UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES

INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Working Papers: n° 62

Título: Situación y perspectivas de la economía española: un análisis desde la perspectiva empresarial

Autor: Prof.Dr. Santiago García Echevarría

Fecha: Noviembre 1986

DOC-1-B-62

Universidad de Alcalá de Henares
Facultad de Ciencias Econonómicas y Empresariales
Cátedra de Política Económica de la Empresa
Alcalá de Henares-Madrid

UNIVERSIDAD DE ALCALA
5900908008

Working Papers: n° 62
Título: Situación y perspectivas de la economía española: un análisis desde la perspectiva empresarial
Autor: Prof.Dr. Santiago García Echevarría
Fecha: Noviembre 1986

Secretaría de Redacción:
Srta. Dolores Marcos
Srta Mª Luisa Rodríguez

UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES

©Dr. Santiago García Echevarría

Se prohibe la reproducción total o parcial por cualquier método del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita. Se trata de trabajos de investigación interna de la Cátedra.

Situación y perspectivas de la economía española : un análisis desde la perspectiva empresarial

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

I. Características determinantes de la cultura económica y empresarial española

1. El nuevo marco español

Puede afirmarse que es la primera vez en la historia contemporánea en la que la sociedad española, sus políticos, empresarios, sindicatos, economistas y, no por último, su propia Administración Pública se tienen que enfrentar con la realidad de los hechos económicos.

Si se examina cuidadosamente el comportamiento económico dentro del marco cultural español se puede observar una permanente tendencia por parte de los sujetos y de las instituciones, a no afrontar los hechos económicos actuales. Siempre se han creado condiciones "ficticias" escapándose a las situaciones reales. Ello se ve en la propia tardanza y en el poco éxito que han tenido en los últimos siglos diversos intentos de modernización de la economía, así como en la introducción de ese realismo económico en el contexto cultural español.

Hasta nuestros días, el comportamiento tradicional está caracterizado por el desconocimiento o la falta de apreciación de que la realidad de una economía tiene lugar

en las empresas, en las economías domésticas y en las distintas economías públicas. Hacer economía consiste fundamentalmenteen asignar recursos en alguna de estas tres instituciones y no existe un quehacer económico a niveles más abstractos.

El enfoque que permanentemente se da en el análisis económico viene acentuado por los planteamientos de tipo macroeconómico y no han tenido lugar estudios y planteamientos centrados a nivel de empresa. Mas bien, los análisis realizados son de tipo mucho más cercano a los sistemas formales como pueden ser la contabilidad, las normas legales, en el campo laboral, fiscal, etc. Así, una de las características fundamentales de nuestros días es la ausencia del cálculo económico en los procesos y acciones de las instituciones y de los sujetos económicos de este país.

En una sociedad caracterizada por una fuerte división de trabajo, hacer economía significa la búsqueda permanente de **eficiencia en la asignación de los recursos** en cada una de las instituciones que se acaban de mencionar. Significa, sobre todo, una actuación continua para encontrar mejores soluciones a las necesidades y a los problemas de la sociedad. Y en este caso, la modificación sustancial de la sociedad española implica el paso de una economía cerrada a una economía abierta. Cerrada porque hasta nuestros días el porcentaje de economía exterior que se realiza con respecto al Producto Interior Bruto o a la propia renta, es una de las cuotas más bajas de la Europa industrializada.

Esta apertura de la economía española, viene impuesta por la necesidad de incluir elementos de multinacionalidad que vienen requeridos por la nueva división de trabajo. Estas exigencias de una **nueva división del trabajo** encuentran su origen, por un lado, en el avance tecnológico que no tiene precedentes en la historia de la humanidad. Pero, por

otro lado, se deriva también del hecho de la irrupción vertiginosa de nuevos países, especialmente los que se concentran en el Lejano Oriente en los mercados europeos y que han rebatido ya desde hace años la capacidad competitiva de nuestros productos en muchos de los mercados hasta entonces claves.

Pero existe un tercer elemento importante a la hora de justificar el origen de esta exigencia de una nueva división de trabajo. Se trata de la necesidad de abandonar las economías nacionales concebidas como sistemas cerrados, por economías de intercambio internacional debido, sobre todo, al desarrollo de acuerdos estatales de muy distinta naturaleza, que van desde el propio Tratado de Roma de la Comunidad Europea, a otros múltiples tratados a través del GAT y de otras instituciones, hasta el hecho de la exigencia de multinacionalidad en la propia empresa.

Esta multinacionalidad empresarial era hasta hace muy pocas décadas casi una excepción, sin embargo, en la actualidad, se ha convertido en una norma de actuación cada vez más ineludible. La multinacionalidad no es una característica de grandes gigantes empresariales, sino el denominador común de cualquier tipo de actividad económica industrial incluso de las economías domésticas, y debiera afectar más a las propias economías públicas que en la mayoría de los países están aferradas a una concepción de sistema económico cerrado. Y esta multinacionalidad también debiera reflejarse en las tres dimensiones que corresponden a la actividad empresarial, esto es, la asignación de los recursos, la configuración de los procesos productivos así como en la colocación de sus productos o servicios.

2. Interpretación de la economía

Economía, como se ha señalado, significa eficiencia en la relación existente entre el plano tecnológico, tanto de productos y procesos, como por lo que afecta a la disposición y asignación de los recursos. La eficiencia viene determinada en los procesos económicos por dos componentes principales :

1° - Por el resultado del comportamiento de los sujetos actuantes en la empresa, empresarios, ejecutivos, personal, sindicatos, etc. y, por otro lado, también está en función de

2° - las características del entorno, no sólo económico sino societario-político en el que realiza la empresa su actividad y que afecta por lo tanto al propio Estado, a las políticas sindicales, sistema financiero, fiscal, laboral, etc.

Pero la eficacia en la asignación de los recursos no es solamente el resultado de una eficiente asignación por parte de los sujetos sino que de forma clave repercute la organización empresarial, así como la capacidad de management. La búsqueda de organizaciones "excelentes", la eterna búsqueda del paradigma organizativo, significa esa tensión permanente para tratar de conseguir una sinergia positiva de los comportamientos eficientes de los sujetos.

La eficiencia viene definida hoy por **flexibilidad de adaptación**, y no tanto por lo que afecta a la tecnología como a la disposición de los recursos y al propio management. Pero en toda esta flexibilidad de adaptación el papel clave lo juega la capacidad del hombre para realizar esta función organizativa.

La exigencia de adaptación rápida es la única respuesta eficiente, tanto en cuanto a la asignación de medios materiales como en cuanto a la disposición de los recursos humanos como directivos y como personal así como del propio Estado y demás instituciones.

Aquí debe insistirse en el hecho de que la tan vapuleada inestabilidad del "entorno", tanto empresarial como social, no debe evaluarse necesariamente como si fuera siempre un elemento negativo, sino que precisamente esta inestabilidad inherente a la propia característica de los procesos económicos y sociales, configura una dinámica económica, social y empresarial que ciertamente está siempre acompañada por lo desconocido del futuro, de riesgos, pero también de grandes oportunidades. Los procesos económicos y sociales no son procesos determinísticos, sino que son procesos de comportamiento y organización, que implican futuro y, por lo tanto, incertidumbre acerca de las situaciones futuras. Solamente cuando el hombre y las organizaciones disponen de flexibilidad y capacidad de adaptación, confían en ese futuro y convierten esa situación de "inestabilidad" en situación de "estabilidad", merced a las propias capacidades humanas y de las organizaciones para dar respuesta cualquiera que sea, existe capacidad y flexibilidad de respuesta.

3. Características económicas de la cultura española

La cultura económica española generada en los años sesenta y setenta, con el gran esfuerzo de aquella época para buscar la modernidad productiva, se centró siempre, a través de la planificación, en una nueva modalidad de intervencionismo o de determinismo económico. Esa permanente búsqueda de certidumbre, de seguridad (!) de futuro es, debe señalarse de forma muy clara, una falacia en contra de la

propia capacidad creativa del hombre. Se ha querido convertir al hombre y al sistema social, a la economía, como si el futuro pudiera resumirse en procesos deterministas o mecanicistas.

Se ha creído, que el hombre tiene capacidad de configurar el futuro convirtiéndolo en situación cierta, lo que se ha confundido con estabilidad.

En la sociedad organizada en base a la idea del "estado de bienestar" se trata de "asegurar" todo. Especialmente en el campo económico, sigue dominando la idea del **deus ex machina** lo que se refleja claramente en la disposición **a priori** de cuadros macroeconómicos y en la configuración de los procesos por políticos y expertos. En la realidad, lo que se hace es fijar unas tasas de inflación, fijar determinados comportamientos para magnitudes sumamente agregadas de las que no se tiene referencia alguna para poder guiar los comportamientos de cada una de las instituciones singulares y de los sujetos que, en definitiva, con sus decisiones pueden incidir sobre los resultados de esas macromagnitudes.

Ello, además, ocasiona fundamentalmente una interpretación errónea de la economía como si la evolución salarial, los precios, etc. pudieran determinarse a priori y fueran a cumplirse en una situación futura.

Esta cultura social y económica mecanicista, debe ser necesariamente sustituída por una interpretación de los procesos económicos y sociales como resultantes de los comportamientos de las acciones singulares de los individuos e instituciones, así como de la organización y del propio ordenamiento económico. Ni el Estado ni ninguna otra institución puede generar una "estructura o entorno estable". Si lo hace, es a costa de alejarse cada vez más de la realidad

económica, lo que obliga a cerrar sistemáticamente la sociedad, la economía y producir un creciente distanciamiento entre la realidad y los planteamientos "ficticios" anteriormente mencionados. Se trata de una estabilidad "transitoria", "aislante", con grandes costes de ajustes, que más tarde o más temprano, a costa del bienestar y de la capacidad de una economía, tiene que someterse a un ajuste.

El futuro es siempre inestable y, por lo tanto, implica riesgos, pero a la vez, también genera oportunidades que varían según períodos y situaciones más o menos estables como consecuencia de determinados aspectos condicionantes.

La cultura económico-social no debe ser aquella cuyo cometido sea el de reducir la acción del hombre para responder a un esquema ficticio de "estabilidad" impuesta por el Estado o por determinados grupos económicos y sociales. Sino que mas bien se debe desatar una cultura económica y social en la que la estabilidad del futuro esté basada en la capacidad creadora e innovadora, beligerante, del hombre en busca permanente de nuevas soluciones. Esta es la característica esencial de todo proceso social.

La seguridad en el futuro no se obtiene por la ficción de creer que el político o el empresario pueden convertir lo incierto, lo desconocido, en una situación cierta a priori. Sino que se debe fomentar la capacidad de la persona y de las instituciones organizativas para adaptarse a nuevas situaciones de exigencias profesionales y procurar una predisposición de ajuste permanente a las nuevas situaciones. Se trata de lograr un comportamiento de confianza en la capacidad de adaptación vía conocimiento o vía predisposición a ajustarse a lo nuevo posible, a la disposición al riesgo "que le corresponde" a cada institución y a cada sujeto y no asumir riesgos ajenos o que no le incumben a su acción.

Por consiguiente de lo que se trata es de pasar de una "cultura de certidumbre mecanicista" a una "cultura de la flexibilidad" que viene exigida por la propia dinámica que caracteriza a todo proceso societario, a la política y a la empresa. La "seguridad" en el futuro sólo la garantiza la propia capacidad de adaptación que viene invocada por la exigencia de confianza en la persona, en su profesionalidad y en su asunción de riesgo, la disposición de organizaciones flexibles, el predominio del hombre en los procesos, ordenamientos u organizaciones económicas y sociales que "deleguen" en el hombre, esto es, que liberalicen la búsqueda de soluciones.

Todo orden u organización burocrática, tanto del Estado como de las empresas, es, sin duda, la negación a esta exigencia de flexibilidad.

La cultura económico-social española debe modificarse radicalmente en un corto periodo de tiempo, si se quiere dar respuesta ante la que se encuentra la sociedad actual española.

La cultura que domina el proceso de modernización de la economía y de la sociedad española, responde a la secular intervención de búsqueda permanente de estabilidad en el entorno, de reducir la capacidad de innovación y creatividad del hombre y de reducir asimismo la capacidad de asunción de riesgo. Es el determinismo en la acción económico y social lo que implica una "minoría de edad" del hombre lo que lleva a esa economía cerrada, nacional o local, en los distintos niveles.

Como consecuencia de los procesos y acción de la economía y de los procesos sociales que están caracterizados en nuestra cultura por una falta de creatividad, de innovación,

debido a que no se producen exigencias de investigación, así como la falta de reto a la formación, falta de reto a la organización y falta de capacidad de adaptación, se dispone de comportamientos y organizaciones inflexibles que hacen prácticamente muy costoso, en tiempo y recursos, la adaptación de nuestra economía. Es casi imposible romper el "status quo" debido a las grandes resistencias y a la falta de disposición a la flexibilidad.

4. Elementos culturales que condicionan la capacidad de adaptación de la economía española

Cuatro son los grandes elementos que definen el actual momento de la cultura empresarial española.

1° - En primer lugar la falta de tecnología de producto y de proceso, así como la falta de esfuerzo investigador y de inversión en la búsqueda permanente de nuevas tecnologías de productos y procesos.

2° - La falta de capacidad de organización del management en todo tipo de instituciones.

3° - La falta de organización de mercado y la orientación de toda una cultura empresarial a la búsqueda de soluciones más eficientes, no para la propia empresa, sino para el destinatario de sus productos y servicios, el cliente. Faltan estructuras comerciales como consecuencia de esta ausencia de una cultura orientada al cliente en la configuración comercial, lo que constituye uno de los grandes elementos diferenciadores de nuestra actuación empresarial frente a la competencia exterior.

4° - La eficiencia económica es consecuencia del grado de división del trabajo logrado en esa economía y muy en particular en la sociedad española, existe una gran falta de multinacionalidad en las entidades económicas y sociales, no ya sólo en cuanto a la colocación de sus productos y servicios, sino en cuanto a la captación de los propios recursos productivos.

Todo ello ha llevado permanentemente al hecho de que la cultura económico-social española rechace dos comportamientos que son los que definen la capacidad de asignación eficiente de recursos de una economía :

1° - El comportamiento de **productividad** como criterio orientador que debe regir a todos los procesos de asignación de recursos. La productividad no constituye el criterio último, sino que constituye una condición sine qua non que ha de acompañarse con el criterio de

2° - Comportamiento de **competitividad**. Este es precisamente el criterio que debe regir la acción humana de manera que los esfuerzos incorporados a los procesos económicos y sociales sean superadores, en cuanto a las prestaciones, de soluciones que den primacía a la capacidad del hombre. Competitividad es un elemento de la cultura que significa la aceptación y consideración de los comportamientos "de los otros" en los procesos de decisión de una empresa o de una acción concreta. No es , por lo tanto, un elemento económico en primer término.

3° - Hay un tercer elemento inherente a la cultura económica española que es lo que pudiéramos llamar el comportamiento **"antiorganizativo"** por desconocimiento del peso que tiene la organización en una moderna configuración económica y social.

En este sentido, la individualidad con la cual se acomete el papel de la coordinación con otros dentro del conjunto de una organización, así como el valor secundario que se le concede a la organización para convertir el esfuerzo individual en resultados que provoquen una "sinergia de la organización", son los elementos necesarios para modernizar la cultura económica y social de España.

Cuando se está hablando de liberalizar la economía debiera hablarse mas bien del hecho de asumir una nueva cultura económica que implique la delegación de competencias a las unidades singulares en el hombre; que implique la incorporación de productividad y competitividad como criterios determinamtes del comportamiento económico, y que ello implique, al mismo tiempo, una respuesta de muchos siglos de aislamiento en el plano económico, empresarial y social.

5. ¿Qué es competitividad?

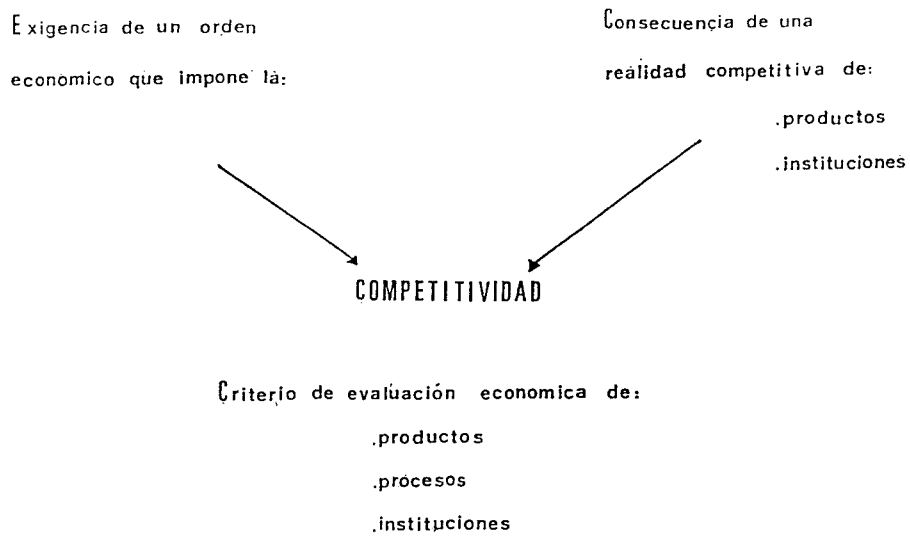
Como puede verse en los tres cuadros que se exponen a continuación, la competitividad viene definida, a la hora de medir la propia eficacia en la asignación de recursos, por la respuesta que den a los mismos problemas empresas competidoras nacionales y extranjeras.

En la figura número 1 se puede ver cómo la competitividad es el resultado de cuatro elementos fundamentales : comportamientos en la asignación de recursos, productividad, capacidad de adaptación de procesos e instituciones junto con la capacidad organizativa y la estrategia de eficiencia a la hora de orientar los esfuerzos y canalizar los recursos.

Figura número 1 : Elementos que **imponen** la competitividad.

En la figura número 2 puede apreciarse cuáles son los elementos determinantes de la competitividad. Y podemos establecer como tales elementos determinantes, la necesidad de un entorno, un orden económico que implique y obligue a una situación permanentemente competitiva; a la búsqueda de soluciones más eficientes a los problemas de una sociedad y como consecuencia de esa realidad competitiva buscar innovaciones en productos e instituciones. La competitividad debe ser el criterio de evaluación económica en productos, procesos e instituciones.

Figura número 2 : Elementos **determinantes** de la competitividad.



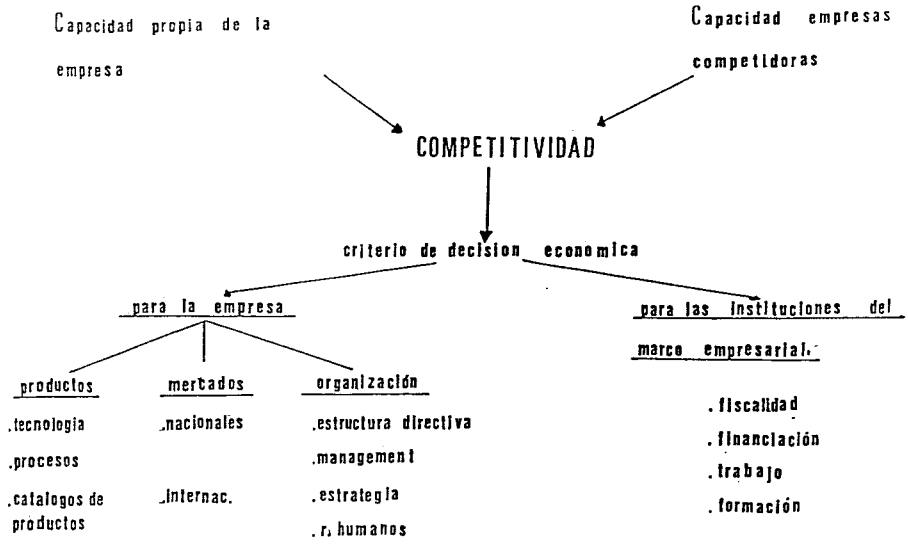
En la figura número 3 se recoge cómo la competitividad es la respuesta a dos condiciones. La primera es la respuesta a la propia capacidad de una empresa, pero ello comparado con la capacidad de respuesta de las empresas competidoras. Este análisis espacial en el que se examina cada proceso económico, no con respecto a su comportamiento previo en el tiempo, análisis temporal, sino que se analiza de forma situacional o espacial todos aquellos que prestan o pueden prestar las mismas soluciones o mejores, a los problemas que trata de aportar con productos y servicios una empresa y con ello evaluar la verdadera y real eficiencia en la asignación de los recursos.

La asignación de los recursos no puede medirse por la eficiencia dentro de una unidad empresarial cerrada, sino por el hecho de que esa asignación de recursos contribuya a una mejor solución que las que presta la competencia. Como puede apreciarse, de la competitividad es de donde saca el"**norte**", los criterios, para las decisiones económicas,

tanto para la propia empresa como para las instituciones que configuran el marco empresarial. Lo cual quiere decir que cualquiera de los procesos y decisiones en las áreas de producto, mercado u organización de una empresa tienen que ser analizados bajo el criterio de competitividad o por la aportación que hace cada uno de ellos a la competitividad de esa empresa o institución frente a otras alternativas posibles de solución de ese problema.

Pero también es el criterio por el que debe regirse la normativa y la acción económica, jurídica y política del marco empresarial. Así, cuando se establece una política fiscal, o cuando se establece una política laboral, o una política financiera, o una política de formación, entre otras, que van a condicionar seriamente las capacidades de las empresas o instituciones singulares, esta configuración no debe orientarse o no debería orientarse, en primer término, a situaciones ideológicas, o a situaciones congruentes con el objetivo de una institución estatal o departamento, sino que debe medirse con la contribución que ese aspecto de ordenamiento económico, social o político realiza para que las unidades productoras o consumidoras puedan actuar bajo criterios de competitividad a la hora de asignar recursos.

Figura número 3 : La competitividad **como** resultado.



II. Planteamientos ante el proceso de integración en la Comunidad Europea

1. El ajuste cultural de la economía española [1]

Por motivos que no ha lugar aquí exponer, el hecho cierto es que este proceso de cambio básico en la cultura económico-social de nuestro país se produce y acelera de forma ya definitiva con la incorporación de España en la Comunidad Económica Europea.

---

[1] Véase a este respecto García Echevarría, S., "La capacidad directiva de la empresa española, Parte I : El reto empresarial", ed. Centro de Estudios y Comunicación Económica, Madrid 1982 y García Echevarría, S., en "Unternehmung und Wirtschaftordnung : Analyse der Entwicklung in Spanien", Libro homenaje a E. Grochla de Eduard Gaugler, H.G. Meissner y Norbert Thom, ed. C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart Abril 1986.

La falta de un debate nacional ha implicado el que en términos generales falte en nuestra Sociedad una percepción generalizada de lo que implica esta integración. Se trata de una ruptura de más de tres siglos de cultura económica hecho que no ha sido captado y se ha visto reducido más a un acto de significación política cuando la realidad es muy diferente. Significa el paso de una concepción cerrada, administrativo-intervencionista, poco creativa e innovadora, en la que la "irracionalidad" diluye la aceptación de riesgo, para tener que pasar a una concepción de apertura, a otras formas de hacer. Implica un trasiego cultural de enorme significado al pasar de una división nacional del trabajo, con todas sus implicaciones de dimensión, localización, a una división internacional del mismo. El comercio exterior en este país sigue siendo reflejo de una economía cerrada y se puede seguir analizando todavía con características más cerradas si se analiza solamente una parte de nuestra economía exterior como son las inversiones en el exterior. Prácticamente la actividad exterior no corresponde ni con mucho a las dimensiones de la capacidad económica de este país. Lo que obliga a que se tengan que producir de forma bastante rápida nuevas localizaciones de actividades económicas, la revisión o puesta a punto de nuevos programas de productos, el buscar nuevas fuentes de aprovisionamiento, el hacer una nueva organización dentro de la propia empresa de los talleres de trabajo y de la empresa, implica mayores compras a terceros a nivel internacional, una mayor capacidad de asignación de recursos, otra forma de organizar y dirigir, otras exigencias tecnológicas, y, no por último, y, sobre todo, una orientación más clara hacia los mercados y hacia las necesidades que se tratan de cubrir en los clientes en la sociedad. A ello se debe añadir la necesidad de un saneamiento financiero y de una política financiera, fiscal, laboral, etc. más acorde con las exigencias de flexibilidad tanto en

los comportamientos de los sujetos como de las propias organizaciones empresariales y demás instituciones económicas y sociales.

Significa ,en el área de la actividad empresarial, el pasar de dimensiones nacionales a multinacionales, y toda empresa, cualquiera que sea su dimensión, se tiene que ver obligada en su acción a integrar características de multinacionalidad, bien sea porque la competencia así lo impone, o por lo que afecta a la disposición de recursos, o a la colocación de sus propios productos o servicios.

La empresa española tiene que adaptarse, se puede decir en un cambio radical, tanto en sus productos, en sus estructuras productivas, así como en sus procesos de producción. A ello, se acompaña el hecho de la necesidad de una modificación clave en su estructura financiera y política de inversiones. Debe modificar su estructura de personal y estructura comercial y debe generar organizaciones que impliquen una modificación sustancial en cuanto a las exigencias de innovación tecnológica y de productos. Todo ello culmina en un reto, sin parangón histórico, en la capacidad del management de las entidades para dar respuesta a este reto. Implica un cambio radical de su cultura empresarial en todas las empresas de este país. Implica una modificación del comportamiento del entorno de la empresa.

Si la empresa española debe actuar en el plano de la multinacionalidad es, por ejemplo, inconcebible que no exista una convertibilidad libre de la peseta; que no exista una libre circulación de capitales, que es una condición sine qua non para poder realizar, al mismo tiempo, la multinacionalidad en los procesos materiales de producción y de comercialización. La exigencia de liberalización del tráfico de capitales es condición imprescindible para esa nueva división de trabajo.

2. Características determinantes del ajuste económico

Otro aspecto significativo, es el que corresponde a los ajustes de costes de personal. Como se verá más adelante el reflejo de la baja productividad en nuestro país, que viene a ser un 60% aproximadamente de la productividad de países como la República Federal de Alemania, son el resultado de varios elementos :

- En primer lugar de la propia política salarial, de la organización empresarial, de la insuficiente formación profesional, y de una rígida capacidad de ajuste de personal entre empresas, sectores y zonas geográficas, esto es, desatar una mayor movilidad de asignación de los recursos, lo que no se resuelve sólo cambiando normas, sino también cambiando formas de asumir por parte de los individuos e instituciones el protagonismo que corresponde a la modernidad de una economía y de una estructura social.

- En segundo lugar, la integración en la Comunidad Europea exige a este país, en primer término, recuperar la falta de un debate nacional para introducir en los agentes económicos y sociales, individuales y colectivos, el verdadero cambio que implica en nuestra forma de actuar. También significa para el Estado y para las instituciones públicas, que deben ser las primeras involucradas en establecer esta modificación, exigiéndoles un **nuevo orden económico** que obligue a asumir de forma descentralizada la actividad económica y un orden económico, que a su vez, asuma, como elemento condicionante, un equilibrio social que apuntale la necesidad de eficacia económica y de justicia social.

Para la empresa significa involucrar una nueva cultura empresarial, representada por el criterio superior de competitividad a niveles multinacionales, lo que obliga a una

mayor flexibilidad, mayor aceptación de la tecnología y con mayor rapidez, así como modificaciones organizativas conforme a una definición y configuración de mercados. Pero la clave de todas estas exigencias a la empresa son sus recursos humanos, es decir, la necesidad de una política de personal distinta, de una capacidad y organización del personal directivo que asegure la capacidad de competitividad.

Se puede asegurar que la respuesta a la adaptación consiste, por un lado, en la definición de nuevos sistemas de valores para cada una de las instituciones y para el conjunto de la comunidad nacional, pero, al mismo tiempo, su respuesta es fundamentalmente de management. Esta exigencia de management no sólo implica a la empresa, sino que involucra al conjunto de instituciones públicas, sindicales y empresariales que son las que tienen que asumir estas modificaciones de comportamiento, de manera que se logre mayor racionalidad, tanto en el plano económico como en lo social y, todo ello, orientado al hombre para que pueda mejorar su capacidad de adaptación y consiga mayor flexibilidad en sus instituciones.

5. ¿Cuál debe ser la "estrategia nacional"?

Puede decirse que la **"estrategia nacional"** en el momento actual se debería definir como un "cambio de mentalidad" aceptando una propuesta de management en sus instituciones, como única vía para crear capacidad competitiva y seguridad en el futuro. Y esta competitividad implica exigencias fundamentales para el conjunto del sistema educativo, para el conjunto del sistema social y para el conjunto del sistema económico que deben saber descubrir la capacidad de adaptación de sus instituciones y de sus hombres.

En cuanto a la institución empresarial, la multinacionalidad española debe caracterizarse por empezar a descubrir mercados, productos y tecnologías, así como la configuración de un nuevo manager que sepa asumir sin fronteras el papel de la multinacionalidad empresarial, y todo esto no sólo para la solución de problemas locales o nacionales, sino para solucionar, sobre todo, problemas multinacionales. Y ello implica fundamentalmente la modificación total de la orientación al cliente como elemento primordial de mira en el ajuste de la acción económico-empresarial dentro de la empresa.

III. Situación real de la empresa española ante la competividad europea

El análisis económico español se realiza tradicionalmente en base de series temporales, para concluir con una evaluación de las modificaciones en el transcurso de un período por lo que afecta a los diferentes elementos que definen el marco de los procesos económicos y sociales. Esto es, se "autocompara" partiendo de situaciones del pasado. Este tipo de análisis es siempre de interés y mucho más cuando se trata de economías cerradas. Pero cuando se trata de una sociedad que necesariamente tiene que abrir su economía, el análisis temporal no es suficiente, sino que se debe de pasar al análisis "espacial", esto es, solamente se puede medir y evaluar el grado de bondad y la evolución económica de los distintos componentes de la misma, desde una perspectiva analítica con respecto al comportamiento de los otros. Así, un análisis de la inflación o del paro no se puede concebir hoy desde una perspectiva nacional, sino que habrá que ver qué respuesta dan aquellos otros países con los que cada vez, de forma creciente, vamos integrando nuestras economías a través del desarrollo del mercado exterior. En el caso en que no se realice este análisis y se vayan ajus-

tando los comportamientos a los mismos, significará un empeoramiento radical en una economía abierta, no ya como consecuencia del mayor o menor esfuerzo del conjunto de individuos de una comunidad sino en relación con el que hagan las personas de otras comunidades con las que comerciamos.

La situación real de la economía española no puede, por lo tanto, definirse sólo por el hecho del dato macroeconómico, por muy significativo que sea, sino que la eficiencia o ineficiencia en la asignación de los recursos se deriva del comportamiento en las diversas instituciones económicas y sociales. La empresa, es una institución muy significativa en el proceso de asignación de recursos, sobre todo, porque reúne toda una división de trabajo.

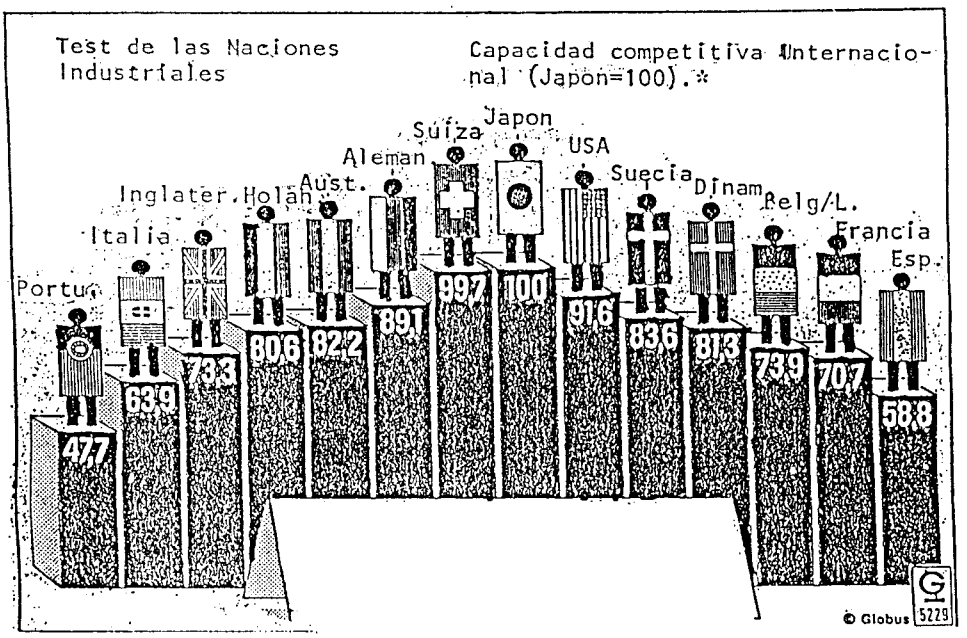
Sobre la situación económica española se trata aquí de presentar, en un análisis de comparación espacial, la estructura de resultados de la empresa española con respecto a la empresa alemana.

El hecho de la elección, para este análisis espacial, de la empresa alemana, viene determinado por dos elementos fundamentales :

1° - Porque nuestra diferencia de competitividad con la República Federal de Alemania es de 1/3 y, por lo tanto, la máxima diferencia comparativa de competitividad y productividad dentro del Mercado Común, tal como puede verse en la figura número 4.

2° - El análisis cuantitativo que presenta el Banco emisor alemán con una muestra de más de 40.000 empresas constituye una base, a nuestro entender, suficiente y eficiente para realizar las deducciones que se hacen a continuación.

Figura número 4 : Competitividad económica internacional (1985).



* Determinado en base a 248 criterios (p.e. dinámica de la Economía, costes de trabajo, productividad, inversiones, rentabilidad, capacidad financiera, niveles de financiación, estructura de población activa, intervención del Estado, riqueza de materias primas, nivel de tecnología, comercio exterior, estabilidad política etc.)

Para el análisis español se ha tratado de separar los grupos empresariales, que están caracterizados por comportamientos sumamente diferenciados. En este sentido, se ha procedido a diferenciar entre las empresas públicas y privadas españolas y, al mismo tiempo, se ha hecho una distinción entre las empresas multinacionales y las nacionales, entendiendo las primeras como aquellas en las que la propiedad estuviera en más de un 50% en manos extranjeras.

Otra caracterización del análisis de la estrutura empresarial española se ha realizado diferenciando entre las empresas de tipo medio, grande y pequeño, de manera que en

su comparación con las propias multinacionales en España permitan apreciar cuál es la realidad a la eficacia en la asignación de recursos.

Se puede considerar que este análisis comparativo espacial de la cuenta de resultados, constituye un aparato de medida suficientemente significativo que nos permite un análisis detenido de las condiciones que están incidiendo en el momento actual español en cuanto a la eficiencia en la asignación de los recursos.

Este análisis se realiza para los aspectos siguientes:

a) - **División del trabajo**

Como puede apreciarse en la figura número 5, la situación característica de la empresa española es de una **insuficiente división del trabajo**. Mientras que el conjunto de las empresas españolas compran mercancías y servicios a terceros por un 52%, la empresa media alemana lo realiza por un 64%, y se aprecia claramente una fuerte caída en la empresa pública española que solamente adquiere a terceros un 40%. Si comparamos esta situación con la que corresponde al comportamiento de las empresas multinacionales en España podemos apreciar que éstas adquieren un 60% del valor de su producción a terceros acercándose claramente a la propia estructura de división de trabajo alemana (ver figura número 6). Puede incluso apreciarse, cómo la pequeña empresa multinacional está dentro del marco de la acción económica española, mientras que la gran empresa multinacional es la que verdaderamente tiene los rasgos definidores de una multinacionalidad, claramente eficiente, en cuanto a la asignación de los recursos y la compra de los factores de producción en las mejores condiciones posibles.

Figura número 5 : Estructura de la división de trabajo (en % de valor de la producción)

Cuenta de resultados

Concepto	Compras a terceros 1983	1984
Empresas españolas		
Total	54,06	52,44
Públicas	42,23	40,61
Privadas	60,12	58,36
Empresas alemanas		
Total	66,1	64,2

Fuente : Bundesbank República Federal de Alemania, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

Figura número 6 : Estructura de la división del trabajo (en % del valor de la producción)

Concepto	Compras a terceros 1983	1984
Empresas españolas nacionales		
Total	52,53	50,81
Pequeña	48,76	49,51
Mediana	50,78	51,96
Grande	52,97	50,81
Empresas multinacionales España		
Total	60,97	60,22
Pequeña	49,9	48,20
Mediana	50,87	51,84
Grande	62,32	61,42
Empresas alemanas		
Total	66,1	64,2
Pequeña	59,1	
Mediana	63,7	
Grande	67,6	

Fuente : Bundesbank República Federal de Alemania, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

b) - **Asignación de los recursos humanos**

Uno de los principales problemas que pueden deducirse del comportamiento de la empresa española, es el elevado coste de la mano de obra, no por lo que se refiere al valor nominal de la misma, sino por el coste de ella con respecto al valor de la producción. Así, puede apreciarse que el valor total del coste de los recursos humanos en España es idéntico que el que corresponde a Alemania, siendo, sobre todo, en la empresa pública muy superior, con un 21% frente a un 18% (ver figura número 7). Pero esta cifra se agrava, sobre todo, cuando se

aprecia la situación también de la propia empresa multinacional, en la que el coste de la mano de obra con un 16,92% para las grandes empresas multinacionales, se encuentra por debajo del coste de la mano de obra alemana pero muy cercano a ella. Sobre todo, es en la pequeña y mediana empresa española donde el valor de la mano de obra sobre la producción realizada, alcanza cuotas muy significativas (ver figura número 8).

Figura número 7 : Insuficiente asignación de los recursos humanos

Concepto	Costes mano obra (% s/valor producción) 1983	1984
Empresas españolas		
Total	19,03	18,22
Públicas	22,59	21,56
Privadas	17,20	16,55
Empresas alemanas		
Total	18,00	18,7

Fuente : Bundesbank República Federal de Alemania, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

Figura número 8 : Insuficiente asignación de los recursos humanos.

Concepto	Costes mano obra (% s/valor producción) 1983	1984
Empresas españolas nacionales		
Total	19,78	18,47
Pequeña	25,28	24,19
Mediana	23,98	23,11
Grande	18,30	17,62
Empresas multinacionales España		
Total	18,71	17,70
Pequeña	25,82	26,19
Mediana	23,69	22,80
Grande	17,18	16,92
Empresas alemanas		
Total	18,00	18,7
Pequeña	22,6	
Mediana	20,4	
Grande	16,9	

Fuente : Bundesbank República Federal de Alemania, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

Si a ello se le añade que del 50% de compras a terceros a su vez el 25% es coste de mano de obra, puede apreciarse el gran peso en la incidencia que tiene una ineficaz asignación de los recursos en cuanto al valor de la producción y los resultados de una empresa.

Figura número 9 : Estructura de los costes de la mano de obra (1985)

Industria (en DM)[1]

	Costes m.o.hora trabajo (total)	Retribución directa	Costes adicion. por hora
USA	38,51	28,01	10,50
Kanada	33,81	24,86	8,95
Norwegen	31,86	21,51	10,35
Schweiz	30,93	20,76	10,17
Bundesrepublik Deutschland	29,67	16,33	13,34
Schweden	29,09	16,91	12,18
Belgien	26,32	14,87	11,45
Australien	26,29	18,26	8,03
Niederlande	25,93	14,90	11,03
Dänemark	24,42	19,92	4,50
Italien	24,14	12,19	11,95
Japan	23,62	18,45	5,17
Frankreich	22,89	12,61	10,28
Österreich	22,02	11,41	10,61
Großbritannien	19,51	13,74	5,77
Irland	18,06	13,07	4,99
Spanien	16,11	10,04	6,07
Griechenland	10,76	6,79	3,97

(1) Hombres y mujeres por hora trabajada. En parte datos provisionales

Fuente : IWD. Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, 1985.

Lo más grave de todo este planteamiento es que como puede observarse, el coste nominal de la mano de obra española viene a reflejarse aproximadamente en la mitad del coste suizo y aproximadamente también en la mitad del coste de la República Federal de Alemania, país con el que estamos realizando este análisis comparativo. Esto es, a pesar de que en España cuesta la mitad la mano de obra, en la cuenta de resultados el coste de la mano de obra por la producción realizada es igual o superior al coste de la mano de obra en la empresa

alemana. Esto es fiel reflejo de la ineficacia tanto en la asignación de los recursos como en la organización, de nuestras instituciones, bien por motivos internos o externos de las propias organizaciones empresariales.

c) - **Coste de los recursos financieros**

Un tercer factor que define el grado de competitividad de la empresa es el coste de los recursos financieros. Como puede apreciarse en la figura número 10 las cargas financieras de la empresa española desbordan en un múltiplo muy significativo el coste financiero de la empresa alemana. Mientras que en esta última el coste financiero supone el 1,5% del valor de la producción, en la empresa española asciende al 9,4% y especialmente en la empresa pública adquiere situaciones dramáticas con el 11,55%.

Cuando se analiza el comportamiento financiero en las multinacionales en España, puede apreciarse como todas ellas, independientemente de su dimensión, con un 4,5% en términos aproximados se encuentra a mitad de diferencia entre el coste financiero de una empresa alemana y el coste financiero español. Para un coste de las grandes empresas nacionales españolas del 11,10% de sus recursos financieros, se sitúa una empresa alemana en el 1,5% (ver figura número 11). Solamente con esta diferencia, debida a la estructura y coste financiero y política financiera se obtendrían resultados muy distintos en la empresa.

Figura número 10 : Cargas financieras e incompetitividad (asignación recursos financieros)

Concepto	Costes financ. (en % del valor de la producción) 1983	1984
Empresas españolas		
Total	9,10%	9,4%
Públicas	11,53%	11,55%
Privadas	7,85%	8,32%
Empresas alemanas		
Total	1,2%	1,5%

Fuente : Bundesbank República Federal de Alemania, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

Figura número 11 : Cargas financieras e incompetitividad (asignación de recursos financieros)

	Costes financ. (en % valor de la producción) 1983	1984
Empresas españolas nacionales		
Total	10,01	10,48
Pequeñas	6,95	7,02
Medianas	6,28	6,55
Grandes	10,57	11,10
Empresas multinacionales España		
Total	4,77	4,44
Pequeña	5,30	4,76
Mediana	4,69	4,41
Grande	4,75	4,43
Empresas alemanas		
Total	1,2	1,5
Pequeña	2,2	
Mediana	1,5	
Grande	1,0	

Fuente : Bundesbank República Federal de Alemania, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

d) - **Amortizaciones envejecimiento de equipos y capacidad de sustitución**

Como puede apreciarse en la figura número 12, lo que se deduce es un creciente esfuerzo por parte de la empresa española para dotar con amortizaciones a cargo de sus resultados, las cuentas empresariales. Frente a un esfuerzo de las empresas alemanas del 3,6% del valor de producción, la empresa española realiza un esfuerzo del 5,44%, sobre todo, en el campo de la empresa pública. Pero las cifras son ya muy diferentes cuando examinamos

las amortizaciones no con respecto al valor de la producción, sino con respecto al inmovilizado existente y que ha generado ese valor de la producción.

La empresa española amortiza aproximadamente sólo el 40% de la empresa alemana, esto es, mientras que ésta última amortizaba el 14% en el año 1984 la empresa española tanto pública como privada oscilaba en aproximadamente un 5,4%. Lo que quiere decir que independientemente del esfuerzo de amortización con cargo a ese ejercicio, este esfuerzo es insuficiente y se encuentra muy por debajo de las necesidades de amortización para poder ser competitivo.

Figura número 12 : Amortizaciones, envejecimiento de equipos y capacidad de sustitución.

	Amortizaciones en % de resultados		Amortizaciones/ Inmovilizado	
	1983	1984	1983	1984
Empresas españolas				
Total	4,79	5,44	4,63	5,38
Públicas	6,76	7,13	5,33	5,62
Privadas	3,78	4,60	4,13	5,21
Empresas alemanas				
Total	3,5	3,60	13,9	13,9

Fuente : Bundesbank República Federal de Alemania, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

Pero ésto todavía se agrava más cuando se analiza el comportamiento dentro de la propia economía española de las empresas multinacionales por dimensiones. Puede apreciarse cómo la empresa multinacional con un 12% de amortización de su inmovilizado en 1984 se acerca claramente al comportamiento en amortización de la empresa alemana y se distancia de forma plausible del 5% que corresponde a la amortización en las empresas españolas (ver figura número 13).

Figura número 13 : Amortización, envejecimiento de equipos y capacidad de sustitución.

	Amortizaciones en % valor producc. 1983	1984	Amortizaciones/ Inmovilizado 1983	1984
Empresas españolas nacionales				
Total	5,07	5,83	4,3	5,01
Pequeña	4,00	4,25	3,17	3,67
Mediana	3,69	4,00	4,85	5,48
Grande	5,27	6,12	4,36	5,08
Empresas multinacionales, España				
Total	3,29	3,47	10,21	11,93
Pequeña	3,34	4,27	7,72	10,73
Mediana	2,71	2,93	9,60	11,97
Grande	3,34	3,48	10,40	11,99
Empresas alemanas				
Total	3,5	3,6	13,9	13,9
Pequeña	3,4			
Mediana	3,0			
Grande	3,7			

Fuente : Bundesbank República Federal de Alemania, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

Esto refleja claramente la descapitalización permanente de la empresa española y la insuficiencia de esos "excedentes empresariales" que son todavía negativos, para las necesidades de amortización.

e) - **Resultados de la actividad empresarial**

Como consecuencia de toda esa estructura de la cuenta de resultados, puede apreciarse en la figura número 14 que los beneficios que figuran en la cuenta de resultados medidos en el valor de la producción, alcanzan la cifra del 2% en Alemania frente a un 0,6% en España, mientras que las multinacionales en España, alcanzan cifras significativamente superiores a las de los resultados de las empresas alemanas con el 2,6%.

Figura número 14 : Resultados de la actividad empresarial en % del valor de la producción.

	1983	1984
Total de Empresas	0,05	0,60
Públicas	(4,20)	(3,20)
Privadas	2,23	2,50
Multinacionales	1,86	2,61
Nacionales	(0,53)	(0,07)
Total Alemania	1,81	2,00

Fuente : Bundesbank República Federal de Alemania, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

Pero independientemente del hecho concreto de la asignación de la cuenta de resultados a la de beneficios debe analizarse desde la perspectiva que corresponde a estos beneficios con respecto a la situación concreta que refleja una comparación del beneficio con el inmovilizado neto que lo ha generado en primer lugar (ver figura número 15).

Figura número 15 : Resultados de la actividad empresarial.

	Beneficio en % inmovilizado neto		(Benef. + amortización en % inmovilizado neto	
	1983	1984	1983	1984
Empresas españolas				
Total	0,05	0,06	4,7	6,0
Públicas	- 3,3	- 2,5	2,0	3,1
Privadas	2,4	2,8	6,6	8,0
Empresas multinacionales España	9,1	9,1	21,1	21,1
Empresas alemanas	10,22	11,90	31,0	33,4

Fuente : Bundesbank República Federal de Alemania, Central de Balances del Banco de España y elaboración propia.

Se puede apreciar cómo mientras el beneficio con respecto al inmovilizado que genera este beneficio es en la empresa alemana del 12%, en la empresa española está situado en el 0,06% significando para la empresa multinacional en España un 9,1%.

Evaluando de esta manera, vemos un comportamiento diferenciado seriamente entre una multinacional en España que alcanza cuotas de beneficios sobre inmovilizado muy cercanas a las que corresponden a la empresa alemana y con unas empresas españolas con un distanciamiento muy serio que le hace inviable su propia actividad empresarial.

Pero quizás el dato más alarmante de todo el análisis comparativo es el que se refiere a la descapitalización absoluta de la empresa española a través de su propia actividad empresarial.

En la situación de los beneficios más las amortizaciones con respecto al inmovilizado neto del ejercicio se puede apreciar que mientras que la empresa alemana amortiza anualmente un tercio de su inmovilizado, reduciendo, por lo tanto, su riesgo a tres años, la empresa española se mueve en un 6%, mientras que la empresa multinacional en España se mueve en un 21%.

Lo que quiere decir, que mientras que una empresa alemana en tres años ha recuperado el dinero invertido en un inmovilizado y una empresa multinacional en España en cinco años ha recuperado ese riesgo, una empresa española necesita más de 12 años para recuperar la inversión realizada y, por lo tanto, esta situación define una incapacidad de renovación y, de adaptacion tecnológica, de mercados y organizativas, y como consecuencia, una gran falta de rentabilidad en la empresa española.

IV - Otros elementos condicionantes de la competitividad

Hay una serie de elementos que no pueden deducirse de la cuenta de resultados pero que deben tenerse en cuenta a la hora de analizar el porqué de la diferente capacidad competitiva de la empresa española.

A título nada más de referencia, debemos mencionar aquí los siguientes :

1º - Una ausencia clara de estructuras comerciales en el exterior y, por lo tanto, una baja capacidad para ajustarse a las situaciones cambiantes de los mercados exteriores.

2º - Insuficientes estructuras directivas

3º - Un entorno empresarial de difícil adaptación para la empresa y, por lo tanto, con costes absurdos, en cuanto a que no solamente están constituyendo un elevado coste económico sino incluso un elevado coste social.

Hay, por último, otro elemento adicional que debe mencionarse y es que la estructura productiva española, así como también el entorno empresarial, son dos elementos que están condicionando seriamente una asignación eficiente de los recursos.

La estructura productiva en cuanto que no dispone del capital adecuado, dada la estructura actual de los pasivos y la falta de capital propio y, por otra parte, la fuerte carga del factor recursos humanos, que dentro de unos procesos productivos no pueden asignarse de forma eficiente.

La incertidumbre del entorno empresarial y la falta de disposición para acelerar el proceso de adaptación que permita a la empresa adaptarse a la nueva división de trabajo, hace prácticamente inviable una solución en un período corto de tiempo y con bajo coste en cuanto a :

- Mercados
- Tecnologías
- Dirección.

La empresa española tiene que adaptarse a una nueva división de mercados, tiene que asumir nuevas tecnologías y tiene que definir nuevos programas de producto.

Y la pregunta que se tiene que plantear es

- **¿con qué estructuras empresariales y con qué condicionamientos del entorno puede realizarse este reto que tiene planteado la empresa española?**

Y estas preguntas son las que se han planteado en la encuesta remitida a ejecutivos españoles para poder definir cuál es el comportamiento que se pretende asumir para dar esta respuesta.[1]

---

[1] Bajo el título "Estrategia de la empresa española ante la integración en las Comunidades Europeas" se ha realizado una encuesta valorando la evaluación que los managers españoles consideran adecuada para realizar el ajuste. (En preparación).

V - Conclusiones : Características dominantes de la actual estructura empresarial española : resultados del análisis comparativo

1. La situación actual de la estructura empresarial española está caracterizada fundamentalmente por una acentuada dualidad. Por un lado, las empresas multinacionales que actúan dentro del marco español y, por otro lado, las empresas de carácter nacional. Ambos grupos de empresas presentan estructuras sumamente diferenciadas, tanto en cuanto a la estructura de su cuenta de explotación como en cuanto a su estructura de balances. Ello significa, comportamientos diferenciados dentro de un mismo marco económico como el que constituye la economía española.

2. Al mismo tiempo puede apreciarse una diferenciación cada vez más acentuada entre el conjunto de las empresas públicas y las empresas privadas españolas, que marcan diferencias notables tanto en cuanto a las estructuras de su cuenta de resultados como de sus estructuras de balances.

3. En un análisis detallado comparando, la estructura actual de la empresa en España frente a la estructura de las empresas en la República Federal de Alemania se llega a las siguientes conclusiones :

   - Existe en la economía española una peor división de trabajo dentro de la propia empresa, por lo tanto, las empresas constituyen economías más cerradas que las que existen en la República Federal de Alemania.

   - Los costes de personal, medidos como cuota del valor de la producción, son semejantes en las empresas españolas con respecto a las empresas alemanas, y ello a pesar de

que los costes de personal en la empresa española vienen a consolidarse en un 60% del coste de personal en la República Federal de Alemania.

- Una de las diferencias fundamentales corresponde a los costes financieros, debidos al fuerte endeudamiento y a los elevados costes de capital en la empresa española.

- Uno de los datos más significativos a la hora de analizar las estructuras empresariales españolas, es el que se refiere al esfuerzo de amortización de los últimos años y al largo período de amortización que ha definido la política de la empresa española.

- Por último, las rentabilidades de las empresas españolas son muy distantes a las de las empresas alemanas.

4. Todo ello significa que la empresa española, como consecuencia de su estructura empresarial, dispone de una inadecuada asignación de los recursos en el proceso productivo y, por lo tanto, posee una baja productividad.

El comportamiento de la productividad de la mano de obra, como también por lo que concierne a la utilización del capital, significa una fuerte diferenciación competitiva con las empresas alemanas en cuanto a la dimensión de los costes unitarios :

- Lo cual refleja, que la estructura empresarial española adolece de una gran falta de capacidad de management para realizar una eficiente asignación de recursos.

- El entorno empresarial, ha creado una gran rigidez que hace difícilmente flexible los ajustes necesarios en la empresa.

- Y en tercer lugar, uno de los grandes déficits en este proceso es la insuficiente formación empresarial en el mundo universitario.

5. Esta situación de la empresa española, no se debe solamente al hecho concreto de que la estructura directiva o de management sea insuficiente, sino también a que el ordenamiento económico en que se ha desarrollado la empresa española a partir de los años sesenta, ha generado toda una forma de dirigir la empresa, de realizar la asignación de los recursos y unas relaciones concretas con los agentes sociales y el propio Estado, que han llevado permanentemente a concesiones mutuas entre empresa y entorno, en las que el criterio de eficacia económica, de racionalidad, no ha sido el criterio dominante.

6. Al no existir en España un ordenamiento económico anclado en la competitividad entre las empresas, sino mas bien en la articulación de relaciones entre Estado, mercado, partes sociales y en la propia selección de directivos, en la empresa española no se ha producido una necesidad de fomentar la capacidad de dirección y de management.

7. Por consiguiente, la falta de un orden económico que obligue a la competitividad en las prestaciones ha llevado a que, por un lado, las instituciones universitarias no se hayan orientado a una formación en economía empresarial porque tampoco el mundo empresarial ha demandado hasta nuestros días esta capacidad directiva.

   Con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea se produce, de repente, la necesidad de poder asumir el reto de competencia para lo que se precisa de una actualización muy importante de la capacidad directiva de las empresas españolas.

La realidad de la economía española pudiera definirse en la frase siguiente :

"La crisis económica española es una crisis de management" que se refleja no ya sólo en las instituciones puramente empresariales, sino en todas las instituciones que rigen la vida de la sociedad, desde las propias Universidades a los Ministerios, pasando por la Seguridad Social y por las otras instituciones como Ayuntamientos, etc. cuya gestión y cuya acción de asignación de recursos dista mucho de acercarse a la racionalidad que exige una eficiente resolución de los problemas de una sociedad.

VI - Recomendaciones : La respuesta estratégica de la empresa española

La situación de la empresa española cara a su capacidad competitiva con motivo de su integración en la Comunidad Económica Europea permite realizar las siguiente conclusiones :

1º - La empresa española se encuentra ante el reto más fuerte de su historia.

2º - La adaptación de la empresa española a las nuevas estructuras competitivas, tanto de mercados como de instituciones, significa una modificación radical en el comportamiento económico, no sólo de la propia institución empresarial, sino de todos los agentes económicos y sociales que inciden sobre la capacidad empresarial y, no por último, y especialmente del propio Estado.

3º - Coincide este proceso de adaptación de la institución empresarial española con las nuevas corrientes en materia de management, lo que implica, al propio tiempo,

una nueva forma de dirigir no ya sólo organizativamente los procesos empresariales, sino también en cuanto a la forma de dirigir hombres.

4º - En especial el gran problema que se plantea a esta adaptación de la estructura empresarial española es la necesidad de acentuar la calidad en la capacidad de los hombres como también de las organizaciones y, por lo tanto, unas crecientes exigencias de formación.

5º - Las decisiones que deben adoptar las empresas españolas se sitúan fundamentalmente en dos amplios campos de actuación :

. La definición de cuáles son los productos sobre los que tienen las empresas españolas capacidad competitiva, tanto por las características del producto como por su situación de costes.

. Cuáles son aquellos mercados en los que las empresas españolas pueden disponer de ventajas, y por lo tanto, ofrecer productos y servicios en condiciones más eficientes que las que corresponden a la Comunidad Europea.

6º - El análisis de esta situación no puede realizarse sólo en base de resultados, sino fundamentalmente distinguiendo y analizando todos aquellos factores que constituyen aspectos diferenciadores en cuanto a la capacidad de la empresa española, de sus productos y sus formas de ofrecer, frente a las de la Comunidad.

7º - Ello exige la definición de una estrategia empresarial como único campo de respuesta a esta capacidad de adaptación.

3º - El aspecto clave es el que concierne al management de los recursos humanos hacia esta nueva forma de comportamiento y de respuesta competitiva.

9º - Puede también evaluarse que la situación competitiva de la empresa española, en términos generales, no es buena y que en los últimos tiempos no ha mejorado, sino que prácticamente está en una situación de espera que se alarga demasiado.

Este ajuste de la empresa española a los esquemas de competitividad plantea dos tipos de exigencias :

. En primer lugar, a la propia institución empresarial debiendo modificar actitudes, organizaciones y formas de dirigir y asumir su responsabilidad, así como definiendo estrategias.

. Con respecto al entorno de la empresa tanto por lo que afecta a los agentes económicos y sociales como al propio Estado como legislador y como organizador de muchos de los sistemas que repercuten de forma incisiva en la capacidad competitiva de la empresa española.

10º- A corto plazo es rápidamente necesario una mejor y más rápida asignación de los recursos humanos en la empresa. Si no se logra esta rápida asignación, será imposible recuperar el capital invertido y, por lo tanto, en un plazo breve se producirá una mayor descapitalización de la empresa española.

A plazo medio, las ventajas competitivas de la empresa española no podrán basarse sólo en la mejor utilización de los recursos ajenos, sino en una mayor capacidad directiva y de management, una mejor disposición

organizativa de los recursos humanos, unas mejores estructuras de capital y una mayor flexibilidad de adaptación de la empresa a tecnologías, mercados y sistemas directivos.

110.- En el momento actual, la falta de competitividad de la empresa española se debe a :

. Una inadecuada división del trabajo de la economía española y, consiguientemente, a una necesidad de adaptación tanto a nivel de proceso productivo, como a nivel de tecnología y a nivel de mercado.

. Una mala asignación de los recursos humanos por lo que es necesario una asignación diferenciada en cuanto a la calidad y cantidad de los mismos.

. Unos elevados costes financieros como consecuencia de estructuras de capital insuficientes y costes elevados de la financiación y una necesidad de mejorar la gestión financiera.

. Una baja capacidad de recuperación del inmovilizado que provoca una descapitalización, una falta de atractivo de capital y una lentitud muy importante en la renovación de la capacidad tecnológica.

. Una baja rentabilidad de los activos empresariales.

1º.- Con todo ello el problema que se le presenta a la empresa española es definir con qué **estrategia** plantea esta modificación sustancial y cuáles son las condiciones que tienen que darse a la empresa española por parte del entorno, de los comportamientos de los diferentes agentes económicos y sociales y del propio Estado, para que pueda asumir el reto que le plantea la integración económica y el momento histórico actual de la empresa y de la economía española.