

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

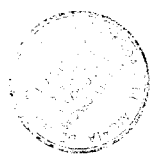
IMPACTO DE LA COMPETITIVIDAD

EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

D.

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 180
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



IMPACTO DE LA COMPETITIVIDAD
EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Septiembre 1991

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. María Teresa del Val
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. LA COMPETITIVIDAD COMO REFLEJO DE UN NUEVO ORDEN ECONOMICO-SOCIAL Y DE COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL .	9
III. FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO DE LA EMPRESA ES- PAÑOLA CARA AL ACTA UNICA EUROPEA	16
IV. LA ESTRATEGIA DE ADAPTACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN EL CONTEXTO DEL ACTA UNICA EUROPEA	24
V. CONCLUSIONES	31

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

Se podía plantear la pregunta sobre cómo se logra el éxito empresarial y, centrándolo en la problemática actual, cómo debe plantearse la empresa española su proceso de integración en Europa para lograr con éxito la utilización de sus capacidades y potenciales.

En los últimos tiempos parece existir una preocupación bastante generalizada sobre si la empresa española tiene capacidad para asumir el reto del 1 de enero de 1993, o, dicho en otros términos, el actual proceso de integración en sus estados finales. Para muchos la situación puede ser delicada si no se realiza un esfuerzo importante en estos quince últimos meses con los que se comienza otra forma diferente de entender la actividad empresarial y la actividad económica, en general, en Europa.

Del éxito de este proceso de integración de la empresa española van a depender las perspectivas de la sociedad española en el nuevo contexto europeo. La pregunta es, por consiguiente, cómo se consigue este éxito?

Desde 1986, fecha en la que España se integró como miembro de pleno derecho en la Comunidad Europea, se han realizado esfuerzos significativos, pero

1. Ponencia presentada en el I Congreso Nacional de ACEDE bajo el tema "Competitividad de la empresa española - La respuesta directiva del empresario español" que se ha celebrado en la Universidad de Alcalá de Henares los días 22 al 24 de septiembre de 1991.

no suficientes, para que en el momento de su plena integración, la empresa y la economía española entren con la suficiente holgura para poder revalidar su capacidad competitiva con los países de la Europa central más relevantes desde el punto de vista de su eficiencia económica.

Han sucedido tres aspectos que es importante mencionar a efectos de referencia temporal :

1 - A mi manera de entender el periodo de tiempo de integración ha sido demasiado largo y, sobre todo, que no han estado adecuadamente sintonizadas las tres dimensiones en las que se construye el proceso de integración :

- . En primer lugar, ha habido un proceso político de integración conducido con gran éxito y con una total aceptación por la sociedad española.
- . Se ha superpuesto, y en parte con una ligera demora, el proceso administrativo, negociador, para poner en marcha todos los elementos que permitan articular esa decisión política.
- . Sin embargo, la realidad de la integración se empieza a producir en todas sus dimensiones en el momento actual, dimensión que pudiéramos llamar la económica y social real.

Lo que ha sucedido es que esta descoordinación en el tiempo entre la realidad política y administrativa y la realidad de la incorporación convergente en lo económico y lo social ha sido un periodo demasiado largo y ahora, en los últimos meses, es cuando se plantea la problemática de si se es o no, si se dispone o no, de capacidad competitiva suficiente para realizar la actividad empresarial en entornos abiertos y muy dinámicos.

2 - El nivel de competitividad actual, y ésta es una realidad contrastada por los más diversos métodos empíricos, es en su conjunto hoy en España baja. Hay una tendencia permanente de comparar la competitividad española con la media de la Comunidad lo que a mi entender no es correcto. Hay que comparar la competitividad de España con aquellos otros miembros de la Comunidad con los que España comercia más intensamente y son los que

originan los crecientes déficits de la Balanza Comercial. Puede estimarse que con respecto a Alemania la competitividad de la empresa española, en términos generales, oscila entre un 65% y un 70%.

- 3 - Esta realidad competitiva, desfavorable, es resultado de todo un proceso histórico hasta nuestros días. Pero, sin embargo, el inversor extranjero realiza la mayoría de sus inversiones empresariales en la compra de empresas españolas que no son en si mismas competitivas. Aproximadamente un 94% de las inversiones extranjeras en España, en lo que se refiere a inversiones y compra de empresas, se realiza en empresas existentes y sólo un 6% se invierte en la creación y desarrollo de nuevas empresas.

Quiere decir que el inversor extranjero asume esa baja competitividad porque tiene grandes expectativas sobre las posibilidades del desarrollo empresarial español en Europa cara al futuro. Y lo cierto es que muchas de estas empresas de baja competitividad incorporadas a empresas multinacionales han arrojado grandes resultados, quizás incluso mayores de los que pueden alcanzarse en muchos de los otros países europeos fuertemente desarrollados. La experiencia no ha sido mala para muchos de estos empresarios y de ahí el interés por la inversión en España : porque hay perspectivas de futuro.

Lo que es interesante observar es cómo a partir de 1986 se produce una dualidad en la economía española : las empresas nacionales mantienen unos procesos de adaptación mejorando sus estructuras de manera paulatina, mientras que las empresas extranjeras en España generan una capacidad empresarial que en cuatro años presentan empresas con estructuras productivas, financieras y económicas muy semejantes a las que corresponden a los países de sus empresas matrices. Han necesitado tres años para convertir una baja competitividad en grandes expectativas y resultados reales. España es hoy una economía con una dualidad según las características de empresa nacional o extranjera.

Se puede preguntar cómo se realizan estos procesos y cuáles son los factores del éxito.

España es uno de los países europeos que si bien ciertamente en su estado actual es preocupante por su baja competitividad, cuando se mira al futuro es uno de los países con grandes expectativas. El problema es que hay que saber

cómo se realiza este proceso de dirección para el cambio y qué condiciones tienen que darse en su marco operativo institucional, económico y social para lograr en dos o tres años el paso a empresas competitivas.

En los últimos cuatro años la empresa española ha realizado procesos de adaptación, con gran esfuerzo, pero ha realizado adaptaciones paulatinas, de reducido alcance con respecto al reto planteado. La empresa multinacional que ha comprado una empresa española lo que ha realizado es un ajuste de ruptura, ha diseñado una nueva forma de adaptación condicionando, por lo tanto, las posibilidades para aflorar los potenciales que tiene la empresa española, potenciales de resultados.

Por ello vamos a analizar a continuación cuáles son estos factores de éxito que deben definir a la empresa española en esta orientación al cambio.

El impacto más significativo que tiene la integración de España en la Comunidad Europea es que la empresa se convierte en la encrucijada que va a obligar a los cambios en las instituciones del entorno empresarial. El entorno no va por delante de los procesos de cambio, sino que como consecuencia de la competitividad creciente se ve obligada la empresa a realizar modificaciones sustanciales en su estructura, en la forma de disponer de sus recursos y sus estrategias que condicionan de manera vinculante las modificaciones necesarias en los entornos, ya sean educativos, financieros, laborales, fiscales o de cualquier otra naturaleza. Y, en particular, por primera vez en la historia de España los entornos tienen que reorientarse hacia la empresa para poder solucionar incluso sus propios fines y lograr una mayor eficiencia del conjunto económico. Y no a la inversa, la empresa no está al servicio del entorno, sino que debe aportar resultados eficientes a la sociedad. Esta modificación constituye la clave de lo que pudiéramos llamar la "revolución de las instituciones" que necesariamente tiene que plantearse en los próximos meses a los efectos de dar mayor eficiencia al conjunto económico y social de este país.

La convergencia de empresa y entorno, y los consiguientes costes de transacción entre ambas, va a ser el resultado del impacto de la competitividad sobre la empresa que va a obligar a hacer modificaciones institucionales allí donde hoy no existe posibilidad de realizarlo por la propia institución. La integración de la empresa y el entorno con el objeto de reducir los costes de

coordinación, vía diálogo y condicionando, al propio tiempo, la necesidad de eficiencia en las instituciones de ambos ámbitos, es lo que va a constituir la clave del nuevo entramado, el nuevo orden económico y social que necesariamente tiene que definir la sociedad española.

II. LA COMPETITIVIDAD COMO REFLEJO DE UN NUEVO ORDEN ECONOMICO-SOCIAL Y DE COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL

Ser competitivo no es un mero hecho o comportamiento económico sino que, fundamentalmente, es uno de los componentes culturales del hombre. Si no se generan en el hombre valores de competitividad, esto es, de integración del otro a los efectos de conocer la capacidad de sus prestaciones y el resultado de las mismas, será siempre imposible lograr competitividad económica. Una empresa o un país no es competitivo por el hecho de la instrumentación de algunas de las variables económicas, sino que fundamentalmente requiere el establecimiento de un orden económico y social en el que el comportamiento humano refleje esta forma de entender la vida, los problemas, la forma de relacionarse y, consiguientemente, el reto personal de dar de sí sus capacidades o potenciales en el conjunto de una comunidad. Es un elemento cultural, es un conjunto de valores básicos que definen el comportamiento del hombre en la economía, o en las distintas manifestaciones del arte o de las ciencias.

Competitividad supone siempre un reto personal e individual que implica un compromiso de una aportación de los potenciales disponibles para lo que se mide con el "otro", para conocer las diferencias en las cuales puede manifestarse esa capacidad diferenciadora de un hombre con respecto a otro, o de una empresa con respecto a otra institución.

Por consiguiente, competitividad, comportamientos competitivos, significan necesariamente siempre integrar al otro, nunca destruirlo, ya que si lo destruyo me quedo sin referencia para poder analizar mis propias prestaciones y mis potenciales y, como consecuencia, planteo un cálculo económico erróneo. Este es el problema de un ordenamiento económico y social cerrado, administrativo,

regulado en el que cada institución y cada hombre se mira a sí mismo en el reflejo del pasado valorando la situación de sus prestaciones mediante un análisis extrapolado del pasado . No considera para nada la diferencia creativa entre los hombres, ni entre las instituciones y, consiguientemente, se asignan recursos de manera errónea, lo cual conduce a una división de trabajo ineficiente. Por consiguiente, un orden económico y social competitivo implica siempre la configuración de instituciones cuya función básica es la de disponer y asignar eficientemente los recursos en aquellas funciones en las que se es más eficiente que otros. Aquí debiera jugar el mercado, e instituciones de parecida naturaleza, el rol clave de esta función coordinadora.

Un ordenamiento económico y social competitivo constituye, sin duda, la gran ruptura con los sistemas económicos, administrativos o regulados en los que la magnitud de medida es siempre el pasado, nunca el futuro. Por ejemplo, los resultados con respecto al año precedente o las expectativas de inflación de un año con respecto al anterior, etc. Por el contrario, un orden económico-social competitivo se mide siempre por el futuro. El punto de referencia está siempre en el futuro, el estado que quiere alcanzarse, y arrancando de ese futuro se retrae al presente diseñando el cálculo económico, el cálculo estratégico, según el cual se llega a alcanzar ese estado de futuro de la forma más eficientemente posible. Pero como además ese ordenamiento económico-social significa la participación de múltiples personas e instituciones en el ordenamiento de la división de trabajo, el criterio de participación en esa división de trabajo es siempre un criterio relativo. Por ello un orden económico y social competitivo implica siempre la necesidad de que pueda medirse abiertamente con la otra empresa, o con la otra persona, a los efectos de relativizar cuál de ellas puede hacer de manera más eficiente la asignación de recursos para lograr un determinado producto o servicio.

Este proceso de cambio afecta de manera fundamental tanto a las instituciones económicas como sociales y empresariales, y no es un problema de mero ajuste económico, sino que es otra forma de entender a las instituciones, a los procesos y al quehacer humano en la economía y en las relaciones con los demás.

Podríamos establecer seis como los principales impactos que produce la competitividad en el contexto de la empresa española en la actualidad :

- ① - El primero de los impactos significa que obliga a una forma distinta de diseñar y realizar el cálculo económico, ya que éste arranca del futuro para llegar al presente y analizar las distintas alternativas de que dispone una empresa o un individuo para asignar sus recursos de manera eficiente.

Pero también supone otra forma de diseñar los criterios de selección de estas alternativas, evaluación de estrategias, y la valoración de cada una de ellas.

- ② - El segundo impacto afecta al cambio institucional. Mientras que en una economía regulada una institución es un agente administrador, con mayor o menor libertad, en una economía competitiva una institución es una organización empresarial en la que tienen que evaluar las decisiones para la asignación de recursos y asumir esa capacidad de lograr ese estado de futuro en mejores condiciones que la competencia. Hay que dirigir la asignación de recursos; es otra institución. Pero fundamentalmente un ordenamiento económico y social competitivo implica el fortalecimiento de las instituciones, concretamente en España sería la recuperación de las instituciones en su sentido de unidad organizativa autónoma y, consiguientemente, un proceso radical de descentralización para que estas instituciones tengan capacidad suficiente para poder realizar esa función de asignación de recursos y las aportaciones correspondientes a la sociedad de manera eficiente.

- 3 - Un tercer impacto implica que en una economía competitiva el éxito de estas instituciones proviene de la capacidad de los hombres, de la forma de dirigirlos e integrarlos y de esta capacidad va a depender fundamentalmente:

- . Que el hombre sea capaz de descubrir y aflorar los potenciales de resultados que tiene esa empresa en su propia estructura o en sus entornos.
- . Que esos hombres sean capaces de diseñar y decidir adecuadamente cuáles son las ventajas competitivas singulares que tiene esa empresa con respecto al entorno, en qué consisten las diferencias y por lo

tanto, puedan evaluar cuál es la situación competitiva, el conjunto de ventajas competitivas que esa empresa tiene frente a sus competidores.

- ④ - El cuarto impacto se refiere a la modificación radical de las relaciones entre empresa y su entorno. La empresa como institución autónoma que asume riesgos y oportunidades, exige del entorno que no le asigne ineficiencias y que dé las mismas condiciones a todas las empresas para que puedan aflorar esos potenciales de resultados de ellas y que no se falsifiquen esos potenciales. Se trata fundamentalmente de la dirección estratégica de las empresas, esto es, de la forma en que cada una de las instituciones empresariales se coordina con ese entorno y define cuáles son aquellos potenciales de resultados de la empresa más eficientes considerando los mercados y productos y, por lo tanto, con menores costes de coordinación.

Uno de los problemas fundamentales de la empresa española es que los costes de coordinación son muy altos con respecto al entorno en comparación con los de otros países centroeuropeos. Ello exige un tipo de management distinto. Un management en una situación de una economía dirigida o regulada corresponde fundamentalmente a una buena administración, dado que los potenciales son administrativamente asignados. Un management en una dirección estratégica supone fundamentalmente la capacidad de saber dirigir las estrategias más eficientes para esos potenciales que tiene la empresa.

- ⑤ - El quinto impacto afecta, sobre todo, a las estructuras de dirección y organización en cuanto que son instrumentos que en una economía competitiva deben configurarse con características específicas: rapidez y flexibilidad en la adaptación. Hay que romper necesariamente con la "cultura organigrama" de status quos socialmente asimilados, para pasar a una cultura de flexibilidad y rapidez que esté caracterizada por una orientación a :

- . Los problemas que surgen de la adaptación estratégica permanente
- . Aflorar los potenciales de resultados que tiene cada una de las empresas.

Lo cual exige necesariamente una consolidación importante de la institución para que pueda permitirse la flexibilidad necesaria para adaptarse con rapidez a las situaciones cambiantes sin que se ponga en peligro o se debilite en ninguno de los momentos la institución empresarial.

⑥ - El sexto impacto, y quizás el más importante de todos ellos, es que exige otro tipo de comportamiento al hombre, en particular al directivo, que constituye la clave del éxito empresarial. En un ordenamiento económico y social competitivo las empresas tendrán éxito o fracasarán en función de que se disponga de los hombres que sean capaces de reunir las tres condiciones siguientes :

- . Capacidad de dirigir hombres, es decir, reducir los costes de organización interna.
- . Capacidad de visionar las estrategias posibles teniendo en cuenta entornos y potenciales empresariales, con lo cual se reducen los costes de transacción.
- . Capacidad para poder manejar técnicamente los recursos en cada una de las funciones que tienen asignadas.

Competitividad implica siempre una forma de comportamiento abierta e integradora, y nunca cerrada y desintegradora. Y fundamentalmente competitividad implica tres aspectos claves :

- 1 - Racionalidad económica para que los potenciales de que dispone la empresa se afloren bajo los criterios económicos : productividad, esto es, que no se produzca despilfarro de recursos y, consiguientemente se pierdan esos recursos para poder aplicarlos con éxito en la estrategia competitiva de la empresa.
- 2 - La capacidad de coordinación con el entorno constituye la segunda pieza fundamental de la competitividad, ya que si no se realiza de manera rápida y flexible con los mercados y productos los costes de coordinación externos, los costes de transacción, serán muy altos.

3 - La capacidad de dirección y organización en un sistema competitivo constituye el factor estratégico por excelencia, esto es, la capacidad de dirigir los potenciales disponibles, lo que se refleja en los costes de coordinación interna, los costes de organización.

La empresa española tiene su problema radical en la baja competitividad con respecto a los países europeos debido a sus elevados costes de coordinación (tanto internos como externos), esto es, no aflora adecuadamente los potenciales de que dispone.

Para ser competitivo hace falta que se den dos condiciones :

- 1 - En primer lugar, que existan potenciales de resultados en las empresas o en los entornos, y estas condiciones se dan en la situación actual de la empresa española, tal como lo demuestra el éxito de la compra de empresas nacionales por multinacionales.
- 2 - Pero además, no es suficiente con que existan potenciales de resultados si no se tienen ventajas competitivas de manera que se logre consolidar en su conjunto una situación competitiva que permita a la empresa esa orientación al futuro y no al pasado.

Estas ventajas competitivas se dan en la empresa española fundamentalmente en torno a los costes, esto es, se puede producir una economía de ahorros de costes muy importante de manera inmediata y ésta es una de las primeras ventajas competitivas tal como se puede apreciar en los últimos tres años en la reducción de los costes unitarios financieros por parte de las empresas multinacionales en España e incluso también, en todos los costes que afectan a la disposición de capacidades productivas.

En segundo lugar, radica esta ventaja competitiva en la capacidad de diferenciar y hacer productos más heterogéneos y más adecuados a los mercados europeos.

Ser competitivo implica permanentemente crear barreras frente a los competidores, barreras diferenciadas que permitan disponer de estas situaciones de ventajas competitivas. Lo que sucede es que en un orden económico regulado,

dirigido, lo que se hace es crear barreras artificiales, desde burocracia administrativa hasta aranceles y las múltiples manifestaciones de todos los artilugios de regulaciones en una economía. Se mantiene una competitividad frente a las otras por la vía del aislamiento o reducción del entorno y, consiguientemente, no surge el mercado, ya que no se dan las condiciones para poder calcular eficientemente la asignación de recursos más adecuada en cada una de esas instituciones. Faltan los puntos de referencia para conocer la ventaja competitiva entre las distintas instituciones.

Por el contrario, en un orden de economía abierta también establece la empresa barreras, pero éstas son naturales, desde el punto de vista que deben reflejar la realidad diferenciada en lo económico y en lo social en cuanto a las prestaciones reales que realiza. Toda empresa trata en un sistema competitivo de establecer estas barreras naturales y que, al mismo tiempo, le permitan una consolidación de su situación competitiva. Estas barreras pueden ser una buena imagen, una capacidad integradora de mercados que no tienen los otros competidores, nuevas formas de marketing, etc. De lo que se trata es de construir barreras lo suficientemente sólidas para que los factores de éxito de esa empresa singular y con esos entornos, puedan aflorar con el mínimo de interferencias por parte de la competencia. Lo peligroso es cuando se trata de sustituir estas barreras naturales en el orden competitivo por barreras artificiales.

Un orden competitivo implica, por consiguiente, otro tipo de institución empresarial y de Management. Es otro tipo de comportamiento directivo, de sus recursos humanos, otra forma de hacer cálculo económico y, muy en particular, otro tipo de instituciones en el entorno empresarial, desde el fiscal al laboral, o desde el financiero al educativo. Se trata de que las unidades descentralizadas asuman cada una de ellas su cálculo económico y que la transferencia entre ellas no conduzca a una errónea asignación de recursos por una ineficiencia de alguna de ellas.

Las empresas multinacionales en España a partir de 1986, esto es, una vez que se ha consolidado el proceso de una definitiva integración de España en la Comunidad Europea, generan un cambio radical en la forma de descubrir los potenciales de mercados y de las empresas. La empresa multinacional en tres años consigue aflorar los potenciales de resultados de las empresas españolas adquiridas para cada uno de sus factores productivos y para el conjunto empresarial, y

también aflora las capacidades de los mercados españoles, tal como puede verse por el incremento de la cuota de mercado nacional de las empresas extranjeras y las pérdidas de las empresas nacionales. Al propio tiempo, la empresa española no ha podido o sabido multinacionalizarse con lo que no ha conseguido cuotas de mercado exterior que le permitan al propio tiempo aflorar los potenciales económicos de sus empresas españolas.

La clave de la competitividad de la empresa española radica, como puede verificarse en los resultados logrados por las empresas multinacionales en los últimos cuatro años, en la mejor utilización de los potenciales inmovilizados que la empresa española solamente rota una vez al año, mientras que una empresa centroeuropea lo rota seis veces.

Y aquí puede apreciarse también esta diferencia radical entre un ordenamiento administrativo y un ordenamiento competitivo. En una empresa que solamente rota una vez su inmovilizado al año es una empresa que necesita ser administrada, mientras que una empresa que tenga que rotar seis veces al año su inmovilizado necesita de una gran capacidad directiva para poder diseñar estrategias en búsqueda de nuevos mercados/productos y de nuevas formas de aflorar los potenciales. Y ésta es la diferencia fundamental del por qué una empresa multinacional en España hace resultados altamente positivos y una empresa nacional difícilmente los logra en términos generales.

III. FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA CARA AL ACTA ÚNICA EUROPEA

El impacto que ejerce sobre la empresa española la incorporación real en lo económico y social de nuestra economía dependerá de si se dispone de potenciales de resultados, de acumulación de reservas, que pueden determinar el éxito de la empresa española en este proceso.

En los años 80 ha habido una amplia preocupación en el campo de la economía de la empresa por definir cuáles son los factores de éxito en los que debe

apuntalarse todo el proceso empresarial. Desde modelos analítico-descriptivos a modelos empíricos, la construcción de teorías sobre crisis empresariales, búsqueda de sistemas de preaviso para conocer a tiempo las necesidades de cambios estructurales, hasta llegar al management estratégico, son todos intentos metodológicos que buscan una respuesta a cuáles son los factores que determinan el éxito en la actividad empresarial. Sin embargo, el gran empuje a este desarrollo científico lo dio una obra descriptiva como la de Peters y Waterman que desbordó, en términos desconocidos en la historia de la economía de la empresa, su propia dimensión. Esta obra ha imprimido a nivel mundial un nuevo interés y ha desarrollado un campo científico muy significativo en el área de la economía de la empresa.

Esta búsqueda de los factores de éxito para la empresa española en los momentos de una integración definitiva, involucrada además en la realización del Acta Unica Europea, sería la brújula sobre la que pudiera orientarse el empresario, en sus dimensiones globales e individuales, a la hora de plantear su estrategia empresarial específica. Sin embargo, todos estos catálogos que incluyen entre 2 y 76 variables son, por término general, catálogos muy orientados al pasado, se trabaja con valores medios y no recogen adecuadamente las influencias exógenas del entorno.

La pregunta ampliamente discutida en el ámbito metodológico es si los cambios en las estructuras empresariales deben seguir a las estrategias, lo que es típico de los planteamientos tradicionales de los años 70 y 80 de la divisionalización y de la diversificación, plantea la seria duda de que el éxito difícilmente se alcanzará en entornos cambiantes si la estructura no se anticipa a la estrategia. La otra respuesta es si la estrategia debe seguir a la estructura, para lo que se necesita claramente conocer los escenarios, el entorno en el que se va a desenvolver la empresa. Y ésta es la gran incógnita no solo por lo que afecta al Acta Unica Europea, sino por los acontecimientos más recientes de una ruptura histórica de todo un contexto de entorno de la Europa del Este que se desconoce cuál va a ser el escenario más próximo. Por ello el problema que debe plantearse es que la estructura se anticipe a la estrategia como condición sine qua non para disponer de potenciales de adaptación rápidos y flexibles para las distintas configuraciones viables y hoy impensables de esos nuevos entornos.

Por ello la institución empresarial constituye la clave. De la estructura de estas instituciones, de su proceso de dirección y de adaptación de la empresa a los nuevos entornos, dependerá el éxito económico y social.

Las estrategias son, o bien estrategias de adaptación que afectan fundamentalmente a procesos de carácter administrativo-técnico, que mejoran naturalmente el proceso de aflorar los potenciales, y las estrategias de cambio, mutativas, de rupturas, que buscan aflorar los potenciales existentes teniendo en cuenta las condiciones de los entornos en que pueden desarrollarse. La definición de una estrategia implica, sobre todo, una orientación a largo plazo, y ésta es una modificación sustancial en el comportamiento español; implica, asimismo, la vinculación de recursos y que, además, esta estrategia no tiene sólo un impacto funcional, sino que ejerce un impacto global sobre el conjunto de la empresa.

La pregunta que se plantea es : estrategia para qué? Sencillamente la respuesta es : para modificar las situaciones en un mercado y en la propia situación de esa empresa con respecto a la competencia.

Los factores de éxito en una empresa son, por consiguiente, aquellos que constituyen las claves institucionales de esa empresa, son los factores permanentes, de larga duración, que son los que verdaderamente configuran las ventajas competitivas. Por otro lado, son aquellos factores que dan coherencia al conjunto de potenciales de resultados, ejercen la función de coordinación dentro de la empresa sustituyendo las coordinaciones tradicionales de tipo administrativo o burocrático.

Por consiguiente, y dejando aquí a un lado el debate metodológico que remitimos a la obra de Dellmann, podemos plantear un análisis de los factores de éxito de la empresa española considerando básicamente tres grupos de componentes :

Primer Grupo

Se trata de todos aquellos factores que en sí no son ninguna ventaja competitiva propia, específica de la empresa, o de la institución singular. Son aquellos factores sobre los que la empresa no puede influir directamente, tales como la propia evolución económica, los nuevos escenarios mundiales, las

modificaciones políticas, etc. Este tipo de factores además no nos sirven en la empresa para conocer la bondad y calidad de los factores competitivos de la empresa. La empresa no domina estos factores de éxito pero, sobre todo, estos factores no constituyen ninguna barrera competitiva. El Acta Unica Europea es el nuevo marco de referencia que no crea barreras, sino que precisamente trata de todo lo contrario, de eliminar todas las barreras posibles vía deregulación. No son barreras competitivas, no son diferencias competitivas de las empresas.

Lo que sucede es que estos factores contribuyen al éxito de la empresa que sabe utilizarlos, precisamente, por el impacto que va a tener en la reducción de los costes de coordinación dentro de la empresa y de las empresas entre sí. Este nuevo entorno, en el que la empresa no puede condicionar esos factores de éxito, implica una nueva división de trabajo en el Mercado Unico Europeo y, sobre todo, una nueva división en las relaciones con los otros bloques de la tríada Japón y Estados Unidos. El Informe Cecchini remite a una reducción de los costes de coordinación que puede suponer entre un 4% y un 6% del producto social bruto europeo. Otras estimaciones lo sitúan mucho más alto. Las empresas que no entren en esta utilización de los menores costes de transacción de las nuevas estructuras coordinativas saldrán de los mercados. Pero lo es para todas las empresas.

El escenario español, tal como se contempla desde Europa, viene definido por una de las mayores tasas de crecimiento económico en los próximos años cercanas o superiores al 4%; y además es opinión generalizada en el contexto empresarial europeo que España es, después de Alemania, uno de los pises más beneficiados como consecuencia del Acta Unica Europea. Esto tiene una explicación muy clara desde el punto de vista empresarial, ya que la empresa española tiene acumulados unos potenciales que pueden aflorarse si se dan las condiciones en la empresa y en el entorno inmediato para que puedan ser aflorados y, consiguientemente, invertidos cara al futuro. Esta es la aportación del pasado.

Segundo Grupo

Se encuentran aquí todos aquellos factores que vienen definiendo los potenciales del mercado. Estos potenciales son el resultado de las actuaciones con éxito de las empresas en el pasado, tales como la imagen, estructuras comerciales, potencial de clientes, capacidad de integración, etc. Y éste es, en gran parte, un potencial que han ido acumulando las empresas españolas y que constituye uno de

sus principales valores. Por ello cuando la mayoría de las inversiones de otros países europeos en España se realiza comprando empresas españolas, fundamentalmente lo que se compra son estos potenciales.

El problema es que se tenga capacidad empresarial para aflorar estos potenciales que se han acumulado en el transcurso de los últimos años, y también el problema de que ésta constituye una de las ventajas competitivas de la empresa española frente a la de los otros países de la Comunidad Europea en nuestros mercados.

Entre tanto, en los últimos años, las empresas europeas han ido ganando cuotas de mercado nacionales muy importantes, introduciéndose en estos potenciales que se han ido acumulando tradicionalmente por la empresa española, y que aquí se plantea el problema de si la empresa española tiene o no capacidad para aflorar esos potenciales, para lo que se tienen que darse una serie de condiciones que veremos a continuación.

La empresa española tiene que aflorarlo en base a otro tipo de estructura empresarial y de comportamiento, sobre todo, con mayores exigencias en cuanto a su capacidad directiva.

El impacto futuro es función de los niveles del pasado, es el potencial, las reservas acumuladas, que si se transfieren a otras empresas europeas la empresa española quedará desplazada de sus posibilidades por utilizar esa capacidad de los nuevos entornos europeos que desarrolla el Acta Unica.

Tercer Grupo

Son las variables competitivas verdaderamente dichas, esto es, las que la empresa tiene en su mano y que constituyen, sin duda, los indicadores que nos integran tanto el pasado como el futuro. Se trata de los potenciales de resultados, por un lado, esto es, las reservas, los valores, que la empresa arrastra como consecuencia de su actuación y, por otro lado, las ventajas competitivas que tiene la empresa para conocer cuál es su situación dentro del conjunto competitivo europeo.

Y aquí están las claves del éxito para que la empresa española pueda acertar o fracasar en este proceso del Acta Unica Europea de los próximos quince meses. Estos factores de éxito pueden recogerse de manera sumaria en los siguientes :

- 1 - En cuanto a los **factores de producción** hay que aflorar a muy corto plazo el potencial de resultados que contienen estos factores de producción, muy en particular, por lo que afecta a los **potenciales de resultados de capacidad humana** para lo que se precisa formación, organización, otros comportamientos sindicales y empresariales y un marco de mercado de trabajo más eficiente. Debe quedar claro que aquí existe a corto plazo uno de los principales potenciales de resultados. El coste de la mano de obra española viene a ser en estos momentos, comparando con el país con mayor competitividad (ALEMANIA) el 60% de su nómina. Sin embargo los costes unitarios de la mano de obra son superiores en España que en Alemania con el 20% del valor de la producción. En la medida que en los próximos 3/4 años se pudiera aflorar esta diferencia se conseguiría, sin duda, posicionar a la empresa con un potencial de resultados que le facilitaría una ventaja competitiva a muy corto plazo, pero necesario. La tendencia en los próximos años tenderá a un acercamiento muy significativo en el tema salarial y no así en cuanto a las estructuras sociales.

Por ello, independientemente de que a corto plazo este potencial de resultados tenga que considerar la forma de adaptación de los niveles salariales, el gran componente para aflorar este potencial de resultados es el incremento radical de la productividad. La productividad española tiene que incrementarse en magnitudes entre un 30% y un 40% de la actual situación para poder alcanzar ventajas competitivas o por lo menos poder situarse en las mismas condiciones. No se trata de un mero ajuste técnico, contable ni retributivo. Se trata de una modificación sustancial de los valores y mentalidades en las Partes Sociales, en los empresarios y los sindicatos así como en el individuo, sobre las grandes exigencias de formación, organización y formas de dirigir hombres.

- 2 - El segundo potencial de resultados es el **área financiera**. Los costes unitarios financieros en la empresa española vienen en este momento a ser tres veces el coste financiero unitario de la empresa alemana. Y ello no se debe sólo al coste del dinero, sino que son, fundamentalmente, las estructuras financieras,

los condicionamientos de los mercados financieros y crediticios, es el propio management de los recursos financieros en la empresa, la muy baja tasa de autofinanciación de la empresa española. (A título de referencia permítaseme aquí exponer cómo en 1990 la empresa alemana alcanza unas cuotas de autofinanciación del 115% sobre la inversión realizada).

La empresa española con un 8% que tiene como coste financiero unitario con respecto al valor total de la producción frente a un 1,5% como media en Alemania significa que tiene aquí uno de los grandes potenciales de resultados inmediatos. Las medidas de deregularización y de liberalización de los mercados financieros y crediticios puede provocar una caída vertical de los costes unitarios de la empresa española.

Es interesante observar cómo las empresas extranjeras en España desde 1986 a 1989 han modificado los costes unitarios financieros radicalmente. Han pasado de los niveles españoles de altos costes unitarios financieros a los costes unitarios financieros de las empresas alemanas. Y ésto se ha hecho dentro de la misma estructura económica y social. Este es el potencial de resultados más rápido de aflorar y quizás el más urgente de plantear.

3 - En cuanto a la utilización de los inmovilizados y, por lo tanto, el dominio del riesgo empresarial, la empresa española ha realizado, sin duda, en los últimos cuatro años un gran esfuerzo en la política de amortizaciones. Pero este esfuerzo es aún insuficiente. La empresa española se descapitaliza de manera muy urgente y va perdiendo por esa línea fuertemente sus potenciales de resultados.

. La empresa española solamente viene amortizando y por lo tanto incluyendo en sus costes y generando autofinanciación, entre un 8% y un 10% del inmovilizado neto, del riesgo del negocio que está llevando. Desde 1960 la empresa alemana tiene unos niveles de amortización del 25% de manera casi constante con lo cual el riesgo de los negocios, el cálculo económico, el horizonte económico, permite otro tipo de empresa, otro tipo de asunción de la actividad empresarial, y una gran flexibilidad para adaptarse permanentemente a las situaciones cambiantes de tecnología, innovación, apertura de mercados, etc.

- . La empresa española no está haciendo correctamente los cálculos económicos y significa fundamentalmente un freno muy grave a los procesos de innovación y desarrollo tecnológico de la empresa española.
- . Quizás el problema más preocupante es la falta de capacidad para aflorar estos potenciales de resultados manifestándose en el cash-flow. Si estos potenciales de resultados consideramos que son la consecuencia del pasado y queremos invertirlos para asegurarnos el futuro, lo que necesitamos es cash-flow. Y la empresa española genera poco cash-flow, ya que solamente viene a lograr entre un 12% y un 15% con respecto al valor de los inmovilizados netos mientras que sus competidores alemanes afloran, también desde hace décadas, antes de impuestos, el 53% de su inmovilizado neto. El periodo de riesgo es de dos años y, consiguientemente, es fácil el cálculo económico y es relativamente asumible la complejidad de las decisiones empresariales. En el caso español se une además que esta falta de generación de cash-flow implica fundamentalmente una incapacidad de cálculo económico y definición de estrategias a largo plazo.

A la empresa española le hace falta adecuar cara al futuro sus factores de producción, por lo que necesita aflorar los potenciales que viene arrastrando. La empresa extranjera que compra la empresa española es lo que hace, aflora esos potenciales y en base a ese proceso genera su nueva actividad cara al futuro.

Donde verdaderamente está el problema básico de los elevados costes unitarios de la empresa española es en la baja rotación de los inmovilizados, esto es en los negocios. Los volúmenes de ventas españoles son muy bajos con respecto a los potenciales de las empresas españolas. Así, la empresa española casi de manera permanente en los últimos años tiene un rotación del valor de sus inmovilizados de 1; da una vuelta anual a su inmovilizado. Sus competidores alemanes dan seis veces, con lo cual reducen radicalmente los costes unitarios.

El problema que aquí se plantea es que para poder rotar seis veces el inmovilizado, multiplicar por seis el volumen de ventas, implica la necesidad de

una internacionalización de la actividad, necesita cuotas en esos mercados extranjeros pero, sobre todo, necesita otro tipo de institución empresarial y otra capacidad directiva. Cuando en una empresa lo que se hace es rotar una vez el inmovilizado creo que puede hablarse de que se trata (como ya se ha señalado), mas bien de comportamientos del management entorno a una labor muy administrativa de asignar recursos eficientemente. Cuando hay que multiplicar por seis la rotación del inmovilizado, multiplicar por seis el volumen de negocio, hace falta una gran dinámica empresarial para buscar mercados, para situar con estrategias adecuadas productos en los mercados, hacen falta managers que no sean administrativos o burócratas. Descubrir mercados, descubrir capacidades en otros mercados extranjeros es la clave. El éxito de la empresa extranjera en España radica fundamentalmente en comprar capacidades y lo que hace es multiplicar por tres, cuatro o cinco veces, el volumen de ventas y, consiguientemente, una reducción drástica de los costes unitarios. Ellos aportan potenciales de mercado en los países de los que provienen y además entran en las cuotas de mercado nacional. Si la empresa española no se multinacionaliza en sus procesos difícilmente va a tener respuesta.

IV. LA ESTRATEGIA DE ADAPTACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN EL CONTEXTO DEL ACTA UNICA EUROPEA

Si España es uno de los países con atractivo para la inversión extranjera es, sin duda, porque se dan dos condiciones :

- . Porque hay potenciales de resultados en las empresas españolas
- . Porque existen ventajas competitivas

La empresa española ha de ser consciente de que en el contexto de la nueva dimensión europea consecuencia del Acta Unica, se le presentan oportunidades que hasta ahora no disponfa en su orientación al mercado nacional. La necesidad de fomentar la heterogeneidad en sus políticas de productos, dada la heterogeneidad de los mercados europeos lo que permitirá a la empresa española, si consigue

introducirse en los mercados europeos, alcanzar una mejor utilización de esas capacidades con lo que mejorará sus potenciales de resultados.

La empresa española debe ser consciente que la heterogeneidad de los mercados y de los productos en Europa, la gran diferencia con Japón y Estados Unidos, como resalta Albach, es la gran ventaja competitiva de Europa frente a estos dos bloques de la tríada mundial. Al estar España en Europa como productor y como posible centro de desarrollo e investigación tiene ventajas competitivas que caracterizan a Europa frente a los otros bloques competitivos. Esta heterogeneidad se ve además compensada, dadas las amplias dimensiones del Mercado Europeo, por la posibilidad de introducir las ventajas de las economías de escala en la fabricación de sus productos y, consiguientemente, en la mejora en la posición estratégica basada en los costes unitarios. España posee, y ésto se ve en su atractivo, un potencial suficiente para poder asumir el reto del Acta Unica. La pregunta que se debe plantear es cuál será el impacto de esta apertura tardía a un nuevo ordenamiento económico y social competitivo.

Por parte de las variables empresariales consiste en :

. Aflorar los potenciales de los recursos humanos, de mercados y de capacidad productiva y todo ello por la vía de la racionalidad económica, esto es, productividad. Productividad es uno de los valores que deben fomentarse en la cultura española en cuanto a su dimensión de no despilfarro de recursos, de mejores capacidades de prestaciones para la colectividad y para el individuo. Los incrementos de productividad en España son de un 30% a un 40% y se pueden realizar mediante una modificación sustancial de los comportamientos humanos. Implica una modificación necesaria de las estructuras fundamentalmente por lo que se refiere a :

- Las organizaciones
- Los procesos de reestructuración
- Otras formas de dirigir hombres
- Cambios de comportamientos económicos y sociales
- Asumir con eficacia la necesidad de flexibilidad y movilidad tanto espacial como profesional

- Asumir asimismo con eficacia una respuesta social solidaria para las situaciones individuales extremas con el fin de asegurar por un lado, la justicia social apuntalando la mayor eficiencia económica.

. El segundo componente de este impacto es aflorar el potencial de recursos financieros lo cual exige :

- Mejores estructuras financieras
- Una mayor capacidad de autofinanciación
- Fomentar un management financiero eficiente en el manejo no solo de los recursos financieros sino de su condicionamiento en los recursos materiales.

. Aflorar el potencial de la capacidad productiva de las empresas y no solo por lo que afecta al proceso productivo en sí mismo, sino también a los procesos de mercado. Se tienen que triplicar o cuadruplicar los volúmenes de ventas de las empresas para poder aflorar sus potenciales y ello exige otras dimensiones empresariales en su más amplio sentido de la palabra, sobre todo, capacidad directiva y estructuras organizativas y, en particular, y probablemente como la solución inmediata más eficiente, otra forma de colaboración en las empresas sin cartelizar pero sí creando, en los términos de Albach, "familias empresariales".

Todo ello implica un comportamiento a corto plazo de una economía de ahorro de costes y de aflorar la capacidad humana, técnica y estructural de la empresa española. Insisto en que ésto es lo que hace la empresa europea cuando compra una empresa española.

Todo ello exige, sin duda, por parte del entorno que se produzca una :

- . Desregularización de los mercados de capitales y financieros
- . Un ordenamiento más flexible del mercado de trabajo

- . Una descentralización muy significativa de muchas de las funciones asumidas por el Estado

- . Una definición de un ordenamiento económico y social competitivo que sea asumida en el comportamiento humano y que no se defina este comportamiento por una mera utilización de técnicas o instrumentos.

La competitividad no se alcanza por la vía técnico-instrumental, sino por la vía de comportamientos, para luego disponer de las técnicas e instrumentos adecuados.

En segundo lugar, esto es, aflorados los potenciales a través de productividades más que por los ajustes de costes salariales, o de un mix de ambos graduado en cada uno de los momentos según el proceso de desarrollo de las productividades. Se trata en desarrollar una capacidad de visión de los entornos, una capacidad estratégica en los hombres de la empresa. Las exigencias de una descentralización organizativa de la empresa española, el romper con las estructuras jerárquico-burocráticas e iniciar el proceso organizativo hacia esquemas más flexibles y dinámicos de organización exigen otro tipo de formación empresarial para que puedan realizarse estilos de dirección más integradores y motivadores.

Para desarrollar esta capacidad estratégica en la empresa, que es un cambio de mentalidad y de estructuras, es importante también que los entornos, el ordenamiento económico y social proceda de manera rápida a las deregularizaciones necesarias y, sobre todo, que se genere mayor transparencia para que la empresa pueda disponer de los parámetros necesarios en su planificación estratégica a medio y largo plazo.

Sin un adecuado planteamiento del ordenamiento económico y social competitivo, que dé igualdad de condiciones para todos los participantes en los procesos, que es lo que busca el Acta Unica Europea, no puede lograrse que el empresario adelante sus estructuras a las estrategias que tiene que realizar.

En tercer lugar, para poder aflorar esos potenciales es urgentemente necesario la entrada de las empresas españolas en la división internacional del trabajo. Esto no significa que se logre sólo por la compra de empresas, sino que

tiene que entrar en el entramado internacional europeo, tanto en los procesos de suministros como en los de colocación de sus productos y en las propias estructuras de disposición de tecnología e innovación.

La gran ventaja competitiva de la empresa extranjera que compra una empresa española es que aporta su cuota en esos mercados extranjeros y, consiguientemente, la división del trabajo en la que integra a la empresa española le permite aflorar los potenciales que ha ido acumulando en el pasado esta empresa. Y éste es quizás el gran esfuerzo de europeización de nuestras empresas. Nuestras cuotas son insignificantes en comparación con el potencial económico de nuestro país y aquí es donde tiene que volcarse la capacidad empresarial y del entorno para abrir mercados, para participar en nuevos diseños comerciales y ello difícilmente puede lograrse sin innovación y sin tecnología. Dada la dificultad de estos procesos necesariamente tendrá que irse de manera gradual mediante colaboraciones o joint venture en estos campos que, por otro lado, puede desarrollarse en España más rápidamente de lo que muchos creen.

Sobre todo el impacto en la empresa española es que si quiere entrar en cuotas de mercado de otros países para utilizar sus potenciales y aflorar sus resultados tiene que presentarse con productos y organización eficientes.

Este es el verdadero reto de la empresa española en los momentos actuales a las puertas del Acta Unica Europea.

Hay que entrar en el entramado europeo con una nueva división del trabajo si quiere ser competitivo.

En cuarto lugar, todo ello requiere una nueva cultura empresarial. Una institución, una empresa, en un entorno competitivo descansa sobre otros valores institucionales e individuales. No es un mero trasplante de técnicas de dirección. De nada servirá implantar técnicas de dirección que correspondan a una dinámica organizativa flexible y rápida, si no hay otros valores y, consiguientemente, los recursos humanos, en particular, los directivos, no han aprendido a actuar con otras estructuras y otras formas de dirigir. Es otro tipo de institución y es otra forma de dirigir procesos y empresas.

Lo cual exige un replanteamiento de las estructuras empresariales. Lo que hemos señalado anteriormente es que la empresa española no puede esperar a que se le modifique el entorno para cambiar sus estructuras. Se ha ido muy lento en este proceso y ahora repentinamente tiene que adelantar sus estructuras para adoptar sus estrategias. Si espera a las estrategias para adaptar las estructuras será tarde.

Pero ello exige, sobre todo, un cambio importante en los comportamientos de las partes sociales y ésto afecta tanto al mundo empresarial como al mundo sindical. Si no se encuentran ambas partes sociales aceptando de manera muy clara un **ordenamiento económico y social abierto y competitivo** difícilmente pueden generarse los sistemas de valores que implican como condiciones básicas:

- . Capacidad de diálogo
- . Creatividad e innovación por la vía de la integración de los hombres y no meramente por las normas
- . Trabajo en equipo orientado a problemas y no a jerarquías funcionales
- . Formación y un desarrollo de la política de personal orientada a la dirección de hombres y no a la dirección de funciones.

Tiene que haber una afirmación profunda de las partes sociales en el reconocimiento de un orden económico y social competitivo para que puedan producirse los cambios de contenidos en las propias instituciones y en los comportamientos humanos.

Por su parte, en el entorno, hay una serie de factores que afectan a España de manera más intensa pero, en general, afectan muchos de ellos al conjunto de los países europeos y que constituyen hoy una de sus preocupaciones fundamentales, ya que pueden ser desventajas competitivas frente a Japón y Estados Unidos.

Estas claves que condicionan el éxito de la actividad empresarial son las siguientes :

- . Una nueva orientación del diálogo social descentralizando a las partes la asunción de sus responsabilidades y descentralizando al propio tiempo los éxitos. La asunción por parte de las fuerzas sociales, empresas y sindicatos del ordenamiento económico y social competitivo, y respetarlo, es la condición para que puedan existir unos mínimos de unidad doctrinal en la forma de entender lo económico y lo social en la sociedad española dentro del contexto europeo.
- . Institucionalizar la empresa con su autonomía y capacidad, e institucionalizar los sindicatos en las funciones que les correspondan en ese nuevo ordenamiento y, muy en particular, su propia integración en las dimensiones sindicales europeas.
- . Deregular los mercados financieros y crediticios de manera urgente.
- . Impulsar un mercado de trabajo eficiente, flexible, que dé eficiencia al sistema económico, que garantice al hombre su capacidad de adaptación mediante las medidas adecuadas a las situaciones cambiantes y que, consiguientemente, dé como soporte una configuración con criterios económicos y sociales.
- . Implica que lo social, exponente de la solidaridad de una sociedad, sólo está justificado cuando verdaderamente da eficiencia económica y acude con eficiencia a resolver los problemas individuales graves. Solidaridad solamente puede hacerse en una economía competitiva vía eficiencia económica y si no existe eficiencia económica no habrá eficiencia social. Otro aspecto a tratar es el que afecta a la forma de estructurar y organizar esta dimensión social que tiene que estar fuertemente integrada en lo económico. Son dos partes de un mismo todo.
- . Hay que impulsar de manera decisiva transportes y comunicaciones. Es uno de los grandes problemas europeos para lograr su competitividad, ya que las comunicaciones y transportes constituyen uno de los estrangulamientos más

importantes y diferenciadores entre la competitividad de Japón y Estados Unidos.

- . Implementar un orden de competencia que permita adecuar los nuevos avances tecnológicos a la colaboración entre las empresas, en particular por los grandes contenidos de soft, y que tiene poco que ver con la tradicional forma de entender los conglomerados empresariales. Entramos, como consecuencia del gran peso del soft, en los productos y servicios, en otra forma de entender las relaciones en grupos de empresas.

- . Otra de las claves fundamentales es que la política de competencia no puede ser divergente como en la actualidad con respecto a la política de patentes y todos los procesos de innovación y desarrollo. Albach propone que los registros de patentes deberían dejar de ser del Ministerio de Justicia en los países europeos para pasar a ser partes del Ministerio de Economía. Estas diferencias en el tratamiento de autorizaciones, registros y patentes, entre los distintos países a nivel mundial se está configurando como una de las claves de la competitividad. Cuando a unos se les facilita la entrada en los mercados a tiempo, y a los otros se retrasan por normas de registro el mercado se ha desplazado y se pierden las oportunidades del sector.

V. CONCLUSIONES

1. La empresa española, lo mismo que la sociedad y sus instituciones, asume en estos momentos el verdadero impacto económico y social de la integración en la Comunidad. El Acta Unica Europea es el gran revulsivo que genera la verdadera ruptura de las instituciones singulares, a fin de que éstas se adecúen en sus estructuras, Management, valores y comportamientos a la realidad económica y social. Por primera vez, los criterios económicos se incrustarán en el tejido social.

2. España tiene potenciales de resultados suficientes pero, sobre todo, tiene hombres con capacidad y calidad para superar con éxito, en muy corto plazo de tiempo, la prueba verdadera de su proceso de integración en Europa.

3. Sin embargo, ello exige un esfuerzo espiritual, una aceptación de este reto, por la vía de unas rupturas en valores y formas de entender la vida económica y social. Hay que dejar a un lado la trayectoria pasada, que nos aporta el bagaje de importantes potenciales de resultados, económicos y sociales, en la que todos hemos aprendido y nos hemos formado, e iniciar una nueva curva de aprendizaje: el futuro es la referencia, y la elección económica y los comportamientos sociales deben orientarse a elegir la estrategia que mejor aflore nuestras capacidades y, por tanto, el éxito.
4. Hay que recuperar las instituciones. En los actuales procesos de deregulación, urgentemente necesarios, implica descentralizar, dar roles, integrar y comprometer al hombre. Hay que dejar a un lado reglamentos genéricos y sustituirlos por valores constitutivos que fortalezcan las instituciones con capacidad de integrar y motivar, junto con la creación y desarrollo de la capacidad organizativa de las instituciones singulares.
5. La empresa española tiene que reducir sus costes de coordinación externos e internos, al menos, a la mitad. Trabajamos con costes unitarios de coordinación muy altos. Este proceso hay que realizarlo ya, aflorando los potenciales de resultados que tenemos y, como consecuencia de esta economía de ahorro, de no dilapidar recursos y potenciales.
6. Ello implica que se den con urgencia reestructuraciones profundas en las instituciones que configuran el entorno empresarial, pero implica también que la empresa, en sus cambios de estructuras y en el diseño de sus estrategias, se adelante a los cambios del entorno; y su entorno es el Acta Unica y su estrategia implica el conocimiento de ese gran mercado heterogéneo, diverso y diferenciado, como es el europeo.
7. Es otra forma de entender la institución empresarial, su forma de configurarla y de dirigirla. Exige Recursos Humanos identificados con la Corporación, integrados en su quehacer, en su éxito y, dado el caso, en su fracaso. Exige que valores como diálogo e integración descansen en la confianza en las instituciones y en sus hombres.

8. Por ello, se trata en este momento de la realidad económica y social de España, del gran revulsivo que exige un rápido cambio de valores de forma que los comportamientos se orienten a la colaboración competitiva, integradora de las grandes capacidades disponibles.

9. El gran impacto de la competitividad es la creación de otro tipo de institución empresarial y sindical, es la época de las Partes Sociales y de su contribución al establecimiento de un orden económico y social abierto, integrador y dialogante, cuyo objeto es ser competitivos para dar respuesta eficiente y justa a las necesidades de nuestra Sociedad. Es uno de los grandes momentos de la Sociedad Española.