respecto, y aunque a través de las personas que nos rodean hemos oído algunas críticas, pocas veces nos han dado soluciones lo suficientemente concretas como para reconducir una empresa algo desorientada.

Para nosotros lo primero que sería necesario mejorar es la visión de futuro de los gerentes, y hoy más que nunca debido a la existencia del mercado europeo, que cuenta con más de 380 millones de consumidores. Es necesario, pues, tener una mentalidad innovadora. Ciertamente cada uno tendrá la suya, unos más y otros menos, pero con la intención de mejorar continuamente la empresa en su conjunto.

Para ello pensamos que es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

a) *Establecer estrategias*, tanto de corto plazo como de largo plazo. Se trata de ir definiendo en cada momento las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que la empresa está haciendo en este momento? ¿Cuáles son sus negocios?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
- ¿Cómo se está moviendo el entorno tanto a nivel competitivo como legal, social, político...?
- ¿Se percibe alguna amenaza?
- ¿Existen otras oportunidades de negocio a las cuales la empresa se podría dedicar?
- ¿Qué hacer y a qué negocios dedicarse en un futuro próximo?
- Y para ello ¿qué inversión será necesario realizar? ¿Tiene la empresa suficientes recursos (tanto humanos como financieros)? ¿Dónde conseguirlos?

Con estas preguntas será posible ir poco a poco adquiriendo una mentalidad que busca adaptarse a los posibles situaciones que se presentan y, en muchos casos, ello nos permitirá no sólo obtener mayores beneficios sino poder sobrevivir si el entorno se torna más hostil.

b) *Lo anterior tiene que ir, sin embargo, acompañado de una cualidad que es preciso tener para muchos empresarios de reconocido prestigio: saber moverse en la autopistas de la información.* Para resolver las preguntas anteriores es necesario mucha información, que no siempre viene sola y menos aún tan clara como quisiéramos. Para ello será necesario tener en cuenta los dos puntos siguientes:

En primer lugar, adquirir la formación adecuada por las tres razones siguientes:

- * para orientarnos entre tanta información que hoy existe,
- * para ser capaz de procesar esta información,
- * para poder adoptar decisiones al respecto.

Mucha veces un gerente, teniendo la información que necesita, se encuentra poco capacitado para entenderla y utilizarla y, como consecuencia, no puede adoptar las decisiones que mejor convendrían a su organización. Para este vacío existen muchos cursillos impartidos por la Confederación de Empresarios, la Cámara de Comercio y otras instituciones, además de la aceptable formación que ofrecen las diferentes Universidades.

En segundo lugar, hacerse con la información más oportuna. Para conseguirlo no sólo bastará con leer el periódico todos los días, sino que hará falta ponerse en contacto con instituciones privadas y públicas que nos pueden informar, no siempre por medio de publicaciones o informes, sino también de manera informal con una simple conversación verbal.

c) Pero no basta con adquirir una buena formación y establecer estrategias, sino que también hay que llevar estas últimas a la práctica. Este tercer paso es mucho más decisivo que los anteriores, ya que se trata de *poner todos los esfuerzos posibles para hacer las cosas bien y con interés.* Personalmente creemos que es donde más fallan la mayoría de las PY-MEs. No llegan a darse cuenta de que una de sus mayores desventajas responde a la falta de interés por hacer bien las cosas: registrar bien su contabilidad, tratar bien al cliente, cumplir los plazos, tener un local bien ordenado y presentable... Demasiados gerentes optan por la ley del mínimo esfuerzo donde sólo les preocupa que el cliente pague. Estamos convencidos de que es el punto más débil de los empresarios que nos rodean y en gran parte debido a la mentalidad andaluza. Sería conveniente que se pusiera la mayor diligencia por hacer las cosas correctamente, aumentantando la competitividad y la eficacia de las organizaciones. Pensamos incluso que se podría generalizar este punto, es decir, *que no sólo tendrían que cuidar estos pequeños detalles los empresarios, sino también los funcionarios, los médicos, los agricultores... y también los profesores.*

Intentar concretar en cómo cuidar más este punto es difícil, ya que son numerosos, y para conseguirlo no basta sólo querer, sino también llevarlo a la práctica. Para ello es necesario que cada uno reflexione sobre las tareas que realiza, y tener en cuenta las críticas que se le puedan hacer.

¿Con estos tres pasos que hemos comentado conseguiremos evitar todos los errores e impertinencias a los cuáles nos vemos sometidos a lo largo del día? Todos desde luego que no, pero una gran mayoría y los más evidentes seguro que sí. Además, poco a poco la experiencia adquirida nos ayudará, pero hemos de poner los medios. Para ello es necesario empezar ya, antes de perder una oportunidad más por un fallo tan insignificante.

Un último punto que hemos considerado importante, aparte de los tres anteriores, es lo que puede suponer tomar decisiones. Las estrategias en sí ya suponen la toma de

decisiones y, como comentamos, es necesario para ello tener la información oportuna así como una formación actualizada. Pero aparte de estas grandes decisiones, los gerentes dedican gran parte de su tiempo a tomar una multitud de pequeñas decisiones. Criticar una decisión determinada no resulta fácil y, en muchos casos, no se puede criticar la decisión en sí misma, sino más bien los criterios usados por el decisor. Queremos, pues, resaltar los rasgos que consideramos esenciales para tomar una decisión con la máxima calidad posible:

1.- Elevada tolerancia ante la ambigüedad. Hoy en día cualquier empresario debe saber desenvolverse en unas condiciones de ambigüedad, es decir, que no siempre las soluciones aparecen de forma evidente, lo que nos puede obligar a correr un cierto riesgo.

2.- Sentido ordenado de las prioridades más fundamentales. Prioridades que cada uno tendrá que definir.

3.- Saber estructurar a los que nos rodean.

4.- Edificar siempre el consenso alrededor de la decisión. Hay que buscar el apoyo efectivo de las personas que pertenecen a la empresa.

5.- No dar al trabajo un sentido estereotipado.

6.- Tener perseverancia en las decisiones tomadas.

7.- Aceptar tanto las informaciones duras como las maduras. Información dura: estadísticas, estudios, informes... Información madura: conversaciones con terceros.

8.- Realismo en cuanto a los costes y dificultades.

9.- Evitar campos minados como:

* Sin duda se vende bien, pues es americano

* Si los japoneses lo hacen, seguro que es bueno.

* Si lo dicen los expertos, debe ser verdad.

5.- Conclusión

Después de todo lo dicho podemos concluir que la mayoría de los problemas del tejido empresarial andaluz se deben a una falta de mentalidad innovadora y a la poca calidad en la gestión de sus empresas. Pensamos que se podría solventar gran parte de dichos problemas siguiendo los siguientes puntos:

—Actualizar y mejorar la formación en las empresas.

—Tener afán de información.

—Establecer estrategias.

—Hacer las cosas correctamente.

—Adoptar una postura positiva y responsable sobre la toma de decisiones.

Estamos convencidos de que estas soluciones que aportamos pueden ser fácilmente llevadas a cabo por los jóvenes andaluces, ya que está reconocido que esta juventud es muy emprendedora y capaz de tomar decisiones muchas veces arriesgadas, además de poseer un elevado grado de creatividad. Con estas aportaciones hemos intentado cooperar en la mejora de la competitividad de esta sociedad multicultural que es Andalucía que tanto futuro tiene para nosotros.

Bibliografía:

* Alberto Sorillo, «Bruselas admite por primera vez que España puede cumplir los criterios fijados por Maastricht», ABC, n° 2917 (1996), página 67.

- * Comisión Europea, *COMPETITIVIDAD Y COHESIÓN: Las tendencias de las regiones*, Luxemburgo, 1996.
- * ICEX, *Identificación de los problemas de las empresas españolas en el Mercado Único Europeo*, Madrid, 1996.
- * Instituto de Estadística Andaluz, *Andalucía datos básicos*, Sevilla, 1995.
- * Instituto de Estadística Andaluz, *Andalucía datos básicos*, Sevilla, 1996.
- * Roger Dawson, *Decidir lo correcto*, Barcelona, Grijalbo, 1994.