

# **Consecuencias para la empresa de la integración de España en el Sistema Monetario Europeo**

**Santiago García Echevarría**

## **Indice**

- I. Constitución Económica y Constitución Empresarial**
- II. Objetivos del Sistema Monetario Europeo e incidencia en los planteamientos empresariales**
- III. Repercusión en la política empresarial del SME**
- IV. Aportación a la capacidad empresarial española y a su proceso de adaptación a la CE**
- V. Conclusiones.**

## I. Constitución Económica y Constitución Empresarial

Una de las condiciones clave para que la empresa española disponga de las mismas condiciones marco, de un entorno para que pueda realizar, en igualdad de condiciones a las de sus competidores europeos, el desarrollo de su propia capacidad institucional, pasa por una nueva interpretación del entorno empresarial español y una más clara adaptación a las condiciones de los otros países europeos industriales (1).

El establecimiento de un orden económico que marque idénticas reglas de juego para toda la actividad empresarial europea es, sin duda, una de las grandes exigencias del momento actual (2). En este sentido no cabe la menor duda que el proceso de integración monetaria va mucho más rápido, se han dado pasos mucho más perceptibles, tanto en sus dimensiones materiales como instrumentales, que en lo que afecta a la dimensión de la economía real, de la economía de las empresas. Este es uno de los aspectos que preocupan en torno a la evolución y en el planteamiento del propio Informe Delors.

El problema de adaptación del entorno de la empresa española no es un mero problema de ajustes técnicos, de adaptaciones técnicas por la vía de modificaciones de las cuotas sociales y de las cargas fiscales, de armonizaciones administrativas por muy importantes que estas sean. El problema es distinto. Se necesita una ruptura muy clara de este entorno español que sigue extrapolarlo de unas condiciones históricas que no tienen nada que ver con la baja situación competitiva ante la que se encuentra la empresa española (3). Si se persiste en meras adaptaciones

---

(1) Véase el análisis realizado en: García Echevarría, S., «El reto empresarial español», Madrid 1989.

(2) García Echevarría, S., «Orden económico en una sociedad pluralista», Madrid 1982.

(3) Sobre la realidad competitiva de la empresa española me remito a la obra mencionada, García Echevarría, S., «El reto empresarial...», ob. cit.

«técnicas», de ajustes a la baja de costes de ese entorno, no se van a conseguir ventajas competitivas significativas por parte de la empresa española. Una ruptura en estos entornos es quizás una de las mayores —como veremos más adelante— aportaciones de la entrada de España en el Sistema Monetario Europeo (SME) (4).

Una **constitución económica** tiene que facilitar a la **institución empresarial** los siguientes cuatro pilares básicos:

- **Garantía de estabilidad monetaria** condición **sine qua non** para poder establecer cálculos económicos correctos, introducir racionalidad y no transmitir a la empresa riesgos de cambios significativos en el valor de la moneda, ya que es un riesgo que la empresa como institución no puede ni configurar ni asumir. Esto corresponde a la garantía o incertidumbre del valor monetario para el cálculo económico empresarial que la tiene que dar un Banco Emisor independiente, problema clave en el diseño del SME.
- Una **ley de competencia** que defina el orden económico, la organización de las reglas de juegos del mercado en el que todos los empresarios tengan igualdad de oportunidades y en el que la coordinación entre las distintas instituciones empresariales y de consumo se realice predominantemente por las fuerzas del mercado y no por decisiones de coordinación ex-ante administrativas. Una adecuada ley de competencia significa la condición básica para un entorno empresarial en el que el empresario con capacidad pueda demostrar su eficiencia y de esta manera conseguir instituciones empresariales eficientes.
- La economía española, como casi todas las economías centro-europeas, está caracterizada —como consecuencia de la creación del Mercado Europeo— por una enorme intensificación del

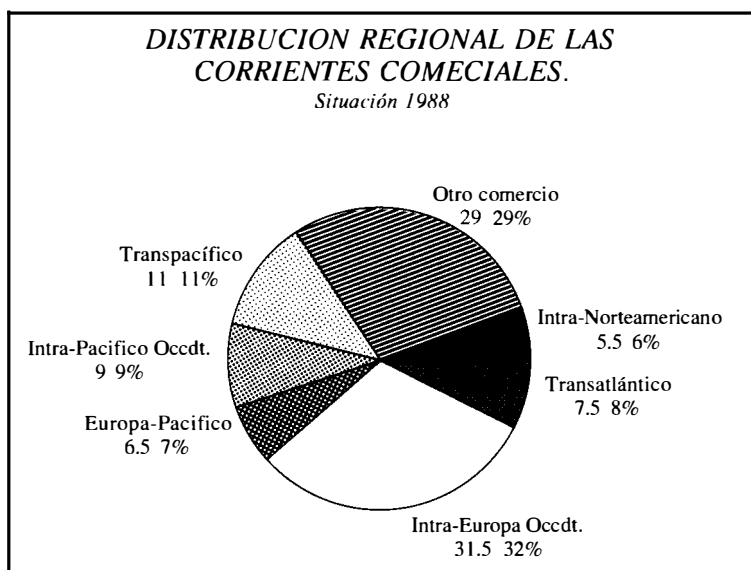
---

(4) Véase la presentación al dictamen emitido sobre el SME: «Ordenamiento Monetario Europeo y Banco Emisor» ed. por S. García Echevarría, dictamen del Consejo Asesor del Ministerio Federal de Economía de la RFA, Madrid 1989.

intercambio Intra-CE. Como puede verse en la figura 1 es la zona de la Europa Occidental con un 32% la que posee el mayor volumen de tráfico regional. Una adecuada configuración del orden que debe regular la economía exterior —no sólo el comercio— significa, así mismo para la empresa una mayor certidumbre en cuanto a las condiciones que esa relación internacional/multinacional tiene que considerar en su cálculo económico.

**Figura 1**

**Situación y previsión de las tasas de inflación en la CE**



Fuente: GATT.

- Una cuarta dimensión que configura una constitución económica es una estructura de **relaciones sociales** en la que la empresa pueda contar con una «incertidumbre» asumible en el diseño empresarial para poder definir los riesgos y las consecuencias de las relaciones entre las partes sociales a la hora de establecer su cálculo económico. No se trata de que se defina cuáles van a ser los incrementos de salarios, sino que exista un «**consenso de valores**» entre las partes sociales sobre los cuales pueda cons-

truirse en el diálogo una interpretación de ese entorno que permita al empresario el diseño de futuro de sus proyectos empresariales. Esto requiere otro tipo de legislación que la actual.

Una «**constitución empresarial**» se apoya por lo tanto en esos cuatro pilares que configuran ese entorno empresarial y, sobre el que deben orientarse los demás subsistemas: el fiscal, el monetario, el de sanidad, educativo, etc.; deben considerar estos subsistemas que de la propia eficiencia de sus actividades que configuran el entorno empresarial va a depender el éxito competitivo de la empresa y, en su conjunto, del país.

La «**constitución empresarial**», por lo tanto, se configura desde estos entornos por un lado; y se configura además, por el otro, por la propia **capacidad institucional de la empresa**, no ya sólo por lo que afecta al **management**, sino también por todos los demás elementos que definen esa estructura institucional: el capital, estructuras jurídicas, estructuras organizativas, cultura empresarial, la situación de relaciones con la sociedad, con los proveedores, con los clientes, etc.

## **II. Objetivos del Sistema Monetario Europeo e incidencia en la configuración de los entornos empresariales**

El Sistema Monetario Europeo celebra con gran éxito sus diez años de existencia. Al principio hubo un gran escepticismo en amplios círculos europeos en los que no se confiaba en los resultados del diseño del Sistema Monetario Europeo.

El éxito se deduce hoy de los siguientes aspectos por lo que se refiere a la definición del comportamiento del marco empresarial (5):

---

(5) Véase a este respecto: Hasse, R., «Die Weiterentwicklung des Europäischen Währungssystems». Dictamen Fundación Bertelsmann. Marzo 1989. Hasse, R.H., «Der Delors-Bericht: Eine realistische Option für eine europäische Wirtschafts- und Währungsunion?». Manuscrito, «Und wo bleibt Borromini?», en: Schweizerische Handelszeitung, Nr. 38a, 22/9/1989, p. 10.

- 1º- Se ha convertido el sistema monetario europeo en una concepción integradora aceptada de forma positiva y se ha convertido en el instrumento de una política general de integración de Europa por excelencia. Puede decirse que es el instrumento que más integra la actividad empresarial y que le ha facilitado una estabilidad a la empresa europea en sus entornos que verdaderamente genera una nueva forma de dirigir y calcular asumiendo la empresa los riesgos que le corresponde y no los que corresponden a su entorno monetario. Es hoy la pieza clave en el proceso de integración europeo.
- 2º- El objetivo de estabilidad en los niveles de precios se ha conseguido en una gran medida como objetivo básico. Es más, todo el proceso actual —sobre todo por parte alemana— insiste en que el objetivo dominante del proceso de integración monetaria tiene que ser la búsqueda de la estabilidad de los niveles de precios con preferencia a las políticas de tipos de cambio. Y esta estabilidad en los niveles de precios se ha logrado, en gran medida, por haber orientado todo el proceso monetario a través del volumen monetario, con actuaciones mucho más conformes al mercado, e ir abandonando sistemáticamente muchas de las regulaciones administrativas. Se ha producido un mayor realismo en la coordinación entre la economía financiera, por un lado, y la economía real por el otro. Lo cual obliga a la economía real, que son las empresas, a disponer de una certidumbre sobre los comportamientos monetarios que no le falseen, ni sus cálculos económicos ni le conduzca a errores en sus decisiones (6).
- 3º- Se ha producido un fenómeno de estabilidad relativa de los tipos de cambio en toda la Europa Central. Así las oscilaciones a corto plazo de las monedas han sido dentro del contexto de los países del Sistema Monetario Europeo, cuatro veces

---

(6) Ver a este respecto: «Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirates beim Bundesministerium für Wirtschaft zum Bericht des Delors-Ausschusses», Consejo de Expertos del Ministerio Federal de Economía de la RFA, 5 de junio de 1989, Hahn, O., «Betriebswirtschaftliche Betrachtungen zur Währungsreform», en: Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte Steiner, «40 Jahre Deutsche Markt», ed. R. Klup. Wiesbaden 1989, pp. 11 ss. y «Und wo bleibt...» ob. cit.

menores aproximadamente que las oscilaciones de las monedas en aquellos países con una amplia flotación. Desde hace dos años y medio no se da ninguna modificación de la paridad de los tipos de cambio en el Sistema Monetario Europeo.

- 4º- No cabe la menor duda que el Sistema Monetario Europeo, después de diez años de existencia, constituye uno de los grandes atractivos para los países de la Comunidad Europea aún no integrados en el SME y uno de ellos ha sido España. Junto al bloque del dólar y el bloque del yen es hoy, a nivel del Sistema Monetario Mundial, el SME la tercera pieza fundamental.
- 5º- Se ha generado un consenso mucho más amplio que el que existía cara a un futuro Banco Emisor Europeo en cuanto que tiene que ser una institución independiente a los efectos de poder garantizar una orientación del Sistema Monetario Europeo hacia la estabilidad de precios (7).

### **III. Repercusión en la política empresarial del SME**

En las diferentes tomas de posiciones que se han realizado en diversos dictámenes, así como también en las posiciones gubernamentales, en particular, y, sobre todo por parte alemana (8), puede apreciarse cómo se destacan problemas que preocupan y que constituyen así mismo piezas fundamentales para el propio diseño de la constitución empresarial y la propia actividad empresarial.

Entre estos aspectos, que se plantean tanto a nivel gubernamental como a nivel de dictámenes de expertos, se deben mencionar los siguientes:

- 1- El que se insiste de forma mucho más evidente sobre la estrecha relación entre la política monetaria y la política económica.

---

(7) A este respecto véase la posición alemana en «Stellungnahme des Wissenschaftlichen...» ob. cit., y Hasse, R. «Die Weiterentwicklung...» ob. cit.

(8) «Aufzeichnung zur Wirtschafts- und Währungsunion», BMV, Bonn 18 julio 1989 (manuscrito), «Währungssystem» ob. cit., Hasse, R.H., «Die Weiterentwicklung...» ob. cit. y Hasse, R.H., «Der Delors-Bereich...»

En la política monetaria europea se ha avanzado muy rápidamente, tanto en su formulación material como en la parte instrumental, mientras que está por plantearse a fondo el problema de la política económica europea (9).

Y aquí existe la preocupación, especialmente por parte alemana, de que esta integración de las políticas económicas solamente puede lograrse a través de una clara identidad de los «órdenes económicos» de todos los países participantes en torno a los **principios básicos de una economía de mercado**. Solamente de esta manera puede garantizarse una relación adecuada entre los componentes económicos y los componentes monetarios, precisamente uno de los éxitos que se han podido lograr en gran medida.

- 2- Se pide que este proceso de integración monetaria tiene que ser más **simétrico** con el desarrollo de la coordinación en política económica y que no es correcto establecer demasiado pronto en este proceso de integración monetaria «un punto de no retorno», sino que debiera demorarse lo máximo posible este punto de no retorno para ir realizando otros ajustes específicos del área de la economía real. Se precisa de capacidad de adaptación y de desarrollo eficiente de la integración económica.
- 3- Sobre todo se señala que se deben reducir las tres fases propuestas por Delors a dos, de forma que la figura del Banco Emisor Europeo no se debe plantear hasta una vez realizada la fase previa y, en cualquiera de los casos, no puede ponerse en peligro la autonomía de los bancos emisores nacionales con intervenciones.
- 4- La política monetaria se considera que no puede organizarse de forma federativa, sino que en el futuro banco emisor tiene que haber solamente un solo nivel de decisión y en ninguno de los casos puede ser consecuencia de influencias recibidas. No es un problema de institucionalizar posiciones nacionales.

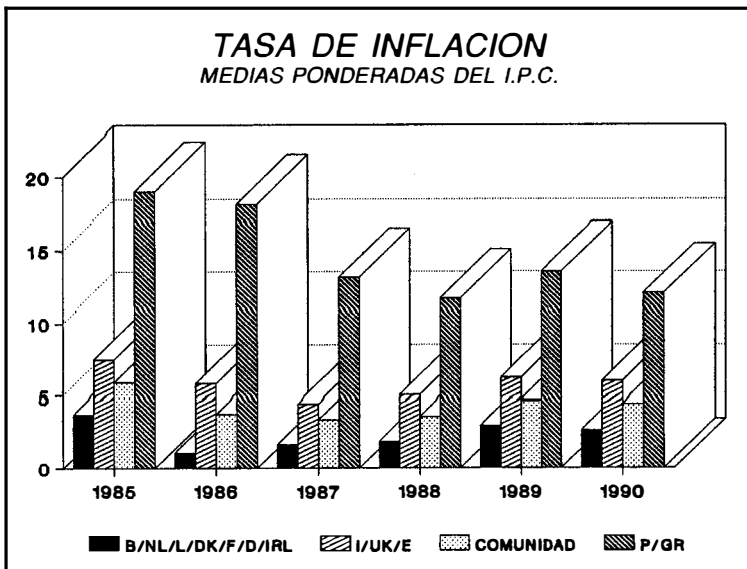
---

(9) Ver la posición adoptada ya en 1986 por Neuman, M. «Wege zur Vollendung des EG-Binnenmarktes», en: Volkswirtschaftliche Korrespondenz der Adolf-Weber-Stiftung, Nr. 1/1986.



- 5- El que no se da en todo el planteamiento de integración monetaria una suficiente preferencia a la coordinación por la vía de las fuerzas de mercado y se está asumiendo la existencia de medidas de coordinación ex-ante a través de sistemas institucionalizados, administrativos.
- 6- Una clara preferencia debe ser la orientación a la estabilidad de los niveles de precios. En este sentido podemos ver en la figura 2 como todavía, e incluso en las previsiones hasta 1990, existen tres grupos de países dentro de la Comunidad Europea. Por un lado países con altas tasas de inflación previstas como son Portugal y Grecia; países con unas bajas tasas de inflación que son los países del Benelux junto con Francia, Dinamarca, Alemania e Irlanda, con cifras medias ponderadas de 2,7. El grupo de España con el Reino Unido e Italia se estima en una magnitud superior en 1,5 a la media de la Comunidad.

**Figura 2**  
**Corrientes comerciales a nivel regional**



También puede apreciarse en la figura 2 esa paulatina reducción en los últimos años y, al mismo tiempo, la aproximación dentro del bloque de los principales países, lo que debe constituir una de las preocupaciones básicas para el conjunto de la política de integración monetaria y económica.

- 7- Se considera también que debe darse mayor autonomía que lo previsto a la política presupuestaria de cada país.
- 8- Que la preocupación sobre una política estructural y regional no puede basarse en situaciones de apoyos y subvenciones estatales, sino en el desarrollo de los verdaderos potenciales de productividad de cada zona; solamente pueden ser medidas de apoyo colateral las que pueden ser admitidas. En caso contrario llevará a errores muy graves en toda la asignación de recursos dentro del contexto europeo, con todas las consecuencias que ello implica.

En su conjunto puede afirmarse que el Sistema Monetario Europeo ha contribuido con gran éxito a fijar de manera mucho más estable, y para entornos, sin duda, mucho más complejos, los datos básicos para la actuación de la empresa europea. La empresa cuenta con mayores datos de estabilidad en su entorno y con ello tiene, por lo tanto, que asumir los riesgos que le corresponden a su capacidad de iniciativa, a su capacidad empresarial y no los riesgos de su entorno.

Sin embargo, en este proceso de integración se insiste por parte alemana en tres procesos que afectan a la empresa de manera muy precisa:

- El hecho concreto de tener que dar ya mayor celeridad a un desarrollo más adecuado, conceptual e instrumental de la unión económica basándose de manera mucho más coordinada en los principios de una economía de mercado y lograr lo que se ha logrado en el área monetaria: que las medidas sean mucho más conforme a los mercados.

- La potencialización de la idea de que la estabilidad monetaria es la pieza clave de todo desarrollo de las instituciones económicas empresariales y que ello sólo se puede garantizar por medio de un Banco Emisor Independiente y de una clara identificación en la política monetaria. El problema es cómo se configura el paso de los sistemas nacionales de bancos emisores al Banco Emisor Europeo.
- Que el proceso de aproximación europea no puede fijarse de manera ex-ante con puntos rígidos de «no retorno», ya que tienen que realizarse adaptaciones de capacidades. Se precisa de la flexibilidad suficiente para los ajustes que todavía tienen que realizarse entre las distintas políticas y capacidades económicas de cada uno de los países. Los diferenciales de competitividad son todavía demasiado altos como para que funcione satisfactoriamente un Mercado Unico Europeo. Y es en este sentido en el que se considera necesaria la reducción de las tres a las dos fases, para que en ese período las empresas europeas vayan conociendo y sabiendo integrar sus condiciones de los nuevos marcos.

#### **IV. Aportación a la capacidad empresarial española y a su proceso de adaptación a la CE**

Entre todos los países que constituyen la Comunidad Europea España se ha encontrado con una situación muy particular con su entrada en la Comunidad en 1986. Por un lado, tiene que integrar la empresa española nuevos entornos ya desarrollados para otros de los países competidores centroeuropeos y, por otro lado, casi de forma simultánea —sin haber todavía asumido la primera parte— entra en el innovador desarrollo del Mercado Unico Europeo.

Esto es, se le acumulan a la empresa española dos dinámicas diferenciadas: una, en gran medida ya asumida por los competidores, la otra todavía por hacerse pero que, al mismo tiempo, generan en su perspectiva de futuro una gran incertidumbre y duda sobre cómo adaptarse a estas nuevas situaciones. La primera parte sería un entorno relativamente conocido y trabajado por sus com-

petidores europeos, en la segunda parte se trata de un entorno desconocido para todos ellos, pero, muy en particular, la adición de los dos genera en la empresa española unas dimensiones de incertidumbre muy superiores a las de los países centroeuropeos.

Como institución la empresa española desarrollada en las últimas dos décadas genera una cultura empresarial, una visión y concepto de empresa, caracterizado predominantemente por su dimensión nacional y por su fuerte orientación a un management «extrapolador» del comportamiento del pasado. El management de la empresa española no se orienta al futuro, sino que se apoya preferentemente en la evolución pasada, en la que el futuro de sus entornos cerrados ha sido casi siempre una extrapolación, más o menos amplia del pasado.

A la empresa española se le plantea con esta integración en la Comunidad Europea la necesidad de un cambio radical en la forma de entender la «empresa» y su management, ya que no puede contemplar su acción sobre la experiencia acumulada en el pasado, sino que tiene que enfrentarse a entornos mutativos, de ruptura, lo que le obliga a adaptarse no sólo en sus capacidades técnicas y de know-how, sino, muy en particular tiene que dimensionarse con una nueva visión de empresa con un nuevo concepto y en una forma de seleccionar sus entornos en dimensiones de incertidumbre que hasta ahora nunca había tenido.

Por consiguiente, no se trata de un mero ajuste técnico o parcial, sino que se trata de definir un concepto de empresa con una nueva visión que implica el desarrollo de una capacidad distinta de dirigir y organizar, lo que incide siempre en la necesidad de reasignación de recursos y de procesos. Prácticamente se pasa de una empresa basada en una continuidad relativamente estática a la necesidad de una empresa altamente dinámica. Es éste otro tipo de dinámica organizativa (10).

---

(10) Véase la obra Pümpin, C. y García Echevarría, S., «Dinámica Empresarial» (en imprenta).

Todo ello supone un reto de un concepto de management que no puede ser desarrollado de forma imprevista, sino que exige toda una trayectoria de cambio cultural en la empresa y de una nueva orientación hacia el futuro de toda la institución empresarial.

Por otro lado, además, las quejas permanentes del empresariado español de que los entornos no le facilitan el proceso de adaptación a los nuevos entornos competitivos, tiene dimensiones que afectan directamente también a los propios entornos que extrapolan del pasado su comportamiento y no se han planteado esa nueva orientación en el futuro, ni en el entorno educativo, ni en el fiscal, ni en el financiero, ni en la Seguridad Social, entre otros.

Por lo tanto, el proceso de cambio es duro, complejo y plantea grandes exigencias a los empresarios y directivos y, muy en particular, también a los responsables de los entornos que no acaban de percibir que el éxito económico en la integración es un éxito fundamentalmente empresarial, con el soporte del entorno.

Ciertamente la empresa tiene que aprender a integrar los entornos en sus diseños empresariales. Pero también el entorno tiene que aprender que en una economía abierta competitiva estos subsistemas del entorno están al servicio de la empresa y no viceversa.

La entrada de España en el Sistema Monetario Europeo significa el revulsivo, a mi entender, que pone en marcha este cambio del concepto empresarial. No cabe la menor duda que muy probablemente la decisión de entrada en el Sistema Monetario Europeo fue una decisión netamente política. Aquí se refleja precisamente ese gran atractivo que anteriormente se ha mencionado del éxito de diez años de Sistema Monetario Europeo atrae de forma muy clara a los países de la Comunidad; sobre todo, porque convierte al SME en una de las tres bases fundamentales del sistema monetario mundial, lo cual da potencialidad y perspectiva de futuro a sus países integrantes muy diferentes a su permanencia políticamente fuera del sistema.

Se ha apreciado también que desde el punto de vista macroeconómico las opiniones han sido de grandes dudas y, muy en

particular, por el hecho de que la capacidad de coordinación autonómica de los elementos del sistema macroeconómico nacional pierden vitalidad y fuerza, teniendo que ajustarse más al comportamiento definido por el propio Sistema Monetario Europeo y los países dominantes monetariamente.

Pero donde verdaderamente no se ha estimado la gran aportación que ésto significa es por lo que se refiere a este elemento «provocador» del cambio de las empresas y de las instituciones de su entorno. Este es, a mi manera de entender, el gran acierto con la entrada de España en el Sistema Monetario Europeo que va a obligar, por primera vez, a integrar de verdad las instituciones económicas y empresariales en el contexto europeo y es ese «**push**» que necesita la institución española, también la empresa, para que se le den las condiciones y la capacidad de adaptación. En este sentido el fuerte cambio que tiene que realizar desde el punto de vista de definir nuevos conceptos empresariales e institucionales, hacer un management orientado al futuro, organizar de otra manera la institución e integrar procesos y hombres, exige entornos que claramente asuman sus propios riesgos y no trasladen incertidumbre al propio diseño y configuración empresarial.

Y aquí se da precisamente una clara coincidencia: lo mismo que el sistema monetario europeo se ha convertido en el principal instrumento de integración que está provocando la necesidad de una mejor coordinación en las políticas económicas, por su interdependencia entre la dimensión monetaria y al economía real, este sistema monetario impone también la búsqueda de nuevos instrumentos para adaptar las instituciones, las instituciones empresariales en nuestro caso. Sobre esta nueva dimensión y orientación del entorno monetario es cuando la empresa realiza otra definición no sólo de su institución, sino de su cálculo económico. Por lo tanto, la integración en el SME constituye una de las bases importantes para poder definir entornos más perceptibles basados en la estabilidad monetaria, de los tipos de cambio y el consecuente arrastre de una definición de un orden económico. O, dicho en otros términos, clarificar las reglas del juego del

conjunto del entorno monetario y económico del contexto europeo. A partir de ahí la empresa tiene que asumir las funciones que le corresponden como tal institución en una economía orientada al principio de mercado.

España se ha integrado plenamente y con una identificación total al proyecto europeo desde su dimensión de sociedad y también desde su dimensión política. Lo que España no se ha integrado es económicamente. Este reto está aún pendiente ya que no se trata de un mero hecho de integración comercial, sino de integración de sus instituciones económicas, empresariales y las que definen el entorno de la empresa.

Por consiguiente, el Sistema Monetario Europeo constituye una primera garantía para configurar dentro de las turbulencias e incertidumbres del entorno, la primera plataforma o referencia en la que la empresa puede percibir datos concretos para construir y diseñar sus oportunidades institucionales y su cálculo económico racional. La política monetaria asume en este sistema garantías de estabilidad a largo y medio plazo, lo que permite definir un cálculo económico que asuma la responsabilidad y riesgos del acierto o desacierto del proyecto económico de esa empresa y no que esté supeditada a la especulación de la variación del valor de la moneda o de los tipos de cambio:

- Se inicia, por lo tanto, para la empresa, un mayor acercamiento al realismo económico, en el que tiene y debe moverse la institución empresarial y su management.
- Sitúa a la empresa en un área de gran potencial financiero y económico en el que se da una amplia estabilidad a los tipos de cambio, lo que le permite disponer de una mayor certidumbre en cuanto al diseño de su multinacionalidad de elementos, procesos e instituciones. Aquí tiene una ventaja muy superior, como se ha señalado, a las empresas de otras zonas del mundo con mayores oscilaciones monetarias.
- La empresa europea tiene que prever, por lo que se aprecia claramente en este debate sobre el Informe Delors, que está muy

próxima la necesidad de coordinar más eficientemente las políticas económicas con una orientación a los principios de una economía de mercado. Es más, por parte alemana, se insiste en la necesidad de orientar primero los órdenes económicos nacionales hacia estos principios para luego poder coordinar con mayor suavidad y eficiencia estas políticas económicas. Pero además existe una clara posición a que estas políticas económicas tienen que coordinarse a través del mercado y no mediante **ex-ante** por parte de las instituciones comunitarias. Aquí existe un decidido compromiso de uno de los países pilares del propio Sistema Monetario Europeo que es el alemán.

- También permite para la empresa asumir de manera mucho más clara, a la hora de definir sus actividades e instituciones, los riesgos que son propios a su gestión y no tiene que dar más valor especulativo a riesgos que corresponden al sistema de su entorno. Por lo tanto, el descubrir los entornos, el acertar en su selección, el adaptarse con una estrategia adecuada, el definir de forma correcta sus potenciales y la mejor presencia con productos y servicios, son riesgos empresariales que la empresa tiene que asumir, que puede hacer cálculo económico porque los entornos, a pesar de las turbulencias y de las grandes incertidumbres, son mucho más «seguros» que lo habían sido desde el punto de vista de intervención del Estado, de especulación monetaria y de tipos de cambio que lo que habían sido hasta ahora. Solamente en estas condiciones se dan las posibilidades para una multinacionalización de los procesos empresariales en idénticas condiciones.

La empresa tiene, por lo tanto, que comenzar a asumir de forma muy rápida el proceso de cambio hacia una cultura empresarial que genere un management orientado al futuro, al descubrir una nueva visión sobre los entornos reales disponibles, asumir más su capacidad empresarial desde las dimensiones económicas, reales y financieras, y no tanto —por muy importante que sea— de la duda permanente de los comportamientos de su entorno. Solamente con esta orientación puede introducir la empresa capacidades de racionalidad que le permiten asumir aquella fun-



ción que le corresponde en una sociedad abierta de dar eficiencia a los productos y servicios que presta para la sociedad.

Por lo tanto, la función empresarial se va a centrar más en la función que es innata a la institución empresarial, de manera que sepa acertar sobre cuál es su realidad como tal institución, conozca cuál es su capacidad como empresarios, como managers y como organización para poder adaptarse a las situaciones competitivas, de acertar en la selección de lo que presta o de lo que hace y definir claramente su propia filosofía empresarial.

Podemos decir claramente que con la figura del Sistema Monetario Europeo el entorno, que ha sido el protagonista y que ha puesto a la empresa a su servicio, cede paso a la institución empresarial como el protagonista básico de la actividad económica y social de un país abierto.

Por ello las exigencias y características del empresario en el futuro inmediato son diferentes y precisa definir organizaciones dinámicas, flexibles, de rápida adaptación a situaciones cambiantes y que permite además, asumir el papel de racionalidad que nadie mejor que las unidades empresariales pueden concebir y realizar.

El realismo empresarial, económico y financiero se impone sobre la ficción empresarial.

## **V. Conclusiones**

1. El éxito de la Europa del 93 va a depender claramente de que se logre que la actividad económica se localice en aquellos lugares del contexto europeo donde verdaderamente puedan asignarse de la manera más eficiente los recursos disponibles. El éxito no está en hacerlo todo igual, sino en aceptar la diferencia, condicionar esas diferencias para que no se produzcan distorsiones y aprovechar en las diferencias la sinergia o coordinación eficiente en el conjunto del espacio europeo, aflorando sus ventajas y evitando las desventajas.

De este acierto va a depender la posición de Europa en el mundo y también su capacidad para resolver sus propios problemas económicos, tecnológicos y sociales.

2. La empresa pasa pues a ser la institución protagonista de la economía y de la sociedad. Para ello necesita que los entornos no le transfieran riesgos que no le pertenecen, sino que esos entornos sean turbulentos, dinámicos, inciertos, pero con las mismas reglas de juego para todos los que están en el funcionamiento de la economía.

Esta urgencia impuesta frente al Informe Delors por el Gobierno y los economistas alemanes de que hay que introducir rápidamente una mejor coordinación de los órdenes económicos y, consecuentemente, de las políticas económicas, es algo que de inmediato tiene que forzarse para poder seguir adelante por la vía de la integración monetaria.

3. Las nuevas configuraciones del entorno europeo, sus oportunidades y riesgos, los problemas tecnológicos y de fusiones o alianzas, son todos elementos turbulentos y de cambio. Pero son y generan una dinámica de valores y oportunidades que precisa de empresarios que descubran, afloren y desarrollen estos potenciales que solamente en esa concepción europea existen y no en la partición de esa capacidad que posee el conjunto de la economía europea.

No se trata de «establecer certidumbre», sino que se trata de que los entornos definan y asuman sus riesgos pero, al mismo tiempo, que en lo monetario y en lo económico se den las bases de estabilidad para que no distorsionen el cálculo económico de las empresas y, consiguientemente, faciliten una correcta asignación de recursos desde la perspectiva de cada una de las empresas en singular y, por lo tanto, tengan que asumir sus riesgos propios.

4. Esta es la condición para que se pueda dar un desarrollo económico centrado en la eficiencia empresarial como consecuencia de una mayor racionalidad en la configuración de decisiones y el desarrollo de grandes capacidades institucionales, muy rápidas de adaptación en el contexto mundial.

5. De ahí el amplio revulsivo que significa para Europa esta dimensión del Sistema Monetario Europeo que ha sido el punto de arranque clave para ir formalizando de manera muy clara una base estable monetaria, de tipos de cambio y, dentro de poco tiempo, de órdenes económicos semejantes con lo que el empresario puede asumir los riesgos de descubrir los entornos que considera que mejor le corresponden a su potencial para competir y, por lo tanto, centrar el éxito en la capacidad empresarial de las instituciones y no tanto en la incidencia favorable o desfavorable, en la casualidad y en el privilegio, o en el error de los responsables de los entornos empresariales.
6. Véase que en los próximos años, tal como se refleja en la figura 3, el proceso institucional de la empresa europea se encuentra ante un revulsivo desconocido en la historia económica eu-

**Figura 3**

**Previsiones de fusiones y alianzas empresariales.**

<i>MERCADO UNICO 1992</i>			
Más cooperación con empresas extranjeras?		Más fusiones en su sector?	
Industria básica bienes de producción	37	53	
Bienes de inversión	50	42	
Bienes de consumo	54	52	
Alimentación	74	74	

Muestra 500 empresas  
Fuente: IFO.

ropea. Fusiones, alianzas, nuevas instituciones, llevan necesariamente a nuevos conceptos empresariales, nuevas formas de dirigir y organizar y, por lo tanto, es crear nuevas instituciones. Y aquí el Sistema Monetario Europeo es la base fundamental como lo ha sido el sistema monetario en la República Federal o en Suiza históricamente (11): las bases del desarrollo económico-empresarial, desarrollo social y bienestar.

---

(11) Véase la obra Dürr, E., «Währungsreform, Wirtschaftsreform und Wirtschaftswunder», en: Beiträge..., ob. cit. pp. 31 ss.

**Santiago García Echevarría**, es Dr. rer. pol. por la Universidad de Colonia (1962) y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido profesor de la Universidad de Deusto y de la Universidad Complutense, obteniendo la Cátedra de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Barcelona en 1972. Actualmente es Catedrático de Política Económica de la Empresa en la Universidad de Alcalá de Henares, Director del Instituto de la Dirección y Organización de Empresas y Director del Departamento de Ciencias Empresariales. Ha publicado numerosas obras relacionadas con su especialidad académica, entre las que destacan: «Planificación y Pronóstico en la Economía de Empresa»(1970); «Economía de la Empresa y Política Económica de la Empresa» (1972); «Introducción a la Economía de la Empresa» (1974); «Política Económica de la Empresa» (1977); «Empresa y Orden Económico» (1980); «Orden Económico en una Sociedad Pluralista» (1983); «Dirección y Gestión Empresarial» (1985) (CIRI) y «Política Económica de la Empresa Multinacional» (1986) (CIRI). En la actualidad dirige la serie «Política Empresarial». de la que se han publicado cinco obras, y es editor de la serie «Working Papers» de la Cátedra de Política Económica de la Empresa.