

**La Política de Fusiones y Competencia
desde la perspectiva empresarial :
Alternativas y Criterios**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Catedrático de la Universidad de Alcalá de Henares

I. COMO SE VALORA EN LA ACTUALIDAD LA SITUACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA?

En los últimos meses puede apreciarse una creciente preocupación y muy diversas opiniones sobre la verdadera situación de la capacidad de respuesta de la empresa española. Es cierto que las grandes magnitudes financieras con respecto a la evolución de la economía española, por muy diversos motivos que no entramos aquí a enunciar, presentan una serie de datos sorprendentes : balanza de pagos, situación de reserva de divisas, cierto control de la inflación, etc. Pero también es cierto que hay una serie de datos preocupantes desde la dimensión macroeconómica y que corresponden prácticamente a la cara de la realidad del proceso productivo : evolución de la balanza comercial con los países de la Comunidad Europea, situación de paro, falta de personal formado para muchas de las funciones necesarias, despilfarro serio de recursos en muchas de las instituciones y procesos que dan soporte a la economía y a las empresas.

Recientemente el corresponsal del *Neue Züricher Zeitung*⁽¹⁾ señalaba en un artículo que ha tenido una amplia difusión, si la economía española estaba en venta, o estaba en rebajas. Señalaba este corresponsal diversos datos importantes al analizar la situación económico-empresarial española. Estos mismos titulares de "España en Venta" los recogen también otros periódicos nacionales.

1. "Aufsverkauf der spanischen Wirtschaft?", en : *Neue Züricher Zeitung* núm. 134 del 12/6/88.

de "España en Venta" los recogen también otros periódicos nacionales. Pero hay un dato relevante en el informe del corresponsal; se refiere a la interpretación de la economía española simulando un aeropuerto en el que existe solamente una pista de aterrizaje y salen o despegan muy pocos aviones. Se refiere a la inversión extranjera en España y a la muy reducida inversión española en los países de la Comunidad o falta de despegue. En términos económico-empresariales diríamos que bajo esta perspectiva, la economía y las empresas españolas están siendo integradas por los competidores de los otros países de la Comunidad Europea y que la economía, la empresa española, no ha comenzado a integrar en sus planteamientos empresariales a los potenciales que le ofrecen las otras economías de la Comunidad Europea.

Pueden realizarse una serie de preguntas que están diariamente en el debate y que pudieran concretarse en las siguientes : Por qué invierten los empresarios de la Comunidad europea de forma tan importante a partir de 1986 en España y de dónde proviene ese grado de confianza en la capacidad de la economía española? Es cierto que el empresario español, que desarrolló con éxito en los años sesenta y setenta, sus empresas, se plantea una alternativa con dos posibilidades : vender la empresa o establecer una estrategia a la defensiva defendiendo sus mercados o cotos nacionales? Se está produciendo el surgimiento de una nueva figura empresarial en la economía española como consecuencia de este proceso de integración y de apertura de la economía española en la CE?

Cuando se examinan los datos reales sobre la capacidad de la empresa española puede observarse que del total de las inversiones extranjeras en España solamente un 6% se colocan en nuevas inversiones con nuevas tecnologías. Por consiguiente, más del 90% de las inversiones extranjeras están orientadas a la compra de las empresas españolas, empresas que hasta ahora, en la mayoría de los casos, no son lo suficientemente rentables. La pregunta que se plantea es: pueden ser rentables esas empresas cuando pasan de una mano nacional a una corporación extranjera?

La respuesta que puede darse contiene, sin duda, muy diversos elementos; en unos casos más importantes que en otros, pero, en su conjunto, vienen a proponer un tipo de análisis económico que creo que es coherente. La empresa extranjera cuando compra una empresa española existente, que actúe con mayor o menor éxito, en general, con una estructura de muy alta rentabilidad, está actuando con las siguientes perspectivas :

1 - Posicionarse en el mercado español y de esta manera acceder de forma más rápida y flexible a su presencia en el mercado español mucho antes de que se consolide en 1993 un mercado único.

2 - Se trata de integrar por parte de la empresa extranjera la capacidad de la empresa adquirida en España en su propio potencial de crecimiento empresarial de manera que logra fortalecer la propia eficacia de esa empresa extranjera en términos generales. Puede, por lo tanto, decirse :

. Logra una mejor utilización de sus propias estructuras empresariales, por ejemplo, redes comerciales, organización, capacidad financiera, etc.

. Pero también no cabe duda de que uno de los objetivos que persigue es aflorar las productividades y, consecuentemente, en la mayoría de los casos, las rentabilidades que están ocultas e inmanentes en la capacidad de la empresa española. A veces se trata de aflorar rentabilidades a través de los activos de las empresas españolas. Pero mucho más que este aspecto es el que concierne a que con la compra de la empresa española se logre una mejor utilización de los recursos de esta empresa española y con ello una reducción de sus costes unitarios. Este proceso de reducción de los costes unitarios tiene lugar como consecuencia de un mejor grado de utilización de los potenciales de la empresa española: equipamiento, recursos humanos, organización, etc.

Ello lo logra al aportar la empresa extranjera en primer lugar, nuevos entornos, mercados ya organizados que tienen en su poder.

Con reducidas inversiones complementarias, con elementos adicionales de tecnología de procesos y con una política de productos reestructurada logra la empresa extranjera aflorar las capacidades de utilización de los recursos de la empresa española no utilizados.

- Y, sobre todo, con la aportación de una moderna capacidad de management y otro tipo de organización logra una mayor eficiencia en el gobierno y organización de la empresa española.

Se trata, sin duda, en la compra de estas empresas, dejando aquí a un lado los aspectos especulativos de patrimonios, de poner en rendimiento el potencial empresarial que existe en la empresa española y que no ha podido, o no ha sido utilizado por los motivos que fueran, que no es aquí objeto de debate.

Es cierto que el problema de personal y las dificultades de reestructuración han llevado a una lentitud, en muchos casos, del ajuste de la empresa española al integrarse en la empresa europea. Se puede apreciar claramente que la inversión extranjera ha venido a mantener los puestos de trabajo y no a crear puestos adicionales en esas empresas.

Cuando se plantea el problema del análisis de las fusiones y de la competencia en España es necesario plantearse una detallada consideración sobre cuál es la situación económico-empresarial en los momentos actuales. Se debe prácticamente orientar la actuación en dos grandes líneas:

- 1 - La estrategia de la empresa española en este proceso de adaptación tiene que actuar, en primer lugar, aflorando, lo mismo que hace la empresa extranjera, los potenciales que contiene dentro de sí esa empresa mediante una mejor organización, mediante una clara depuración de sus programas de productos y el análisis de sus puntos fuertes y, sobre todo, integrando los mercados exteriores.

- 2 - Al mismo tiempo y, en segundo lugar, la empresa tiene que plantearse el desarrollo de la nueva corporación que tiene que tener la empresa española a plazo medio cara a la integración en Europa a partir de los noventa.

Aquí no puede la empresa española seguir actuando con una estrategia del corto plazo, de primeramente ajustarse para poder aflorar los recursos y luego pasarse al diseño de la nueva corporación para la Europa comunitaria, esto es, una actuación de tipo sucesivo, sino que tiene que actuar de forma simultánea.

Y éste es un gran reto al manager español y exige planteamientos diferentes e incluso personas diferentes. Esto no es un mero proceso de adaptación técnica del management o de la organización, sino que se trata de una ruptura mutativa del proceso corporativo de la empresa española, de la forma de hacer su management, de dirigir personas, en una palabra, un cambio radical en su cultura empresarial y en su diseño estratégico.

Solamente desde esta visión puede plantearse un análisis certero por parte de la empresa y del legislador de lo que la empresa española necesita en materia de competencia y fusiones para que en 1991-93 la empresa española se sitúe competitivamente en el mercado europeo.

Debe hacerse también constar que debe romperse la cultura política en el sentido de que los puestos de trabajo solamente se crean a través de la eficacia competitiva de las empresas; si España no logra poner en marcha un proceso de trabajo eficiente integrando su potencial humano, la economía española nunca será competitiva. Otro problema es el que concierne a la empresa europea en España.

II. SITUACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA :SU CAPACIDAD COMPETITIVA Y EXIGENCIAS A SU RAPIDA ADAPTACION

1. Precedentes en materia de estrategia de fusiones empresariales en España.

A comienzos de los años sesenta y en su primera mitad se produce en la empresa española una ruptura total, esto es, una mutación de la estructura empresarial que se arrastraba desde los años cuarenta y cincuenta. Esta ruptura de la empresa española se produce como consecuencia de dos modificaciones importantes :

- 1 - Se modifican las condiciones del entorno abriendo la regulación de los mercados dentro de las fronteras españolas.
- 2 - Se modifican radicalmente los sistemas productivos con la introducción de nuevas tecnologías y nuevas dimensiones empresariales.

En cuanto al entorno de los años sesenta se abre el mercado nacional protegiéndose de forma muy fuerte del exterior mediante medidas tarifarias y no tarifarias. Pero precisamente este mercado nacional se abre bajo criterios de una alta regulación. Esta regulación de la Administración Pública no solamente se produce en materia de precios de los factores de producción, como la mano de obra, el coste del dinero, incluso el coste de los equipos, a través de subvenciones y políticas de ventajas aduaneras, etc., sino también se mantiene una política de alto control de los precios de venta de los productos.

La Administración Pública, a través de la planificación indicativa a mediados de los sesenta, interfiere de forma definitiva en el desarrollo y características estructurales de la empresa y del empresario español. Puede afirmarse que el desarrollo y crecimiento de la empresa española se realiza de forma cautiva dentro del diseño y estrategia definida por la Administración Pública, por el Estado.

Es cierto que se inicia una ligera apertura del mercado nacional y se mantiene totalmente aislada de los vientos competitivos del exterior. Pero además de esta protección frente al exterior se produce en los mercados nacionales una apertura que, a su vez, no sólo está definida por la Administración Pública, sino por muy diferentes actuaciones de acuerdos empresariales, incluso promovidos por la propia Administración o, al menos, consentidos.

Consiguientemente, el proceso productivo español se moderniza dentro de un entorno poco provocativo para que se configuren organizaciones empresariales dinámicas para entornos competitivos.

El segundo aspecto clave de este cambio mutativo de la empresa española de los años sesenta es la incorporación de modernos sistemas productivos que implican fundamentalmente dos aspectos : una mayor complejidad del proceso productivo, pero, sobre todo una mayor dimensión productiva. Es la época de la obsesión por los óptimos empresariales técnicos, en la concienciación de que existe una dimensión óptima de la empresa y en base a ello se regulan al menos teóricamente todas las autorizaciones administrativas para la creación y desarrollo de empresas. Todo ello sin ninguna fundamentación científica y amparándose de esta manera el reparto de poder en la creación empresarial.

Ciertamente se sustituye un equipamiento de más de 25 años por un equipamiento modernísimo y la incorporación de estas técnicas implican, como se ha señalado :

- . La disposición de nuevas dimensiones empresariales
- . Otras estructuras de costes totalmente distintas a las que venían rigiendo en la organización y administración de las empresas.

El problema básico que dura hasta nuestros días es que no se logran los costes unitarios favorables provenientes del incremento de la dimensión empresarial al haberse cerrado la empresa solamente al mercado nacional. Las dimensiones con que se dotan los procesos productivos ni están conformes a la capacidad del mercado nacional, ni se genera consecuentemente capacidad de management adecuado para el manejo de esas nuevas estructuras empresariales.

No se logran las ventajas de costes unitarios provenientes de la dimensión técnica, porque no existe un mercado que permita asumir una mayor capacidad productiva; se duplican por la vía de las concesiones administrativas las capacidades de producción de manera alarmante y se crean procesos de capacidad muy superiores a la posible demanda. Las exportaciones son prácticamente procesos amparados en subvenciones, más o menos ocultas, y, consiguientemente, conducen a una errónea asignación de los recursos y no generan capacidad competitiva en la empresa española.

La empresa y el empresario no se generan en competencia, sino bajo el área proteccionista lo cual hace que se produzca un tipo de ajuste en la capacidad directiva orientado fundamentalmente a la administración de las nuevas dimensiones con referencia al entorno que ha sido diseñado por la propia Administración.

La característica de todo este periodo que abarca hasta casi tres décadas son altos costes unitarios de producción a pesar de bajos costes de los factores productivos. La innecesaria disposición de un management más eficiente al no existir entornos competitivos que provoquen cambios organizativos es, por lo tanto, el problema más grave que aporta toda esta época al momento actual de competitividad de la empresa española.

La consecuencia es que la empresa española se moderniza, desarrolla y crece bajo el signo de la no competencia en los mercados y con ello lo que se produce es prácticamente unas formas directivas y organizativas que son eficientes para esos mercados nacionales restringidos, pero que no pueden soportar en ninguna de las situaciones mercados competitivos.

Y ésto no es solamente un problema de costes, es un problema del diseño del management, de las organizaciones empresariales, de la forma de evaluar los entornos y de diseñar las estrategias. Puede, por lo tanto, señalarse que la situación de desarrollo empresarial bajo esquemas de entornos no competitivos conduce a una fuerte burocratización de las organizaciones y, consiguientemente, a una gran rigidez estructural de la empresa española, tanto desde el punto de vista empresarial como de la propia Administración.

Sin duda, se mejoran procesos empresariales desde la perspectiva solamente productiva; la obsesión por los óptimos empresariales no fue acompañada por la obsesión del óptimo del entorno que sería la competencia, lo cual ha sido el gran fracaso y el gran coste que se viene a pagar.

Las fusiones empresariales que tuvieron un importante apogeo en los años sesenta bajo criterios fundamentalmente de capital y fiscales son, sin duda, en su día consecuencia de la intervención de la Administración Pública por un lado, por ejemplo su política de polos de desarrollo y otras múltiples variantes; también lo son como consecuencia de las exigencias de las nuevas dimensiones técnicas de los procesos productivos y, no por último, de manera significativa, por la propia disposición del capital o de la situación de poder económico. La Banca tuvo aquí un papel relevante y muchos de los problemas de la crisis bancaria se derivan de sus carteras de valores industriales.

Las fusiones de los años sesenta en su conjunto no se orientaron a una situación de mercado competitivo, sino que fundamentalmente fueron consecuencia de la obsesión de la Administración Pública por disponer de dimensiones técnicas óptimas y, por otro lado, por un problema de ordenación de poder económico.

la Balanza Comercial, asimilándolo a una cuenta de explotación de la economía, con todos los problemas de corrección que plantean los tipos de cambio e, incluso, en el caso español y para el período contemplado, la evolución y coste de los elementos energéticos; presenta, sin embargo, trazos muy claros de la falta de competitividad de la empresa española.

Es cierto que el proceso de adaptación e integración de la economía española está pasando por un proceso de modernización y actualización de su equipo productivo, lo cual se recoge, sin duda, en la evolución deficitaria de la Balanza Comercial. Existen, sin embargo, sectores como el alimenticio que también puede hablarse de una modernización de las formas de consumo y la fuerte importación de elementos de alto valor añadido o dicho en otros términos, la industrialización eficiente de la alimentación.

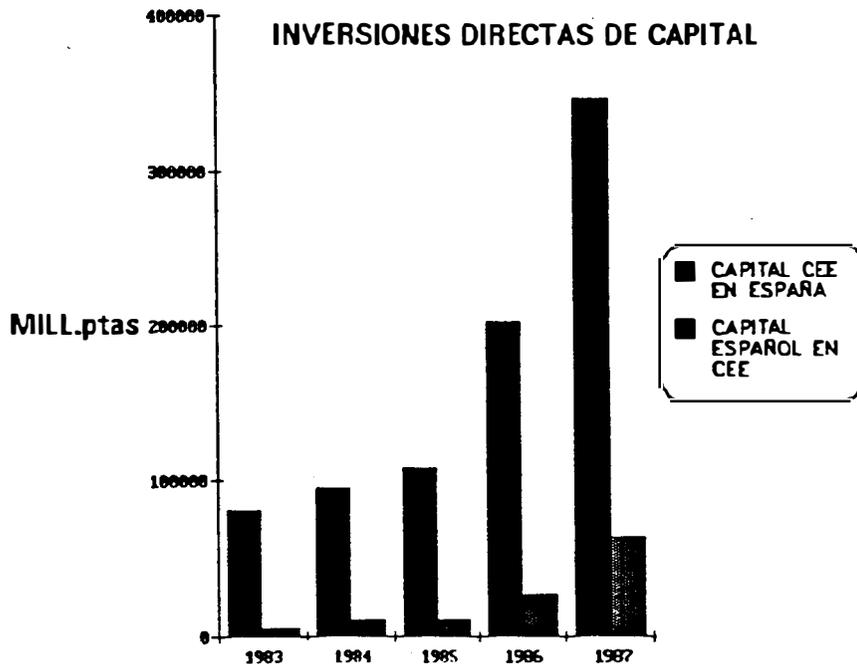
Hasta 1.985 la Balanza Comercial con la C.E.E. estaba prácticamente equilibrada. Con la entrada en vigor del Tratado de Roma en la integración de España en 1.986 se disparan efectivamente los déficits comerciales con la Comunidad Europea y de forma sumamente acentuada con la República Federal de Alemania.

El comercio exterior español se incrementa en estos dos años de forma radical en su comercio con la Comunidad Europea, en magnitudes históricamente importantes. Dos tercios del volumen del comercio exterior español se centran en la Comunidad Europea y este proceso se incrementa permanentemente. Para 1.988 se tienen previstas las mayores tasas de crecimiento de las importaciones españolas de la Comunidad entre todos los países europeos con cotas del 14%.

Quiere esto decir que el desarrollo de la economía española se centra en los mercados europeos y que en ellos se plantean los problemas de competencia.

Un dato significativo son la evolución de los déficits comerciales.

Gráfico núm. 1: Inversiones Comunidad Europea - España



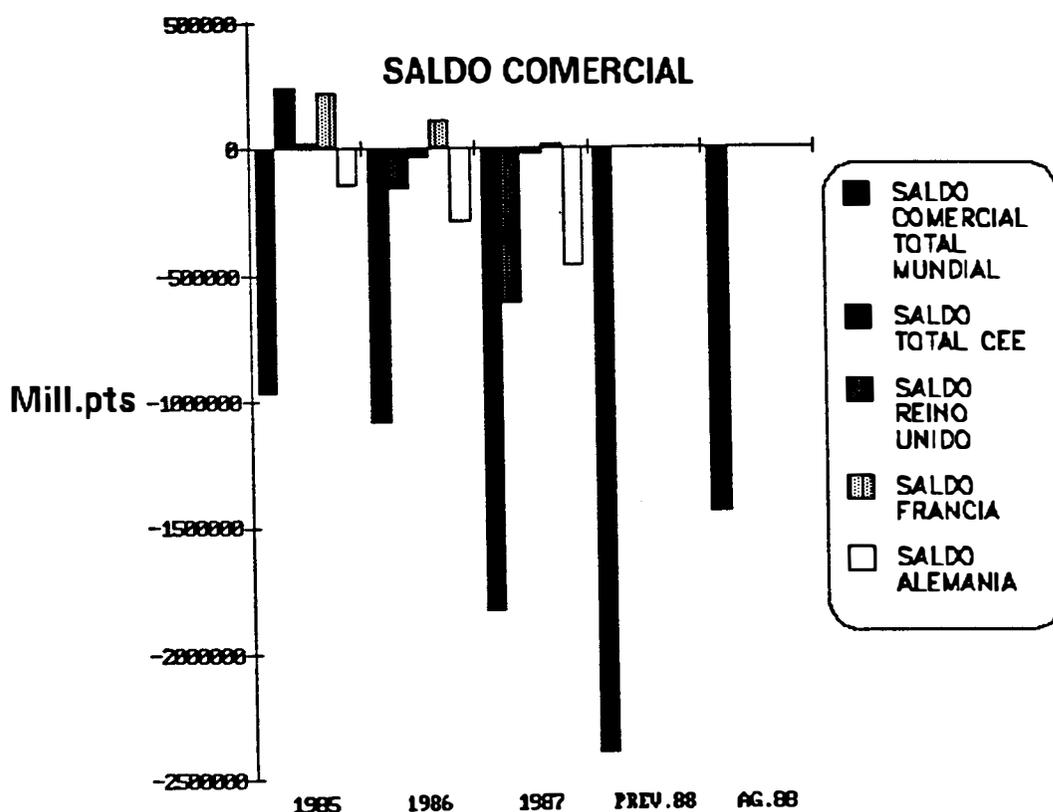
Puede verse que las previsiones oficiales para 1988 eran de 2,4 billones y que ya a finales de Agosto se había alcanzado 1,45 billones de pesetas de déficit.

Independientemente de las distintas evoluciones coyunturales que pueden producirse, lo que queda claro es que la Balanza Comercial española tiene una fuerte tendencia al déficit comercial como consecuencia de los diferenciales de competitividad principalmente entre España y Alemania, más que con respecto a los otros países.

Independientemente de que en este proceso de déficit comercial el ajuste tecnológico de los procesos productivos tengan una importancia singular, lo que también significa es que la capacidad de situar productos y servicios españoles es altamente baja a pesar de las tasas de crecimiento que se están produciendo.

Otro dato significativo es el fuerte desarrollo en los últimos dos años de las inversiones extranjeras, sobre todo de la C.E.E. en España. Prácticamente en 1.987 el 65% de las inversiones extranjeras en España provienen de empresas de la C.E.E. y de forma directa o a través de paraísos fiscales. No cabe la menor duda que también el desarrollo de las inversiones españolas en la C.E.E. se ha incrementado en cifras muy notables pero que, en su conjunto, son insignificantes con las que se han invertido en España.

Gráfico núm. 2: Evolución de la Balanza Comercial

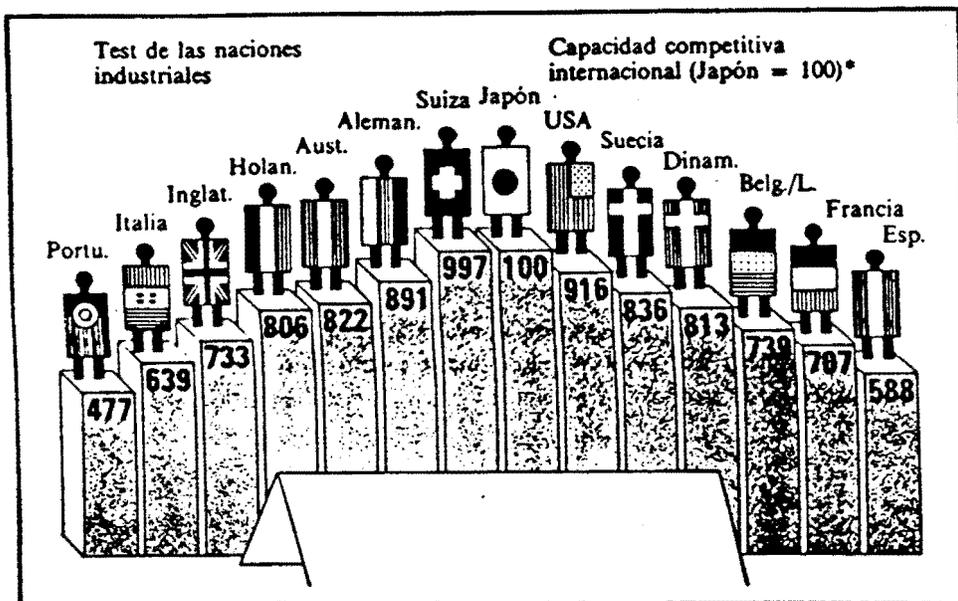


Como puede apreciarse en el gráfico núm. 2, mientras que el volumen fuerte de inversiones de los países de la CEE se centra en un mercado como el español, el esfuerzo español se dispersa en múltiples mercados y alcanza magnitudes relativamente muy bajas para la dimensión que le corresponde al proceso de integración de la economía española en la europea.

3. Situación de competitividad de la economía española.

En el gráfico núm. 3, puede apreciarse claramente que España se encuentra en los últimos lugares en cuanto a la competitividad en su conjunto dentro del contexto europeo. Con el 59% de competitividad con respecto a Japón y Suiza, España se sitúa dentro de la Comunidad a dos tercios de competitividad con Alemania. Precisamente con la República Federal de Alemania mantenemos mayor diferencial de competitividad siendo en cifras muchos menores con respecto a Italia (92%) con respecto a Francia (87%) y algo superior con respecto a los otros países de la Comunidad Europea, como puede apreciarse en los gráficos.

Gráfico núm. 3 : Competitividad comparativa de la empresa española



Todos los estudios realizados internacionalmente sobre la situación de competitividad de la empresa española siguen manteniendo aproximadamente el ranking que aquí se presenta.

Por consiguiente, la situación de la Balanza Comercial está confirmada por los diferenciales de competitividad y la evolución de las inversiones extranjeras significa la confianza de que es posible aflorar este diferencial de competitividad

mediante un mejor management de los recursos disponibles en la empresa y en la economía española.

Estos niveles de competitividad pueden verse confirmados en los análisis concretos de comportamiento de las empresas :

En cuanto a la asignación de los recursos puede claramente definirse que los costes unitarios son muy altos. El coste de la mano de obra es tan alto como el coste en la República Federal de Alemania, los costes financieros son tres veces superiores, las amortizaciones son insuficientes y, sobre todo, la empresa española presenta altos riesgos de inversión como consecuencia del lento proceso de recuperación de las inversiones. Mientras que para la República Federal de Alemania se produce un cash flow del 53% en 1.986, y del 73% en 1.987, la empresa española está situada entre un 12% y un 14%. Por lo tanto, el riesgo empresarial en España es muy grande.

Si además se tienen en cuenta que la prima de riesgo que se logra en España sobre las inversiones en capital inmovilizado es constantemente negativa se justifica la reticencia en las inversión en la empresa española. Mientras que la República Federal de Alemania, por ejemplo, para 1.986, la prima de riesgo que se paga al capital que se invierte en inmovilizado en lugar de en Papel del Estado es aproximadamente de 3 a 4 puntos positivos, en España el diferencial entre lo que retribuyen el papel de renta fija estatal y las retribuciones por beneficios empresariales alcanza cifras o primas de riesgo negativas entre 9 y 11 puntos.

En las dimensiones cualitativas y según los distintos análisis pueden apreciarse los bajos niveles con los que se plantea la empresa española, en una comparación internacional, las dimensiones del marketing, la dimensión de calidad de producto, la orientación a clientes etc., esto es, falta en la empresa española, en esta dimensión competitiva, la integración de sus mercados y de los clientes en los diseños empresariales.

Pero, además, a la hora de plantearse el por qué los costes unitarios de mano de obra son tan altos puede verse la baja motivación, la poca flexibilidad, en la mala estructura retributiva etc., que hace imposible la integración eficiente de los recursos humanos en la empresa.

Hay, sin embargo, capacidad directiva por desarrollar, o dicho en otros términos, se considera que existe un potencial directivo, pero que tiene que dársele calidad vía formación.

Esta situación competitiva de la empresa española, que por los diferentes estudios planteados constata una realidad, exige una respuesta: el cambio organizativo de la empresa española y el desarrollo de una capacidad de management que haga posible recuperar, en gran medida, el diferencial de competencia que le permita a España situarse en los mercados europeos en igualdad de condiciones.

III. EXIGENCIAS DE ADAPTACION PARA LA EMPRESA ESPAÑOLA EN LA C.E.E.

A finales de los años 80 se encuentra la empresa española con un catalizador clave que le exige el cambio organizativo: la ruptura radical del entorno en el cual hasta ahora se ha desarrollado la empresa.

La integración de España en la C.E.E. implica una situación de cambio mutativo de los entornos que influyen en las exigencias organizativas de la empresa. Esta ruptura radical del entorno no ha sido aún percibida por el mundo empresarial y la consecuencia fundamental es que la situación le obliga a una modificación clave de la organización y adaptación a las nuevas situaciones de este entorno.

Todo cambio organizativo sólo se realiza por presión de un entorno más competitivo y que, por lo tanto, la empresa tiene que adaptarse en búsqueda de una mayor eficacia.

Los problemas que plantea este proceso de adaptación es, por un lado, la exigencia de dimensiones empresariales nuevas y, por otra parte, el diseño de las estructuras empresariales y procesos productivos más adecuados.

La empresa puede adaptarse, o bien mediante un crecimiento externo, o bien mediante un crecimiento interno en este proceso de adaptación.

La empresa europea ha optado por la integración de las empresas españolas en sus propias estructuras organizativas de forma que ha tratado de introducirse de manera rápida en los mercados españoles. Prácticamente no se trata de nuevas dimensiones en cuanto a la empresa extranjera en España.

Sin embargo, la empresa española en este proceso de adaptación al entorno cambiante se encuentra ante el siguiente problema:

- 1 - Cómo se integra, mejor dicho, cómo integra las economías europeas en los diseños empresariales españoles, bien por la vía de compra de empresas o desarrollo de las empresas.
- 2 - Qué dimensiones empresariales y qué forma organizativa de estas dimensiones sería la estrategia más adecuada para dar respuesta a estos entornos hasta ahora desconocidos para la empresa española.

La empresa española tiene que adaptarse de forma rápida a las situaciones competitivas conociendo los diferenciales que hemos mencionado y, al propio tiempo, estructurando nuevamente o actualizando los procesos tecnológicos y también planteándose el problema del dimensionamiento.

Puede señalarse que la empresa española se encuentra, a diferencia de la empresa alemana que actúa en España, con dos problemas claves:

- 1 - Que tiene que definir cuáles son los entornos a los que quiere orientarse,
- 2 - Definir con qué dimensiones y de acuerdo con qué tecnologías puede hacer frente a los entornos que quiere asumir en los que considera que puede tener una posición competitiva favorable.

Toda modificación organizativa proviene, por lo tanto, en primera instancia, de que se produce una modificación en los entornos, bien por una ruptura de los mercados, en el momento actual, o bien por una intensificación de la competencia.

Ello acarrea un cambio organizativo en la modificación de las dimensiones. Si la empresa española en ese proceso de adaptación opta por un crecimiento externo o interno para adaptarse dimensionalmente a las nuevas situaciones de los entornos, se plantea diferentes tipos de exigencias organizativas, elemento que debe considerar claramente la empresa española a la hora de optar por una u otra forma de dimensionar eficientemente su empresa para los entornos comerciales.

- 3 - Los cambios organizativos provienen también de los cambios y modificaciones en las estructuras y procesos empresariales, no sólo técnicos sino sobre todo, y este es el caso español, de modernidad en cuanto a las formas de hacer el management y de dirigir las empresas españolas.

La estructura directiva española se hace más compleja y constituye, por lo tanto, el reto al management uno de los aspectos más importantes en estos momentos e, incluso, mucho más prioritarios e importantes que los aspectos de adaptación técnica y tecnológica.

Lo que se trata es de que en este proceso de cambio organizativo la empresa española logre reducir sus costes unitarios y que este proceso de adaptación se realice al menor coste posible.

Debe considerarse, por lo tanto, que a la empresa española se le plantean dos tipos de exigencias:

- 1 - A plazo inmediato el hecho de seleccionar entornos y dimensionarse logrando con el máximo esfuerzo y rapidez el afloramiento de las capacidades de productividad y rentabilidad existentes en la empresa para sanear su posición en el proceso de integración en Europa.
- 2 - Paralelamente, y casi de forma simultánea, la empresa no puede tomar decisiones sobre cambios organizativos, sobre dimensionamiento y sobre sus estructuras directivas, sin tener a la vista el plazo inmediato de muy pocos años en el que se encontrará con niveles de competitividad totalmente abiertos a los que tiene que hacer frente.

El esfuerzo de la empresa española es muy superior al que tienen que realizar en este proceso de ampliación de la Comunidad las empresas alemanas o francesas. Por un lado, la empresa española tiene que recuperar ese componente diferencial en el que ajuste técnico de los años sesenta y el ajuste a los mercados que realiza en estos momentos y su problema de ajuste a los niveles de capacidad empresarial de los otros países europeos.

La empresa española tiene, por lo tanto, diversas alternativas y debe elegir la más eficiente a la larga; los procesos de adaptación en los momentos actuales de afloramiento y productividad tienen que estar al servicio de una clara visión de cuál es el posicionamiento y la estrategia que va a seguir la empresa en tres a cuatro años en el contexto europeo.

Lo que la empresa española tiene que optar es por un cambio organizativo que le permita definir estrategias

- con mayor capacidad de adaptarse a los entornos flexibles y dinámicos,
- que disponga de un mejor dimensionamiento organizativo,
- una mejora de las estructuras empresariales de la capacidad de los recursos humanos,

- desarrollo de otro tipo de cultura empresarial caracterizada por amplios grados de flexibilidad y rapidez de adaptación a los efectos de reducción de costes.

Todo proceso de cambio organizativo y de crecimiento empresarial que no involucre como estrategia el fomento de la competencia en esos mercados, puede poner en serio peligro el éxito futuro de esta estrategia. Solamente cuando en este período de adaptación, que es muy corto, opte la empresa española por fomentar intensamente la competencia, le servirá este proceso de plataforma eficiente para prepararse y disponer ya de una organización empresarial apta para competir en tres o cuatro años en los mercados europeos.

Y ésta es quizá la gran pregunta en este proceso tan breve de adaptación del papel de la competitividad y de la política de fusión. Toda política de fusiones y de competitividad que genere un cambio dimensional por la vía de fusiones o crecimiento interno, que bloquee, o por lo menos no intensifique la competencia en esos mercados, retrasará el proceso de cambio organizativo de esa empresa y no la pondrá en condiciones para poder competir en el año 1991/93 en los mercados europeos.

Por ello, debe dársele una importancia clave a los procesos de ajuste de dimensionamiento, por la vía externa de fusiones o por la vía interna, teniendo en cuenta que no puede hacerse a costa de no producir el cambio organizativo necesario para altos niveles de competitividad.

A la vista de los datos anteriormente mencionados debe tenerse en cuenta que el esfuerzo de competitividad de la empresa española es muy fuerte y es mucho lo que tiene que dar antes de su plena integración en la economía europea. El cambio organizativo lo tiene que provocar ya condicionándolo a un esfuerzo de competitividad como único criterio válido para conocer si es eficiente o ineficiente la estrategia que se haya elegido para este proceso de adaptación.

La política de fusiones implica el desarrollo de un marco en el que la empresa está situada en uno de los puntos perceptores y emisores de competitividad. En este sentido pueden definirse los siguientes elementos que

constituyen y definen la intensidad de la competencia:

- 1 - Es necesario definir un orden económico que permita diseñar a medio y largo plazo cuáles son los esquemas organizativos por los que va la economía, de manera que se facilite al empresario el marco o escenario de referencia para que no le implique sorpresas imprevistas. Esta organización debe estar caracterizada por la eficiencia económica y social, garantizando una permanencia organizativa, un orden económico que dé y provoque la intensificación de la competencia, como criterio para que las empresas tengan que asumir el cambio organizativo eficiente. Es la única manera de preparar a la empresa española a plazo inmediato a recuperar niveles de competitividad que no ha tenido.
- 2 - Se tiene que definir y materializar la correspondiente política de competencia, normas de referencia sobre las cuales puedan articularse las estrategias empresariales. La política de competencia no debe estar enfrentada al proceso innovativo y creativo empresarial, sino que debe fomentarlo con todos los medios a su alcance. Lo que la política de competencia debe velar es, sobre todo en la situación actual española, de que se produzca al máximo la apertura de los mercados nacionales para que la empresa en un proceso corto de tiempo replantee su organización empresarial cara a criterios de competitividad.
- 3 - La empresa como corporación, bajo la presión de la competencia, en un primer lugar en los próximos dos años dentro del contexto nacional, y a continuación en el contexto europeo, debe adaptarse a esas situaciones cambiantes eligiendo entre las estrategias de crecimiento externo o interno. Aquella organización empresarial que no modifique sustancialmente hacia una identidad corporativa que presente al entorno contribuciones de competitividad va a tener pocas probabilidades de supervivencia.
- 4 - El éxito de una política de competencia depende de si condiciona y obliga a las empresas al cambio organizativo eficiente y de esta manera acelera el proceso de cambio organizativo y, consecuentemente, también, de

introducción del criterio de competitividad, tanto en la asignación de los distintos factores productivos como incluso también de los criterios con los cuales la Administración Pública debe contemplar las instituciones empresariales y sus procesos.

- 5 - Pero el protagonismo fundamental de este proceso lo tiene que integrar el manager o directivo que es el que debe asumir el protagonismo de este cambio de organización. Su necesidad de formación y su necesidad de otro diseño mental para concebir, dirigir y estructurar una empresa para un mercado competitivo, tiene la última palabra sobre el éxito o fracaso de una política de competencia y la alternativa, si se ha elegido, de una política de fusiones.

No cabe la menor duda, que el proceso de adaptación de la empresa española a la C.E.E. obliga a una reconsideración de su dimensionamiento, incluso de su localización. Pero no puede decirse de entrada que la estrategia de crecimiento externo, que en muchos casos puede estar plenamente justificado y en otros no, vaya a constituir la única estrategia.

Solamente puede definirse la estrategia adecuada una vez definido el entorno al cual quiere orientarse esa empresa. Es entonces cuando se plantea la cuestión de con qué dimensionamiento.

Otra cosa es que en determinadas áreas y sectores, por ejemplo la Banca, existan actuaciones financieras que exigen determinadas capacidades y volúmenes para poder actuar en ellas, o bien queda uno excluido de las mismas. Esto es, dimensiones técnicas mínimas para determinados productos o procesos empresariales. Dependerá, por lo tanto, no sólo de cuáles son los entornos, sino cuál quiere que sea la política de producto a seguir por esa institución.

Solamente definido este contexto puede luego plantearse el problema de cuál es la alternativa o estrategia más adecuada para ese acondicionamiento de dimensión a los entornos de acuerdo con la política de productos perseguida.

Lo que no cabe la menor duda es que este proceso de ruptura del entorno obliga al cambio organizativo de la empresa con una ruptura absoluta; le plantea el problema de su dimensionamiento y el de su propia estructura productiva.

Otro aspecto interno importante en el proceso de adaptación de la empresa española, y que no puede ser pasado por alto, por una ley de competencia y por una política de fusiones, es que ese nuevo dimensionamiento tiene que ser organizado. No cabe la menor duda que la tendencia dominante hacia la descentralización organizativa puede facilitar, e implicar, formas y organizaciones horizontales tipo Holding que deben ser adecuadamente valoradas en la Ley de competencia desde el punto de vista del control de poder económico y de su impacto sobre la intensidad de competencia en los distintos mercados.

Ni el legislador ni el empresario deben olvidar que los nuevos dimensionamientos pueden organizarse de distinta manera y que ello obliga a no obstaculizar la elección de la forma organizativa que sea más eficiente para esos mercados, para ese dimensionamiento y para la propia estrategia elegida. Siempre y cuando no condicione la intensidad de la competencia como el factor desencadenante de la propia supervivencia empresarial del futuro.

La empresa española se encuentra ante un proceso de ganar tiempo al proceso de competencia y de su incorporación al entorno. Se ha perdido tiempo muy importante ante el proceso de integración; después del proceso de integración debe darse por finalizada esta fase de "pérdida de tiempo"; en este proceso de ajuste tienen que centrarse desde el empresario a la Administración Pública para facilitar, y no distorsionar, el proceso de adaptación organizativa de la empresa.

Lo cual significa para la empresa un cambio cultural muy importante en sus directivos y en el personal, así como de las demás instituciones como Sindicatos y Administración Pública a la hora de asumir los condicionamientos con los que la empresa puede encontrarse a la hora de hacer este cambio organizativo.

Solamente si se logran reducir estos costes de adaptación a través de una reducción también del tiempo y del proceso de adaptación, podrán recuperarse las dos décadas perdidas de acercamiento a los mercados como condición básica para una eficiente utilización de las capacidades productivas existentes.

Este cambio organizativo exige otro tipo de cultura empresarial que es la que ha venido dominando en la empresa española.

La empresa tiene que recuperar un protagonismo con una mayor identidad corporativa con respecto al entorno que es lo que hace en el resto de Europa. Un esquema organizativo burocrático no tiene necesidad de identidad corporativa frente al entorno y, por consiguiente, la empresa española no lo ha desarrollado. Ello exige por parte de los componentes de una empresa una unidad doctrinal e identificación con el proyecto empresarial, lo implica una variación total en la forma de dirigir y en la forma de organizar los hombres en la empresa.

Pero, sobre todo, de lo que se trata en un cambio dimensional para adaptarse a una situación de ruptura del entorno es de un cambio en los sistemas de valores que deben regir a la hora de coordinar entre la empresa y su entorno y dentro de la propia empresa a los efectos de reducir los costes organizativos.

El desarrollo de una filosofía empresarial como componente básico de la coordinación interna es la base para el proceso de descentralización eficiente, lo que constituye uno de los elementos innovativos más importantes en el management empresarial.

En este sentido los procesos de crecimiento externo implican, en principio, costes más importantes que los de un crecimiento interno. Las diferentes culturas empresariales, diferentes organizaciones, la necesidad de armonizar en una filosofía empresarial y, al mismo tiempo, la búsqueda de una única identidad corporativa, implica un esfuerzo de management muy superior al que exige una adaptación en base al crecimiento interno.

La contrapartida de este proceso es que si se logra, con los menores costes posibles, puede ganarse tiempo en ese proceso de adecuación de dimensiones y entornos de manera que pueda, en un período de tiempo más breve, reducirse los costes que puede tener en un crecimiento interno.

No puede decirse a priori cuál de los dos caminos es el más adecuado. Lo que si puede afirmarse es que la situación en la que se encuentra la empresa española para integrar los mercados europeos es una situación totalmente distinta de la que se encuentra la empresa alemana o francesa, o cualquiera de las otras empresas de la Comunidad Europea para integrar el mercado nacional española.

La empresa española tiene que salvar simultáneamente esta fase de recuperación de su capacidad productiva ajustándola al mercado y el diseño de competitividad en los nuevos entornos que tiene que desarrollar.

El empresario español sigue todavía aferrado a la estructura administrativa y no acaba de percibir o por lo menos sabe que tiene ante sí uno de los retos más graves y complejos de cómo integrar los mercados de la Comunidad Europea en sus planes empresariales.

La política de competencia y la de fusiones deben configurarse de forma eficiente para que:

- 1 - La empresa española pueda aflorar de forma rápida las capacidades productivas y rentabilidades existentes,
- 2 - Debe plantearse que se dé en los distintos sectores el cambio organizativo y se haga más dinámica la competencia a los efectos de acelerar en las empresas el proceso de cambio organizativo y predisponerla de forma más eficiente para los nuevos mercados,
- 3 - No debe obstaculizar la función empresarial que es, al fin y al cabo, la solución clave para el incremento de la competitividad.

Las leyes de competencia deben fomentar la competitividad reduciendo los obstáculos donde pudiera anularse este impacto y dinámica de mercado, contribuyendo a que las propias empresas realicen el esfuerzo con el menor número de trabas posibles para reducir los costes de esta ruptura o los costes de adaptación a la ruptura del entorno y del proceso de cambio organizativo, que en sí va vinculado a muy altos costes; será para la empresa española una situación grave en el actual contexto de competitividad con el que se encuentra.

IV. CRITERIOS EMPRESARIALES PARA LA SELECCION DE LA ESTRATEGIA DE ADAPTACION A LA C.E.E.

A modo de conclusión, pero al mismo tiempo configurando criterios para evaluar cuáles son las estrategias que se ofrecen al empresario y su selección, se plantean a continuación una serie de valoraciones sobre las características y elementos que definen los procesos de fusión.

Se pueden determinar los siguientes aspectos:

- 1 - Los procesos de fusión son predominantemente procesos empresariales. Esta vez el proceso de fusión tiene que orientarse al mercado como condición *sine qua non* y no a la tecnología. Por consiguiente, no debe, en principio, interponerse ningún obstáculo de manera que la empresa no perciba con la suficiente intensidad la competencia real de ese entorno, al que tiene que ajustarse. Cualquier obstaculización de esa competencia desfigurará la situación real de los mercados y las empresas pueden adoptar decisiones erróneas en este proceso de fusión.
- 2 - El riesgo del proceso de fusión es un riesgo netamente empresarial. Es una de las distintas alternativas por las que la empresa tiene que optar para

ajustarse al cambio de esos entornos. Lo que no se puede es involucrar este riesgo en decisiones administrativas o políticas que puedan señalar una estrategia errónea por parte de la empresa y, consiguientemente, echar sobre la empresa riesgos que no son de su incumbencia.

- 3 - La selección de la estrategia de adaptación de las empresas españolas a la Comunidad Europea deben basarse en el único criterio válido: ser más competitivos o igualmente competitivos que los demás países. Ello obliga a comportarse de manera
- (a) - Que se asuma y defina, en primer lugar, el entorno al que quiere orientarse la empresa.
 - (b) - Que se defina el dimensionamiento y la organización con la que quiera instrumentarse corporativamente la empresa su presencia en los entornos.
 - (c) - Definir su estrategia de productos y la forma en la que preve su adaptación con esa organización a los nuevos entornos.
- 4 - A la hora de elegir por parte de la empresa el dimensionamiento y estructura, ésta debe considerar, por lo menos, los siguientes elementos: los costes que se originan en el caso de un crecimiento empresarial por vía externa (fusiones) o los costes que se originan por un crecimiento interno.

Desde el punto de vista de cambio organizativo se originan una serie de costes altamente diferenciados. En una fusión los procesos de adaptación pueden realizarse, desde el punto de vista de adaptación al mercado, más rápidos; desde el punto de vista interno empresarial altamente costoso y lento.

En el caso de un crecimiento interno se origina una orientación de futuro como un proceso de largo período de adaptación, lo que puede implicar una estrategia inadecuada si los demás competidores asumen otra forma

estratégica con menores plazos de tiempo.

5 - La empresa española tiene que asumir el cambio organizativo considerando las dos fases siguientes :

(a) - Tiene que aflorar de la forma más rápidamente posible los potenciales existentes para disponer de capacidad no sólo de saneamiento, sino de predisposición al cambio organizativo,

(b) - Paralelamente, debe realizar este proceso de afloramiento y de eficiencia productiva en función de la orientación que quiera darle a esa empresa en el contexto europeo en el que tiene que competir en los próximos años.

Un fallo o lentitud en el proceso de afloramiento de capacidades de resultados pondrá serias condiciones a que pueda apreciarse el papel de esa empresa en los entornos y, consiguientemente, un retraso muy importante en el incremento de competitividad de la empresa española.

6 - Puesto que solamente se logra conseguir este proceso de adaptación con un esfuerzo muy alto por parte de la empresa, y de todos sus componentes, si no se crea competencia en los mercados en los que tiene que aflorar, en su primera dimensión, las productividades potenciales, no podrá la empresa en el futuro inmediato enfrentarse a mercados abiertos competitivos en los próximos dos o tres años.

7 - La política de competencia debe apoyar estas dos fases de desarrollo de la empresa española. Para ello, lo que tiene es que acelerar la competencia en los distintos sectores de forma inmediata, dentro aún del contexto nacional, y debe facilitar a que la empresa pueda tener la mayor riqueza de alternativas o estrategias para que pueda asumir, sin trabas, que le conduzcan a cálculos erróneos, aquella estrategia que esté dispuesta a asumir como riesgo empresarial.

Cualquier proceso de intervención o de condicionamiento de estrategias de adaptación puede conducir a serios errores de elección de estrategias y poner en entredicho no sólo la supervivencia de empresas concretas, sino de sectores completos. Esta reconducción del riesgo empresarial hacia criterios administrativos y no empresariales sería el más grave error que puede cometer una ordenación de competencia.

- 8 - La política de competencia como marco de la política de fusión debe enriquecer y contribuir al proceso empresarial y a su eficiencia. Debe, consiguientemente, garantizar que se asuma la decisión de fusión desde la perspectiva empresarial y, por lo tanto, el que los elementos condicionantes no puedan ser significativos a la hora de estas decisiones.

Una ley de competencia y de fusiones debe constituir un catalizador importante para que se produzcan los cambios organizativos en las instituciones y se introduzca el criterio de competitividad como criterio básico para dar respuesta a las exigencias empresariales y de la propia economía española.

Pero ésto es imposible si no se admite, por parte del empresario y de la Administración Pública el que solamente, cuando de manera correcta se intensifica la competencia en los sectores se obliga al cambio organizativo y al gran esfuerzo en el que está implicada la empresa española.