


IDE Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política
Económica de la Empresa
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 207

MERCADO UNICO EUROPEO

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

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc 1-A-207

D

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 207
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



MERCADO UNICO EUROPEO

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

Alcalá de Henares Diciembre 1993



Consejo de Redacción :

**Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita**

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06**

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

I.S.B.N.: 84 - 8138 - 012 - 1

Deposito Legal: M - 2319 - 1.994

**Impreme CICAL REPRODUCCIONES, S.L.
P^º DE LA ESTACIÓN, 7 ALCALÁ DE HENARES**

ISBN 84-8138-020-0 obra completa

ISBN 84-8138-012-1

INDICE

	<i>Pág.</i>
<i>I. INTRODUCCIÓN</i>	<i>5</i>
<i>II. IMPACTO DEL ACTA ÚNICA EUROPEA SOBRE LA ECONOMÍA Y SOBRE LA EMPRESA</i>	<i>9</i>
<i>III. LA DIMENSIÓN SOCIAL EN EUROPA Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA</i>	<i>24</i>
<i>IV. SITUACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y SU CAPACIDAD DE RESPUESTA</i>	<i>29</i>

I. INTRODUCCIÓN ⁽¹⁾

Europa ha realizado un largo aprendizaje durante cuatro décadas, esto es, desde los comienzos de los años cincuenta, sobre cómo coordinar eficientemente sus potenciales. Se comienza con la Unión del Carbón y del Acero y en 1956 se firma el Tratado de Roma. Este primer aprendizaje fue muy rápido, en cuatro años, se pasa de una coordinación del ámbito del carbón y del acero de los países centro-europeos al diseño de una forma nueva de coordinar la capacidad económica de los seis países que inician el Tratado de Roma.

Una de las consecuencias más significativas ha sido que todo el proceso de recuperación económica e industrial de la postguerra se inicia bajo una nueva concepción: la creciente tendencia a la integración de las economías. Con lo cual la economía europea de las últimas tres décadas se ha desarrollado, desde un principio, bajo determinados criterios económicos y con una fuerte eficiencia en la coordinación. La Comunidad Económica Europea creada en 1956 conduce a que durante todos los años sesenta y setenta se desarrolla una nueva división de trabajo entre los distintos países de esta Comunidad Europea y se plantea, desde sus comienzos, nuevas localizaciones de la actividad económica y una nueva forma de integración de las distintas fases de producción con el fin de lograr una mayor eficiencia. Este proceso de integración conduce a Europa, sin duda, durante estas décadas a un desarrollo histórico de eficiencia

1. Conferencia presentada dentro del ciclo "Universidad y Trabajo" organizada por la Universidad Complutense de Madrid en colaboración con UGT Madrid y bajo el título General de "Cambios Productivos y consecuencia económicas y socio-laborales" el día 3 de noviembre de 1993.

económica y de paz societaria como no había conocido desde siglos. La Europa de los años cincuenta a los ochenta pasará a la historia por ser el período más largo de paz, de bienestar y de un desarrollo sin precedentes en el contexto económico y social. Y ello, sin duda, como consecuencia del proceso de integración.

Todo lo cual se debe a una mayor eficiencia en la coordinación de las economías y en la forma de aflorar los potenciales de cada una de ellas. Y no sólo por la intensificación del comercio exterior, sino por los nuevos diseños de las empresas y de las organizaciones.

Además aporta un aprendizaje muy importante no sólo para los políticos, sino también para los empresarios. A pesar de ello domina una cierta división de trabajo internacional dentro del contexto europeo pero con un peso muy significativo de carácter nacional en muchos de los ámbitos, entre otros, sociales, educativos.

El comercio exterior se desarrolla a niveles desconocidos hasta entonces y se produce un acercamiento paulatino entre los distintos órdenes de la economía.

Este proceso de integración económica dura prácticamente hasta los años noventa desarrollando el potencial económico de Europa, así como la nueva división de trabajo lleva a un aprendizaje que facilita, sin duda, la búsqueda de nuevos potenciales económicos. Se internacionaliza la actividad empresarial con un fuerte dominio de lo económico.

España realiza su desarrollo al margen de la evolución europea de los años sesenta y solamente se relaciona con la misma paulatinamente a través de su comercio exterior. No participa en esa nueva división de trabajo europea y su economía y su industria se desarrolla bajo fuertes marcos o barreras de protección. Lo cual, sin duda, le

condicionan la división de trabajo que asume y realiza en toda la época de los sesenta y setenta. Hasta el acuerdo comercial con la Comunidad Europea en 1976 no se produce un primer acercamiento a esa nueva división del trabajo europea, pero que prácticamente se mantiene hasta la entrada de España en la Comunidad Europea en 1986.

Los otros países, empresarios y agentes sociales, han hecho durante décadas un proceso de aprendizaje, de colaboración y de nueva división de trabajo que no ha realizado la economía española. Y esto es un elemento clave para poder entender la situación económica actual. Nuestra desigualdad radica básicamente en la falta de esta curva de aprendizaje de una división de trabajo multinacional.

Por otro lado, una de las características fundamentales de Europa ha sido el desarrollo paulatino de un orden de economía basado en la competencia, de tal forma que las empresas y los demás agentes sociales y públicos configuran su comportamiento de acuerdo con las exigencias de mercados competitivos, lo que imprime una forma de coordinar y de realizar la economía muy distinta a la de los países, como España, que se han mantenido con bajas cuotas de competencia. Sus empresas y demás instituciones se desarrollan al amparo de barreras artificiales.

Competitividad significa una forma de entender el comportamiento económico de empresarios, sindicatos, Administración Pública, aprendizaje que no ha tenido lugar en este país y que está condicionando seriamente todos los procesos de adaptación empresarial.

España ha permanecido durante décadas al margen de esa división de trabajo y de esa forma de entender el comportamiento económico, lo que le imprime serios obstáculos para los actuales procesos de adaptación.

Por ello no es de extrañar que España se multinacionalice a partir de su integración en la Comunidad Europea en 1986 por la integración de las empresas españolas en las empresas de los otros países. España no tiene capacidad de integración de los otros mercados y de otras empresas en su economía porque no ha realizado esa curva de aprendizaje que tienen los competidores. Esto es, España se multinacionaliza integrándose en las otras economías.

Asimismo con la entrada en vigor el 1 de enero de este año del Acta Única Europea se da, sin duda, un paso muy significativo, predominantemente en lo económico, en este proceso de integración. Con lo que se ha modificado y adaptado el Tratado de Roma. La decisión del pasado 12 de octubre del Tribunal Constitucional Alemán sobre el Tratado de Maastricht, rompe ya, incluso, ese proceso de integración en orden a una integración más amplia de los otros aspectos que configuran la sociedad. Se puede considerar como la tercera fase después del Tratado de Roma y del Acta Única Europea en cuanto a un proceso integral de coordinación de las economías y de las sociedades europeas.

Aquí no vamos a entrar en los problemas de tipo político-administrativo y jurídico, sino que vamos a analizar cuáles son las consecuencias económicas sobre nuestra economía y sobre la empresa. Por otra parte, se va a considerar también cuál es el contexto actual de la dimensión social europea.

Se terminará analizando cuál es la situación de la empresa española y cual es su capacidad de respuesta dado que el Mercado Único Europeo implica una ruptura importante y desconocida en su transcendencia de la división de trabajo en Europa, lo que ofrece, a su vez, grandes oportunidades de economías de escala y de nuevas configuraciones empresariales.

II. IMPACTO DEL ACTA ÚNICA EUROPEA SOBRE LA ECONOMÍA Y SOBRE LA EMPRESA

Este desarrollo europeo ha significado la creación de un área económica que refleja el mayor potencial a nivel mundial incluso superior a Estados Unidos y Japón. Como puede apreciarse en la Figura 1 el Producto Interior Bruto es más que el doble del japonés y es superior al de Estados Unidos.

EUROPA Y SU DIMENSION				
<i>1989/90</i>	<i>CE</i>	<i>EEUU</i>	<i>JAPON</i>	
- PIB (1000 Mill. ECUS)	4.738,5	4.231,1	2319,9	
- POBLACION (Millones)	327	246	123	
- INVERSION BRUTA (1000 Mill. ECUS)	990,4	682,3	755,6	
- EXPORTACIONES (1000 Mill. ECUS)	419,8	308,6	225,4	

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: Statistisches Bundesamt y elaboración propia

Figura 1

Lo mismo puede observarse en cuanto a la dimensión de sus mercados considerando su población, que con 327 millones es muy superior a Estados Unidos y casi dos veces y media a la población japonesa. Lo mismo puede destacarse en las cifras de inversión bruta,

y muy en particular, sobre todo, por lo que afecta a sus relaciones con el mundo exterior. Europa exige, por su estructura, una economía exterior abierta y competitiva como única forma de poder aflorar sus propios potenciales.

Es interesante observar, dentro del contexto de la Comunidad Europea, la dimensión que afecta a la capacidad humana disponible. España, que es una potencia intermedia, refleja una posición destacable frente a los países industriales desarrollados y los países más pequeños dentro de la Comunidad. La distribución de la población es muy desigual lo que conduce a un mercado altamente heterogéneo, no sólo

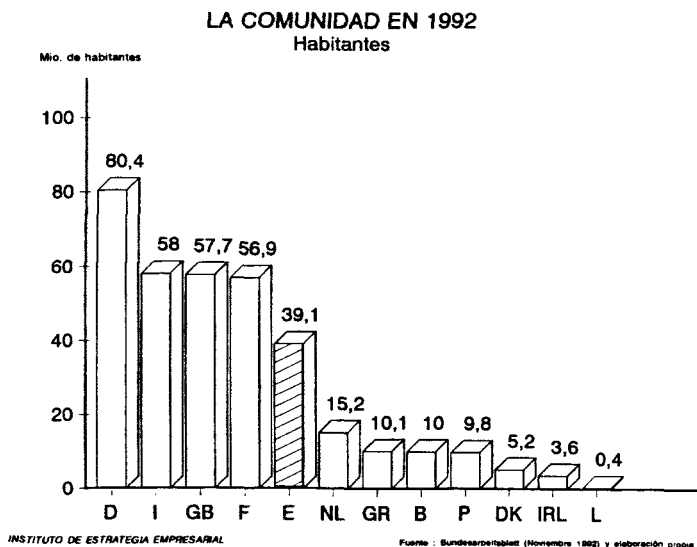


Figura 2

en cuanto a las dimensiones específicas, sino en cuanto a los elementos que definen sus comportamientos. Aspecto clave a la hora de definir las estrategias empresariales.

Donde España ya tiene un peso menor para su dimensión y potencial humano es en el Producto Interior Bruto. Es decir, se encuentra con un volumen de Producto Interior Bruto atractivo como mercado y bajo por lo que afecta a la dimensión que le corresponde. Es la quinta en cuanto a su volumen de actividad, lo que constituye un potencial económico significativo.

LA COMUNIDAD EN 1992 PIB per cápita

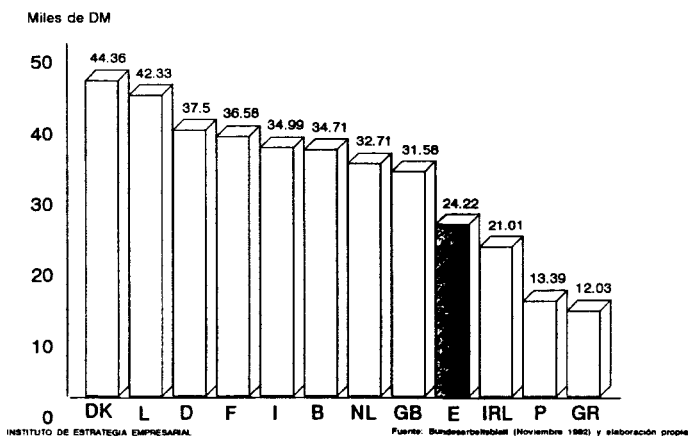


Figura 3

Por contra, en la renta per cápita España se encuentra con 24.220 DM todavía en una posición muy relegada. Existe aquí un diferencial de capacidad de crecimiento muy importante por lo que permanente-

mente se le ha asignado a España un alto valor de atracción en cuanto a su capacidad de desarrollo. España tiene que realizar un esfuerzo muy significativo en la recuperación de sus potenciales.

MERCADO EUROPEO 1992

Ganadores y perdedores del Mercado Común

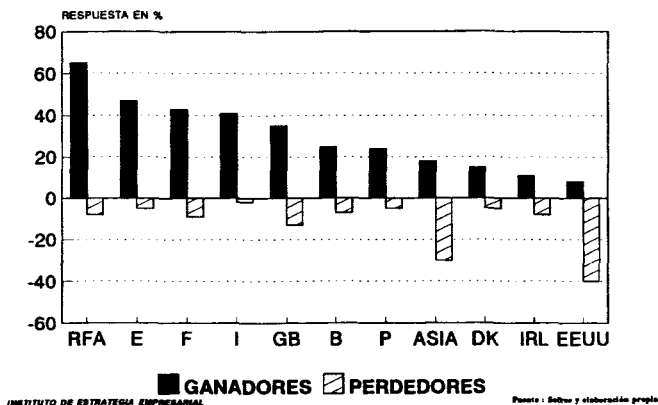


Figura 4

Si se analizan las inversiones y los flujos de comercio exterior que son dos de las características relevantes de la evolución de la integración europea dado que marcan la tendencia del desarrollo económico;

En cuanto a las inversiones durante los años 84 al 89 se ha producido un desarrollo muy significativo, ya que ^{Vease (1?)} ha pasado de invertirse 10.024 millones de ECUS en el extranjero a ser un inversor de 31.000 millones en el extranjero frente a los 9.000 millones de Estados Unidos y los 4.000 millones de Japón. La capacidad inversora

INVERSIONES COMUNITARIAS EN EL EXTRANJERO
1984 - 1989

En mill. de ECUS

Inversor	1984-85	1986-87	1988	1989
Alemania	1.903	3.483	2.094	4.400
Francia	1.319	3.994	4.852	8.300
Italia	710	1.171	1.135	950
Gran Bretaña	3.575	6.384	5.855	8.100
Holanda	895	4.160	6.469	4.600
Bél./Luxemb.	1.219	1.866	1.631	1.500
CE (12)	10.024	22.076	22.976	31.000
USA	4.685	4.840	1.310	9.000
Japón	1.036	1.974	2.190	4.000

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: Eurstat y elaboración propia

Figura 5

comunitaria en el extranjero es, sin duda, uno de los elementos vitales en la organización de la economía europea, aspecto que parece frecuentemente olvidarse en las dimensiones españolas. La globalización de la economía europea es un hecho, por lo que no cabe el cerrarse. Gráficamente puede verse cómo en 1989 las inversiones intracomunitarias son ya superiores a las inversiones extracomunitarias. Quiere decir que la Comunidad a partir del 89 acrecienta su actividad fuertemente en el contexto interior generando una nueva división de trabajo. Coincide este desarrollo de las inversiones intercomunitarias con la ampliación de la Comunidad con los tres Países Latinos. Con ello establece una nueva orientación hacia una integración más plena que se culmina con el Acta Única Europea y el Tratado de Maastricht.

INVERSIONES DE LOS PAISES DE LA CE
Dentro y fuera de la Comunidad (1984-89)

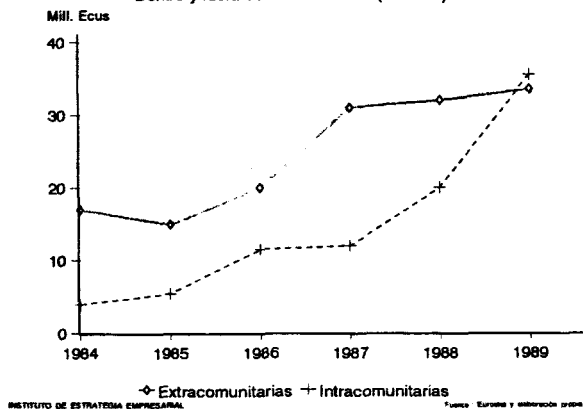


Figura 6

FLUJOS COMERCIALES DENTRO DE LA CEE 1990

Intercambio	D	F	GB	I	NL	B/L	E	Otros	TOTAL
	<i>En mil. de ECUS</i>								
D		71,6	44,9	55,4	57,9	44,8	16,9	25,0	663,8 mill. de ECUS
F	10,9		50,6	42,6	20,9	34,8	18,6	12,2	
GB	6,8	4,6		18,9	21,8	15,4	8,4	23,4	
I	8,4	6,4	2,5		11,9	11,5	10,9	9,9	
NL	8,7	3,2	3,3	1,8		31,6	4,2	7,9	
B/L	6,7	5,2	2,3	1,7	4,7		3,3	4,3	
E	2,5	2,8	1,3	1,8	0,6	0,5		8,2	
Otros	3,8	1,8	3,5	1,5	1,2	0,8	0,9	1,3 9,2	
TOTAL	<i>En % del comercio intracomunitario</i>								

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL. Fuente: Eurostat y elaboración propia

Figura 7

La otra dimensión concierne a los flujos comerciales dentro de la Comunidad y en su relación con los otros terceros países. En la Figura 7 puede apreciarse cómo los flujos comerciales dentro de la propia Comunidad Europea constituyen, sin duda, en 1990 una de las piezas más importantes. También puede observarse el peso significativo del comercio intracomunitario y las diferencias entre el crecimiento del comercio dentro de la Comunidad Europea y el crecimiento con los terceros países.

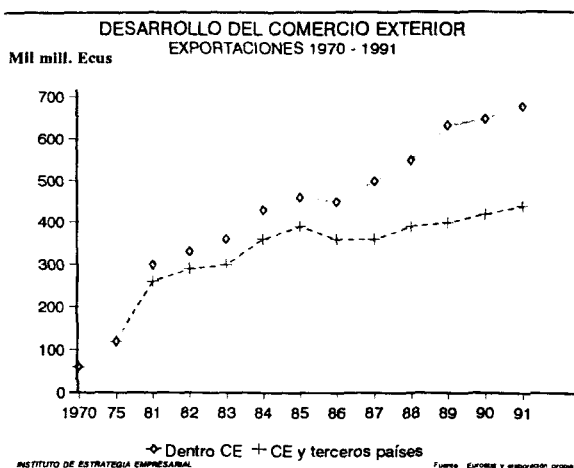


Figura 8

La actividad económica se desarrolla dentro del contexto de las empresas y aquí también en la Comunidad Europea existen unas diferencias muy significativas en cuanto a otro de los factores relevantes de los procesos de cambio, tal como es la propia dimensión empresarial. En la Figura 9 puede observarse que solamente 20

empresas españolas se encuentran entre las 500 primeras lo que significan un 4% del total de la Comunidad Europea que es un porcentaje relativamente bajo respecto a los otros países industriales.

LAS 500 EMPRESAS MAS IMPORTANTES DE LA CE

País	Número	Porcentaje	% en PIB de la CE
Alemania	83	16,6	24,7
Francia	110	22,0	19,8
Italia	30	6,0	18,1
Gran Bretaña	190	38,0	16,2
España	20	4,0	8,2
Holanda	33	6,6	4,6
Bélgica	16	3,2	3,2
Dinamarca	13	2,6	2,2
Grecia	0	-	0
Portugal	1	0,2	1,0
Irlanda	3	0,6	0,7
Luxemburgo	1	0,2	0,1
TOTAL CE	500	100	100

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: Eurostat y elaboración propia

Figura 9

Lo mismo sucede con las dimensiones bancarias, lo que pone de manifiesto que la banca española tiene unas dimensiones que distan mucho de la capacidad bancaria de los otros países.

La valoración que se hace de la Comunidad Europea y la diferenciación entre los distintos países se refleja de forma interesante en las estimaciones realizadas por las empresas japonesas y su posicionamiento frente a la Comunidad Europea. Como puede apreciarse en la Figura 11 Japón centra sus actividades, en cuanto a la ubicación de sus centrales, principalmente, en la República Federal de

DIMENSION BANCARIA EUROPEA 1990

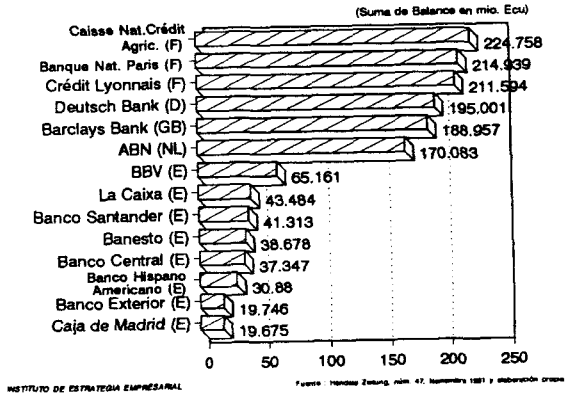


Figura 10

ESTRATEGIA EMPRESAS JAPONESAS PREFERENCIAS EN LA CEE

	RFA	GB	F	E	I	NL	B
CENTRAL	61	56	19	0	5	13	15
PRODUCCION	51	58	30	49	26	9	14
MARKETING	88	62	58	17	28	23	20
I & D	86	44	23	5	7	5	12
FINANCIACION	27	80	6	0	1	47	12

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FUENTE: HIRONOZA, 1984

Figura 11

Alemania y en Gran Bretaña. En materia de ubicación de sus procesos productivos han dado cierta preferencia a la situación española así como una valoración relativamente baja a sus mercados. Esta percepción por parte japonesa marca unos diferenciales importantes en el contexto de la Europa post Maastricht.

Es importante señalar, desde el punto de vista de la división económica del trabajo, que los mercados europeos se caracterizan por unas fuertes diferencias en materia de precios, consecuencia de las divisiones de trabajo tradicionales. Como puede apreciarse en la Figura 12 existen diferencias muy significativas de unos países a otros, lo que

DIFERENCIAS DE PRECIOS EN EUROPA

PRODUCTOS DE CONSUMO	DIFERENCIA MEDIA	20 %
- Chocolate		115 %
- Ketchup		65%
- Cerveza		155 %
- Yoghurt		30 %
- Alquiler de coches	Dinamarca	296 ecus
	Portugal	110 ecus
- Modelo de zapatillas	Irlanda	48 ecus
	Italia	76 ecus
- Comisión tarjetas de crédito	Francia	1 %
	Gran Bretaña	2,2 %
	Alemania	3,4 %
- Pólizas de seguro de vida	Gran Bretaña	100 %
	Italia	262 %

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: H. Simón y elaboración propia

Figura 12

conlleva, sin duda, una modificación importante en cuanto a las formas de resolver las empresas su nueva división de trabajo, tanto en lo que

afecta a los productos alimenticios como a la propia Banca. Las diferencias son de tal magnitud que provoca necesariamente una modificación rápida e importante de las formas en las cuales se ha venido realizando la actividad económica hasta ahora.

Por ello se estima que con motivo del Mercado Único se hace necesario una modificación sustancial en cuanto a las formas de realizar la actividad empresarial produciéndose una mayor cooperación entre empresas de los distintos países y también fusiones. Así puede verse cómo a finales de los años ochenta en el sector de alimentación se produce una modificación muy importante tanto en las fusiones como en la cooperación, pero también en la mayoría de las otras actividades empresariales.

MERCADO UNICO 1992

(PORCENTAJE)

EMPRESAS	¿MAS COOPERACION CON EMPRESAS EXTRANJERAS?	¿MAS FUSIONES EN SU SECTOR?
Industria básica bienes de producción	37	53
Bienes de inversión	50	42
Bienes de consumo	54	52
Alimentación	74	74

INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: IFO (Muestra 300 empresas) y elaboración propia

Figura 13

Parte de estos procesos de colaboración y fusión se han realizado ya, pero todavía queda un ámbito de reestructuración muy amplio de toda la división de trabajo europea. Y el éxito de Europa va a depender de si se logra por la vía de una nueva división de trabajo aflorar sus potenciales humanos y económicos.

Se debe señalar, aunque sea solamente de forma conceptual y muy breve, que la evolución del cambio, la dinámica que imprime el Acta Única Europea y Maastricht significa básicamente un impulso relevante que proviene tanto de la apertura de la economía como de la evolución tecnológica, así como por lo que concierne a los aspectos que afectan a la propia dimensión empresarial. Es por ello por lo que nos encontramos sumergidos en el centro del ojo del huracán de una nueva división de trabajo en Europa que ofrece, por un lado, nuevas alternativas de cooperación, pero, por otra parte, implica unas fuertes exigencias para adaptarse a estas nuevas estructuras de la división de trabajo. Y ello conduce a dos consecuencias importantes :

- . Por un lado, se tienen que modificar las organizaciones empresariales dado que la modificación de los entornos en los cuales se desarrollan las empresas conduce a la implementación de las modernas tecnologías, así como también la modificación de las propias dimensiones empresariales, exige otro tipo de empresa, otro tipo de institución. Lo que significa que la permanencia de las estructuras empresariales tradicionales, de una división de trabajo nacional, llevará a la quiebra como se podrá ver a continuación.
- . Las crisis en las empresas se producen fundamentalmente porque disponen de una baja capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías y mercados, en primer lugar, Si esto

era ya un hecho antes del Acta Única, con el proceso de cambio que significa la nueva estructuración europea se acelera este proceso. Y el segundo factor por el que fracasan las empresas es porque les falla la coordinación generacional interna, esto es, los problemas de sucesión de las personas que realizan la actividad empresarial. Se debe llamar la atención sobre estas causas de las quiebras y la exigencia que le plantea no sólo al directivo empresarial, sino también a las otras instituciones que inciden sobre la empresa, tales como la Administración Pública, los sindicatos, la Universidad, el sistema fiscal, etc.

Se puede decir que la internacionalización que se produce como consecuencia del proceso de integración conlleva una modificación sustancial en las tres instituciones que constituyen la economía :

- . Los mercados
- . La empresa
- . Las instituciones públicas.

Ello exige empresarios schumpeterianos, empresarios dinámicos pero éstos a su vez precisan de políticos y consumidores dinámicos. Si no se dispone de esta dinámica económica se crearán disfuncionalidades, con lo que el proceso de adaptación a la nueva división de trabajo será muy costosa y de larga duración.

El Acta Única Europea y Maastricht significan un nuevo orden económico y social, un nuevo marco de referencia en el cual se tiene que desarrollar la nueva división de trabajo y se tienen que reestructurar las empresas. Los criterios que emanan de este nuevo ordenamiento económico y social son dos :

En primer lugar, se produce un incremento de la competencia y la única forma de responder a la misma es a través de economías de diferenciación, esto es, el Acta Único tiene como misión fundamental incrementar la competencia para acelerar los procesos de reestructuración con el fin de aflorar los potenciales económicos y humanos que tiene Europa. Y sin el instrumento de la competencia es imposible de coordinar. Y la única manera de diseñar la economía es diferenciando las prestaciones. Si a ello se añade de que la actividad económica europea se caracteriza por una gran heterogeneidad de países, culturas, economías, no cabe la menor duda que es necesario, se plantea



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: S. García Echevarría

Figura 14

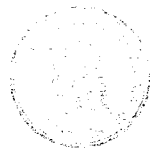
como posibilidades de éxito, precisamente esta diferencia pero con una mayor participación de oferentes. A países como España, sin las curvas de aprendizaje mencionadas, tropiezan con la dificultad de la falta de este aprendizaje competitivo.

El segundo criterio es el que el Acta Única implica una nueva división del trabajo que busca fundamentalmente responder al criterio económico de las economías de escala. Esto es, ver la forma de combinar nuevas dimensiones considerando las economías de diferenciación, con el fin de lograr economías de escala para reducir los costes unitarios.

Por lo que afecta a las empresas e instituciones públicas este proceso de internacionalización implica una nueva forma de concebir las organizaciones caracterizándose por dos tendencias :

En primer lugar, la tendencia a descentralizar, con el fin de acercar al hombre al proyecto empresarial y así de poder aflorar los potenciales humanos logrando incrementos de productividad entre un 30% y un 40%. La productividad hay que lograrla con el hombre y no contra el hombre.

En segundo lugar, hay que reducir los costes de coordinación con el mercado a través de la integración del cliente en la organización, esto es, a través de una mayor eficiencia en las prestaciones al cliente. de esta forma la empresa reduce su capacidad de respuesta y ello para los distintos mercados en los que tiene que desarrollar la organización empresarial.

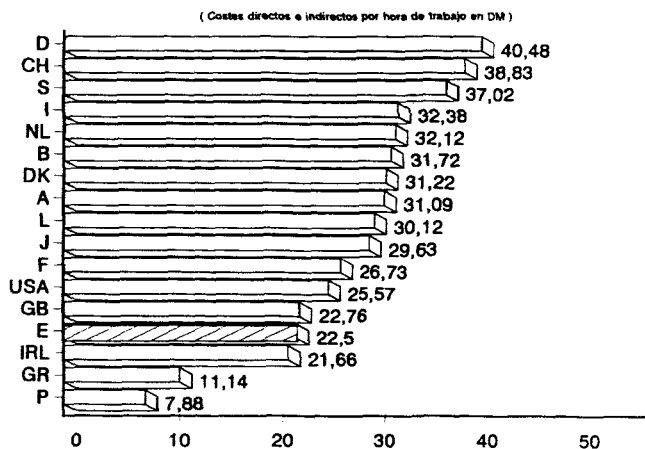


III. LA DIMENSIÓN SOCIAL EN EUROPA Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA

Lo económico y lo social son partes de un todo institucional, además de ser parte de una unidad operativa. No son nunca partes separadas. Las interdependencias no sólo de costes sino de resultados, eficiencia e incidencia en los comportamientos, son piezas fundamentales en cuanto a la forma de entender la economía y asegurar la paz social de manera más importante que lo que tradicionalmente se asume en nuestro país.

Se va a hacer aquí una breve referencia relación al tema social desde dos perspectivas : el problema de la política retributiva y, por otro lado, aquellos otros que afectan a las prestaciones sociales.

COMPETENCIA EN LOS COSTES SALARIALES 1991



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente : Bundesagentur für Arbeit (Noviembre 1992) y elaboración propia

Figura 15

Como puede apreciarse en la Figura 15 los costes salariales se caracterizan en toda Europa por unas fuertes diferencias. Estas diferencias van desde los 40,48 DM de Alemania a los 7,9 de Portugal. España cuenta con unos costes salariales que vienen a ser, aproximadamente, un 55% de los costes alemanes. En este sentido, a la hora de diseñar la Europa del Acta Única produce en principio un impacto significativo las diferencias en los costes salariales en cuanto a su dimensión económica. Este es el "precio de la mano de obra". Otro problema es el coste económico para la empresa. Mientras que en Alemania el coste económico en la empresa es de un 19% el valor de la producción en España es el 20%. Esto es, el coste económico es superior como consecuencia de la baja productividad.

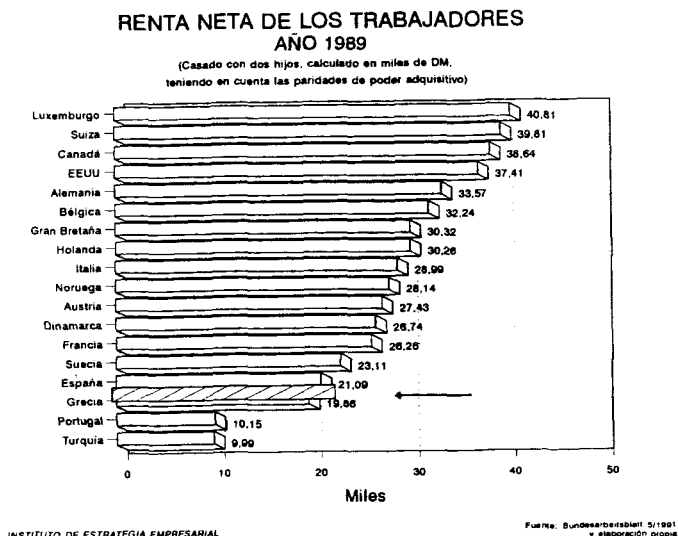


Figura 16

Pero además si se analiza esta política de retribuciones desde la perspectiva de las rentas netas de los trabajadores puede apreciarse en la Figura 16 que España dispone de una renta neta bastante diferenciada del resto europeo. De los 40.810 DM para una familia de dos hijos considerando las capacidades adquisitivas en Luxemburgo a los 21.090 DM de España. Esto es, aproximadamente también, un poco más del 50%.

Estas diferentes apreciaciones pueden llevarnos claramente a la hipótesis de trabajo de que aquellos países con las más altas retribuciones son los que tienen las mayores rentas pero también son los países más competitivos gracias a la capacidad de productividad de que disponen.

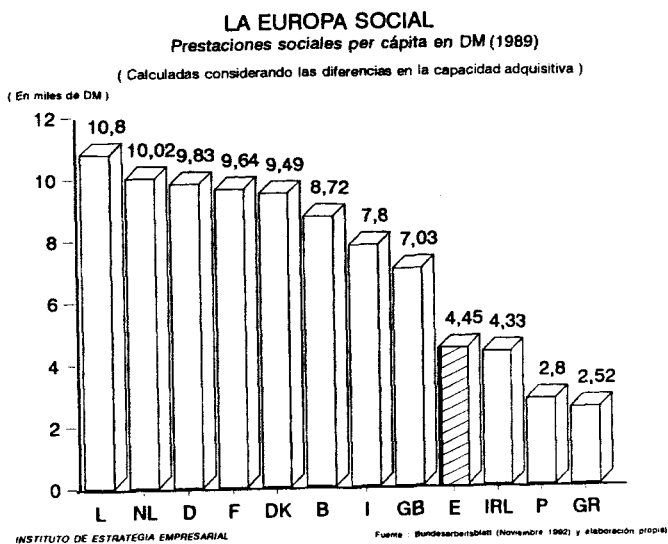


Figura 17

Por lo que concierne al ámbito de lo social, en el sentido estricto de las prestaciones sociales, puede apreciarse cómo España, medida en miles de marcos y teniendo en cuenta también las diferencias en la capacidad adquisitiva, es uno de los países con las menores prestaciones sociales per cápita en su conjunto, a la cola junto con los otros países latinos y con bastante diferencia de los países centroeuropeos.

Por otro lado, el nivel social en la Comunidad Económica Europea medido con tres criterios : las mayores prestaciones sociales, los salarios y los tiempos de trabajo, se refleja en la Figura 18.

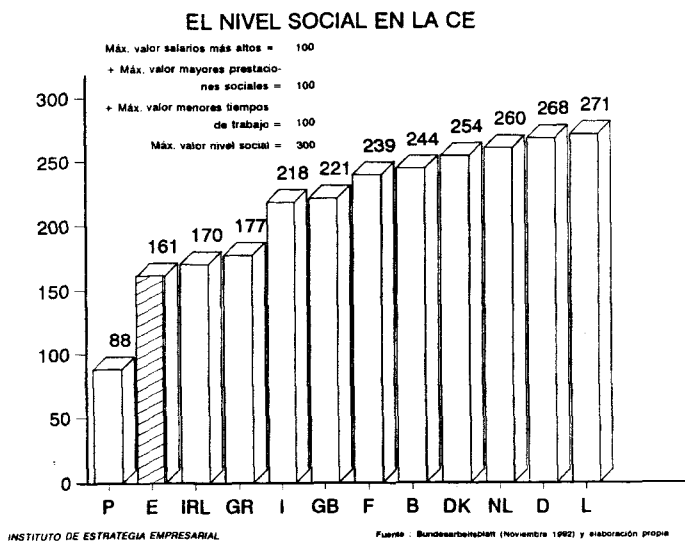


Figura 18

Independientemente de lo discutible de este indicador, sí refleja, sin embargo, una clara percepción de que el nivel social dentro de la Comunidad Europea es fuertemente diferenciado, lo que origina un

impacto muy significativo sobre la nueva división de trabajo y el rol de cada uno de los Estados dentro de esa integración europea. España es uno de los países con las prestaciones sociales relativamente más bajas teniendo en cuenta esos tres criterios, lo que implica presiones que solamente pueden resolverse por la vía de una mayor capacidad competitiva, esto es, mayores productividades.

Los problemas sociales no se resuelven más que a través de la actividad económica y no pueden resolverse de ninguna otra manera.

CRITERIOS CLAVE PARA EL FUNCIONAMIENTO
DE LAS INSTITUCIONES
LO ECONOMICO Y LO SOCIAL

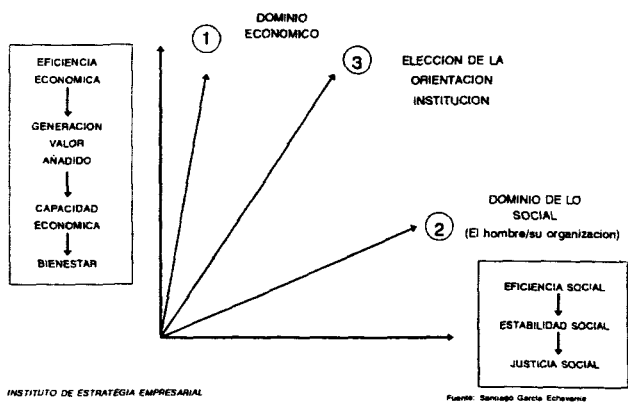


Figura 19

Por tanto, lo económico y lo social son dos partes integrantes del mismo problema tal como puede verse en la Figura 19. Hay que compaginar tanto a nivel de economía como de empresa el cómo quiere posicionarse en el espacio económico social de cualquier institución empresarial y no empresarial. Por un lado, se deben considerar los valores económicos que buscan el bienestar y la

capacidad económica, por otro lado, se busca una estabilidad social y justicia social dentro de ese espacio lo que se tiende es a buscar aquella institución que tenga una mayor eficiencia. La realidad empírica demuestra que aquellos países con la mayor eficiencia económica dentro de la Comunidad Europea son los que tienen la mayor eficiencia social y, consecuentemente, la mayor justicia social. Aquellos países con una baja eficiencia económica tienen una baja eficiencia social y, consiguientemente, tienen grandes dificultades para romper esa situación que la presión social va a ir generando en los próximos años.

IV. SITUACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y SU CAPACIDAD DE RESPUESTA

Ante el Acta Única Europea y Maastricht la cuestión clave para la economía española es conocer cuál es su situación competitiva. Este es el criterio fundamental para la asignación de recursos y las posibilidades de plantearse una economía diferenciada con el fin de definir también sus posibilidades de economías de escala.

Tal como puede apreciarse en la Figura 20 la capacidad competitiva española se encuentra, prácticamente, en los niveles más bajos de competitividad dentro de la Comunidad Europea. En este sentido solamente se encuentran detrás Portugal y Grecia. La clave fundamental española es el poder recuperar una nueva dimensión competitiva. Para ello la empresa española tiene que actuar en cuatro planos a la vez :

- En primer lugar, debe realizar un management más eficiente de los recursos disponibles, y se debe producir un fuerte incremento de productividad que se estima entre un 30%/40%.

CAPACIDAD COMPETITIVA INTERNACIONAL

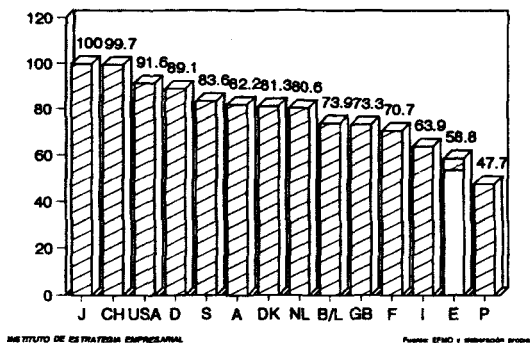
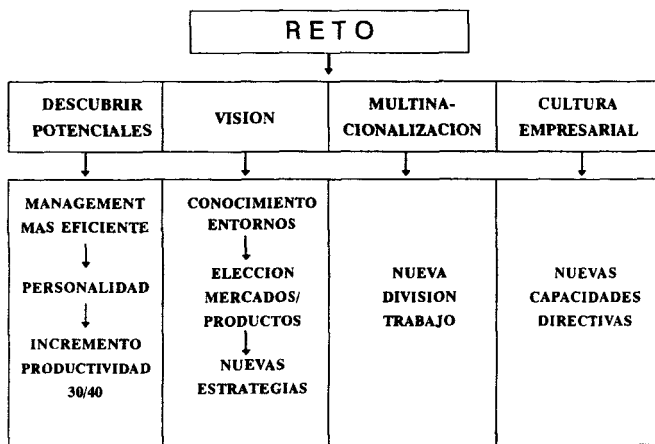


Figura 20

- Debe desarrollarse otro tipo de institución en lo que las personas involucradas en la misma tengan capacidad de visionar el futuro y, consiguientemente, acentuar más una capacidad estratégica que una capacidad administrativa. Se necesita un cambio de mentalidad en cuanto a la forma de interpretar la actuación empresarial.
- Se tiene que multinacionalizar a los efectos de participar en la nueva división de trabajo.
- Tiene que cambiarse la institución, esto es, tiene que modificarse la Cultura Empresarial desarrollando nuevas capacidades directivas. El aprendizaje tradicional de una economía cerrada es insuficiente.

LA EMPRESA ESPAÑOLA



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: Santiago Garcia Bermejo

Figura 21

La situación, por lo que se refiere a la mano de obra, lo mismo que los otros factores de producción se caracterizan por una baja eficiencia en la asignación de recursos. Anteriormente se ha visto que la mano de obra española viene a tener un coste del 60% de la mano de obra alemana. Sin embargo, a la hora de integrar la mano de obra en el proceso productivo nos encontramos que los costes unitarios de la mano de obra medidos en el valor de la producción (un 20%) son superiores a los costes unitarios de la propia República Federal de Alemania (18%). Quiere decir que la baja productividad dentro del sistema productivo implica que las ventajas competitivas que pudieran tenerse por el precio del factor mano de obra desaparecen en el mismo proceso de la actuación empresarial.

M.OBRA / V.PRODUCCION

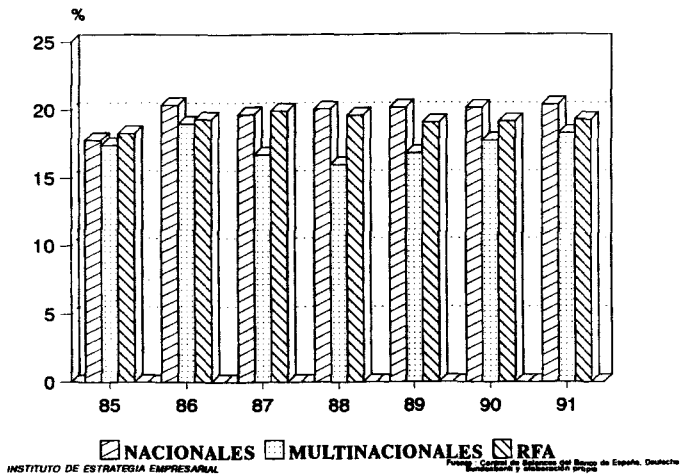


Figura 22

BENEF.+AMORTIZ./INMOV.NETO

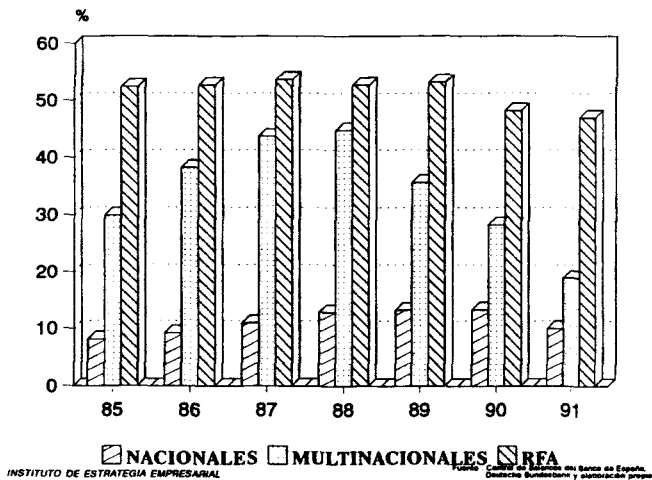


Figura 23

Lo mismo sucede en cuanto a los costes financieros que son, prácticamente, tres veces y media superiores a los alemanes así como los costes de amortización.

Todo ello nos lleva a que el cash-flow de la empresa española se encuentra por debajo del cash-flow de la empresa alemana en magnitudes que, prácticamente, le hacen imposible su competitividad. Mientras que la empresa española genera un cash-flow de un 10%, la empresa alemana en el año 1991 ha generado un 42% y tradicionalmente ha sido superior al 50%. En estas condiciones la capacidad de competitividad de la empresa española es muy baja.



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: Santiago García Echevarría

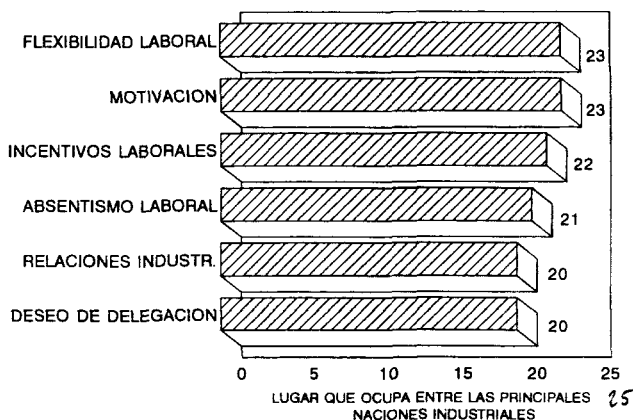
Figura 24

Todo el debate en torno al contexto de ser competitivo debe centrarse no sólo en lo económico (productividad), sino también en la capacidad de adaptación de las instituciones y de los procesos, la capacidad organizativa y la capacidad estratégica.

Pero la competitividad no puede entenderse más que dentro de una determinada Cultura Empresarial y, por lo tanto, mediante la definición previa de la institución por su Filosofía Empresarial. La competitividad no existe *per se*, sino que existe dentro de una Cultura Empresarial y dentro de una cultura económica y social. Consiguientemente, ser competitivo, no es sólo un problema que afecta a la empresa, en sí, o a cada uno de los partícipes en la misma, sino que afecta a todos y a cada uno de los españoles, estén donde estén en cuanto a la forma en la cual interpretan su aportación. No es un asunto del otro. Es un comportamiento que afecta a cada uno.

Y las causas fundamentales de esta baja competitividad se produce en el comportamiento de las personas involucradas en la empresa. Como puede verse en la Figura 25 España es uno de los países en la peor posición en cuanto afecta a los comportamientos básicos del sujeto : la flexibilidad es muy baja, la movilidad es muy escasa, la forma en que se retribuye es inadecuada, el absentismo es muy alto y se dispone también de unas bajas relaciones industriales. En su conjunto España se encuentra entre el país 20 y el 23 dentro de los países industriales. O se modifican radicalmente estos comportamientos, o será imposible alcanzar las altas productividades que contribuyan a una mejora de la competitividad, independientemente de las otras dimensiones institucionales y de proceso que van a definir el éxito o el fracaso de una empresa.

FACTOR RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COMPORTAMIENTOS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

FUENTE: THE WORLD COMPETITIVENESS REPORT 1991 Y ELABORACION PROPIA

Figura 25

Ello significa que una de las modificaciones básicas es el cambio de la Cultura Empresarial española. Véase en la Figura 26, por un lado, los valores de la Cultura Empresarial alemana, en la que los diez primeros valores constituyen, sin duda, valores altamente aceptados y que afectan a la persona, a su forma de incidir en esa integración en el trabajo, la forma de recibir información y participar en las decisiones y todo aquello que constituye la persona y su ámbito de trabajo y por otro lado, los del empresa española que son mucho más bajos. Esta es la clave del éxito alemán. Esta diferencia en los valores de la Cultura Empresarial española refleja la causa de la baja competitividad: el hombre y su comportamiento.

VALORES CORPORATIVOS DE LA CULTURA EMPRESARIAL

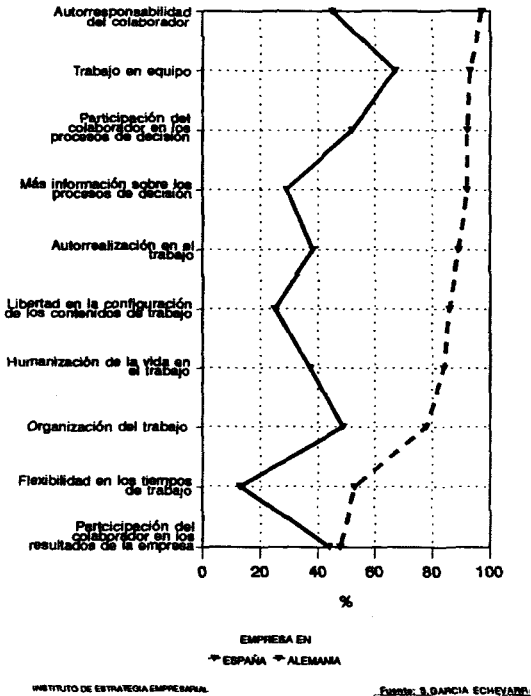


Figura 26

El problema radica en la necesaria modificación de estos perfiles, lo que implica la disposición de una alta capacidad directiva. Y este directivo, como puede verse en la Figura 27, se enfrenta siempre a campos de tensiones : entre el entorno cambiante y turbulento y, consiguientemente, los mayores o menores costes de transacción así como con la coordinación en la organización interna de la empresa. Sin esta capacidad directiva para reducir tanto los costes de transacción como los de organización no habrá competitividad, puesto que son los

CAMPOS DE TENSIONES DEL DIRECTIVO

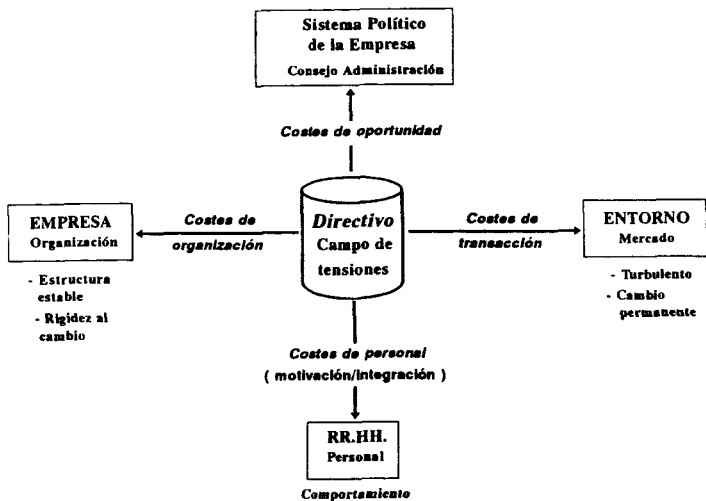
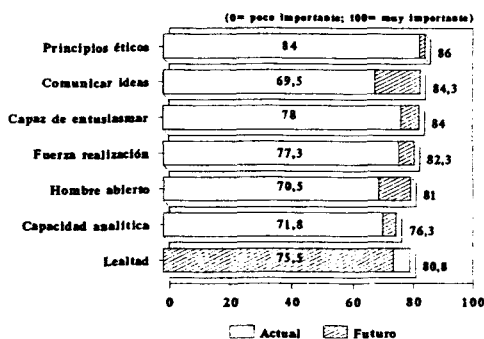


Figura 27

dos factores que anteriormente hemos mencionado. Por otro lado, el directivo tiene que asumir también el rol frente el propio sistema político de la empresa y frente al personal. Aquí se encuentra uno de los problemas más significativos : cómo consigue el directivo reducir los costes de personal a través de la integración y motivación del individuo.

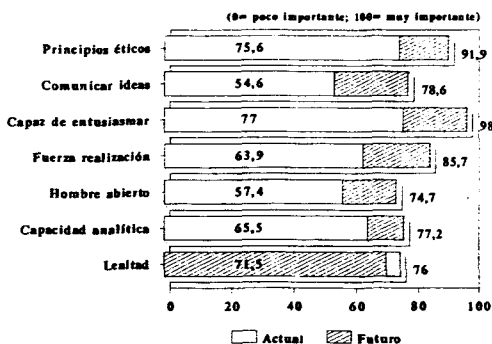
Como puede apreciarse en la Figura 28 el directivo español considera que el valor por excelencia que hay que implementar en la cultura española es la capacidad de entusiasmar, seguido de los principios éticos y de la fuerza de realización. Pueden verse incluso que estos valores son superiores a la media internacional y que, consiguientemente, el problema que se plantea es el de cómo se integra al hombre en el "proyecto" y cómo se reducen los costes de coordinación basándose en la creación de "capital confianza".

PERFIL DIRECTIVO (Estudio internacional)



Fuente: Korn y Perry y elaboración propia
Instituto de Estrategia Empresarial

PERFIL DIRECTIVO (España)



Instituto de Estrategia Empresarial

Fuente: S. García Sánchez/ M. T. del Val

Figura 28

Y una de las claves, sin duda, en todo este proceso corresponde también a la dimensión sindical. Creo que una de las condiciones básicas es resolver adecuadamente el problema mediante la integración de los hombres en la empresa considerando que la política sindical, como institución secundaria, va a incidir de manera directa en los costes de coordinación. Si no se acepta un modelo de esta naturaleza,

RELACIONES INDUSTRIALES Y SU CONFIGURACION

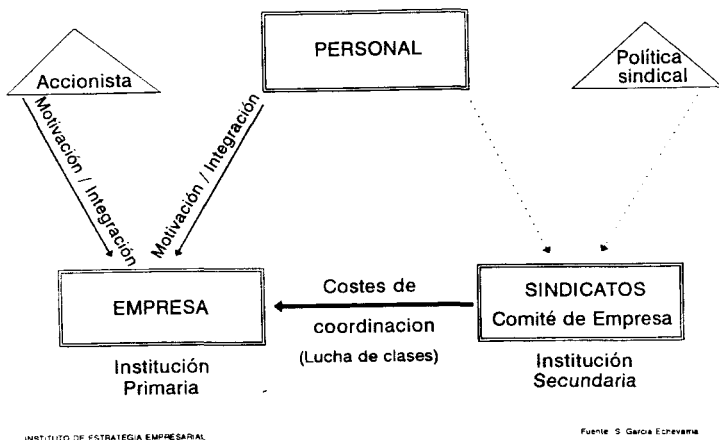


Figura 29

tal como se refleja en la Figura 29 difícilmente se podrán resolver los costes de coordinación y, consiguientemente, la capacidad competitiva de la empresa española. El papel de la política sindical en un ordenamiento económico es clave. Pero para ello se precisa de una modificación radical de su propia institución y de su comportamiento. Aquí se encuentra una clave importante para el actual proceso de la integración europea.

Últimos números

SERIE: POLITICA EMPRESARIAL

(Working Papers – Serie Azul)

- 196/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "El impacto de Maastricht en la competitividad de la empresa española", Madrid 1993, 43 págs.
- 197/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "La economía española en el concierto de la Comunidad Europea. Exigencias institucionales para la adaptación de la empresa española", Madrid 1993, 46 págs.
- 198/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Repercusión del Mercado Unico en las Cajas de Ahorros españolas. Exigencias de adaptación institucionales y directivas", Madrid 1993, 49 págs.
- 199/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Repercusión del Mercado Unico en la empresa española. Exigencias de cambio en la dirección y comportamiento de los Recursos Humanos", Madrid 1993, 45 págs.
- 200/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "La ética de las instituciones económicas y empresariales. La ética en la dirección de los Recursos Humanos en la empresa", Madrid 1993, 45 págs.
- 201/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa", Madrid 1993, 52 págs.
- 202/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "Sistemas de información sobre la gestión de los Recursos Humanos", Madrid 1993, 38 págs.
- 203/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "El reto directivo como respuesta a la situación de la empresa vasca", Madrid 1993, 48 págs.
- 204/ H.G. MEISSNER, "La reconversión de la cuenca del Ruhr. Un experimento y su valoración", Madrid 1993, 19 págs.

- 205/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Crisis económica y oportunidades de la empresa española**", Madrid 1993, 27págs.
- 206/ S. GARCIA ECHEVARRIA, "**La función de personal/recursos humanos en la organización**", Madrid 1993, 48 págs.

Números extraordinarios

- 7/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "**El papel de la universidad en la sociedad y en la empresa. Nuevas orientaciones y condiciones institucionales para su éxito**", 1^{er} Trimestre 1993, 31 págs.
- 8/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Libertad de empresa y competitividad**", 2^o Trimestre 1993, 38 págs.
- 9/93 S. GARCIA ECHEVARRIA, "**Competitividad y libertad como base de la institución empresarial**", 3^{er} Trimestre Madrid 1993, 40 págs.

CONFERENCIAS

- 1/93 H. ALBACH: "**El papel del factor tiempo en la competitividad**", Madrid 1993, 27 págs.
- 2/93 H. ALBACH: "**La economía de la empresa como ciencia. Tendencias de la moderna economía de la empresa**", Madrid 1993, 47 págs.
- 3/93 A. TARABUSI: "**La concepción política y societaria de los sindicatos para un diálogo social**", Madrid 1993, 25 págs.