



**Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política
Económica de la Empresa

PROF. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 244

CONDICIONES PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS MERCADOS EN EUROPA

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

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc.

1-A 98/244

*CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 244*

DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5904570924

CONDICIONES PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS MERCADOS EN EUROPA

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

Alcalá de Henares, 1998

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Alberto Peralta

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© 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 : 885.42.00

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 065 - X

Depósito Legal: M - 4021 - 1.999

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<u><i>Pág.</i></u>
<i>I. INTRODUCCION</i>	<i>5</i>
<i>II. CONDICIONES BASICAS PARA LA CREACION DE NUEVOS MERCADOS EN EUROPA</i>	<i>11</i>
<i>III. LA RESPUESTA EMPRESARIAL</i>	<i>23</i>
<i>IV. CONCLUSIONES</i>	<i>29</i>
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	<i>31</i>

I. INTRODUCCIÓN ⁽¹⁾

Es un hecho aceptado que tanto en el ámbito de la economía como en el de la sociedad nos encontramos ante un *momento histórico* que modifica sustancialmente tanto la organización de la economía, como la forma de interpretar el papel del Estado y el de la sociedad dentro de un nuevo contexto organizativo.

Puede decirse que finaliza un período de transición que ha durado más de tres décadas en el que paulatinamente se han ido abriendo parcialmente, se han liberalizado, algunos aspectos que afectan a la vida económica como a la política. Dominantemente se ha abierto, en primer término, el ámbito de las finanzas en dimensiones universales y de forma más restringida y mucho más lenta se ha ido produciendo una apertura, más bien lenta, en el ámbito de los

⁽¹⁾. Ponencia presentada en el III Mannheimer Unternehmerforum sobre el tema *New Markets* organizado por la Universidad de Mannheim.

productos y servicios, pero con carácter más bien regional, hasta los acuerdos recientes de la antigua GATT.

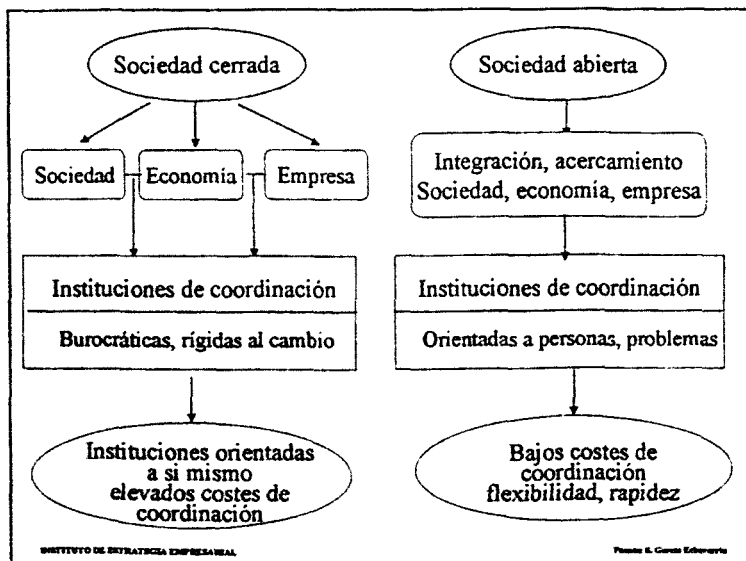


Figura 1

Sin embargo, lo que no se ha abierto de manera correspondiente es el ámbito de todas las regulaciones administrativas nacionales tales como el mercado de trabajo, todo lo que afecta a servicios e infraestructura, autorizaciones administrativas, etc.

Lo cual ha creado, en particular en Europa, grandes disfuncionalidades que originan enormes costes de coordinación, lo que se manifiesta en las grandes diferencias entre los distintos países de la propia Unión Europea. El mercado tradicional se ha ido abriendo

parcialmente, en el sentido de que estas disfuncionalidades dificultan seriamente la nueva dinámica de creación de mercados.

Las claves que rompen con este período de transición son cuatro, lo que plantea la exigencia de un nuevo diseño económico y societario:

1º.- *La globalización de la economía* que va mucho más allá del mero hecho económico e impacta de manera rotunda sobre la propia sociedad. La globalización económica tiene por objetivo fundamental "*obligar a reducir*" las disfuncionalidades reduciendo barreras e imponiendo una nueva forma de entender la organización de la vida societario-política. El proceso de cambio está, consiguientemente, definido por la globalización, en primer lugar.

2º. *La privatización de la economía*: difícilmente puede entenderse y funcionar la globalización económica si no se produce una privatización de la actividad del Estado en el ámbito económico. En términos generales llega en Europa hasta un 50% del Producto Interior Bruto, con una especial incidencia en el ámbito de todas las infraestructuras. Éstas generan grandes disfuncionalidades en los servicios fundamentales de la actividad económica y, por tanto, genera enormes costes de coordinación cerrando seriamente las posibilidades de creación de

mercado. Se trata además de sectores de alta tecnología, con una gran dinámica de cambio, que afecta de manera sustantiva a muchos suministradores. Lo cual quiere decir que es difícil generar nuevos mercados si no se produce una privatización de las estructuras básicas de la economía.

- 3ª.- *La desregularización* clásica de los mercados que implica básicamente reducir disfuncionalidades, y por consiguiente, reducir los costes de coordinación. No se puede concebir la desregularización de las economías europeas sin la privatización y no tiene sentido ninguna privatización si no conlleva, al propio tiempo, una desregularización que permita generar nuevos mercados. Y ésta es una de las claves del momento actual en el contexto europeo. Cómo se generan nuevos mercados y cuáles son las posibilidades de establecer sistemas de competencia en situaciones de oligopolios estrechos.
- 4ª.- Todo ello obliga necesariamente a una *cultura de la estabilidad*, esto es, solo puede funcionar la globalización de la economía y la desregularización, o creación de mercados, en un contexto de estabilidad económica, social y política. La dinámica económica precisamente, exige de estabilidad y, consecuentemente, necesita de otro ordenamiento económico y social, y de otros

comportamientos que rompen con el período de transición mencionado de las últimas tres décadas.

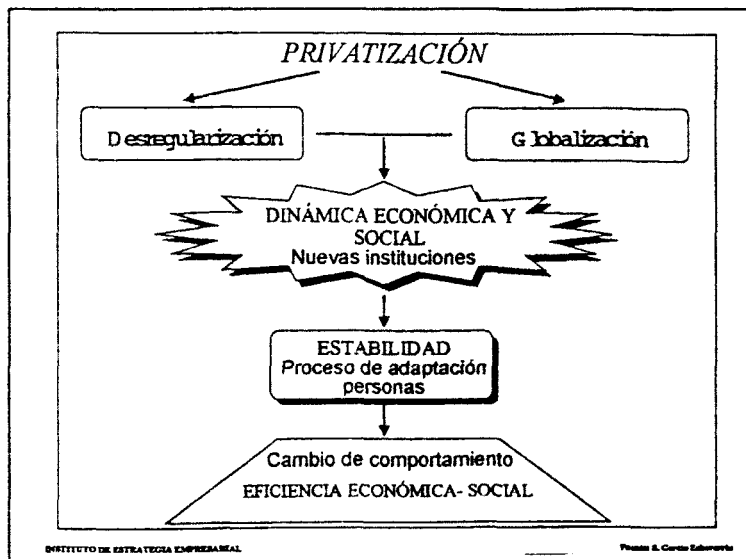


Figura 2

Y todo ello con el soporte del enorme avance tecnológico y, principalmente, con el cambio de valores que se está produciendo en las sociedades, no solo europeas, sino mundiales, y, al propio tiempo, en el ámbito de la política. El desarrollo de las tecnologías de comunicación y la apertura de las sociedades implican a su vez dos exigencias claves:

- * *La recuperación de las instituciones singulares que sean capaces de generar credibilidad e integración de*

las personas en ese proyecto, ya sean empresas o instituciones de cualquier naturaleza.

- * Recuperar a la persona, esto es, en una empresa hay que dirigir personas, en un mercado hay que dar respuesta a las satisfacciones del cliente y a las posibilidades del proveedor y se tiene que lograr, al mismo tiempo, la legitimación empresarial, universitaria u hospitalaria en el contexto de la sociedad.

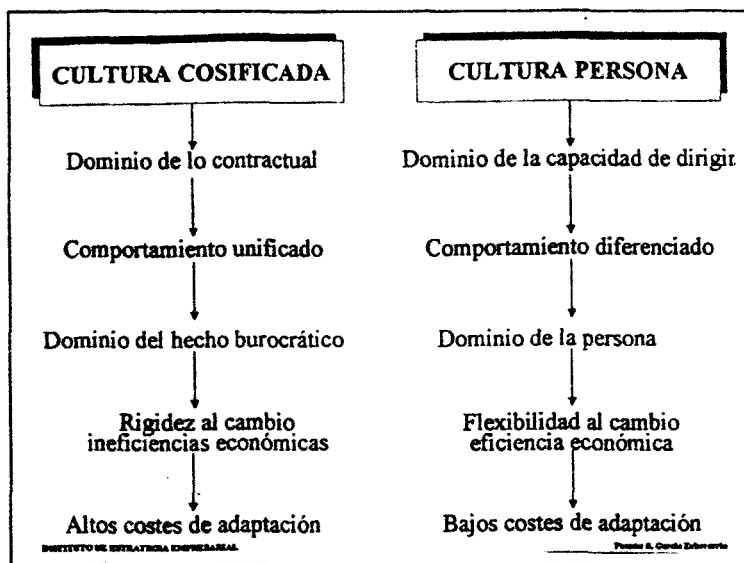


Figura 3

Puede decirse que pasamos de una "cultura de las cosas" a una "cultura de la persona", esto es, se rompe con una relación

institucional entre las personas, "contractual", que implica la reducción de alternativas y genera elevados costes de adaptación como consecuencia de las rigideces que se imponen para la realización de una cultura de la persona, esto es, el individuo con su comportamiento es el portador de la flexibilidad y el que genera la reducción de costes de coordinación a los efectos de asumir los cambios que afectan a la institución y a la propia persona. Ya no sirve con disponer de una política de personal, sino que hay que dirigir personas; y no se trata tanto de dirigir funciones, sino de dirigir cambios de comportamientos en el ámbito de la empresa, de la economía y de la sociedad.

II. CONDICIONES BÁSICAS PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS MERCADOS EN EUROPA

La concepción tradicional del mercado, dominante hasta nuestros días, se ha roto. Esta concepción tradicional vincula los mercados a productos y espacios geográficos concretos, lo que constituía los parámetros básicos para el diseño de las políticas empresariales en el ámbito del marketing.

El mercado supone hoy una nueva dimensión como puede apreciarse, por ejemplo, a la hora de analizar lo que significa un *global-sourcing* en una compañía: la integración de proveedores y clientes, la generación de redes y una dinámica de cambio que descansa, por un lado, en la globalización de la economía o en la disposición

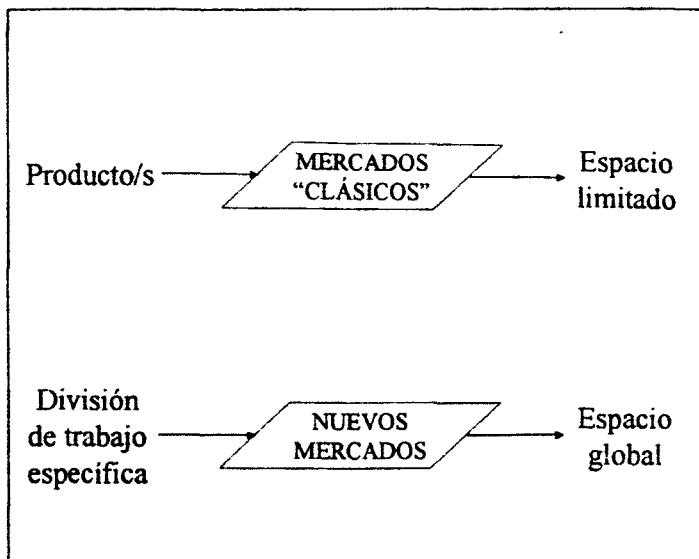


Figura 4

a nivel mundial de los potenciales económicos y, por otro lado, en las capacidades que genera la tecnología que hacen factible la reducción sistemática de los costes de coordinación. Se ha roto el esquema "espacial" (*Standort*) en la consideración de los mercados, tanto por motivos de globalización como por motivos tecnológicos.

Y ello significa necesariamente también romper con la concepción clásica de la competitividad y las formas en las que se regula y, muy en particular, las formas en las cuales está ordenada hoy la actuación de los Tribunales de la Competencia.

Para hablar de mercados, en la nueva dimensión organizativa de la economía, tiene que hablarse, en primer lugar, de los dos criterios básicos que deben reunir para poder darles eficiencia durante el período de vida de los mismos:

- * Se trata de reducir los costes de coordinación derivados fundamentalmente de barreras existentes y de las disfuncionalidades. En realidad constituye, sin duda, el mercado eficiente aquél en el que se reducen los costes de coordinación y las disfuncionalidades en magnitudes que permitan situarse a niveles de máxima eficiencia.

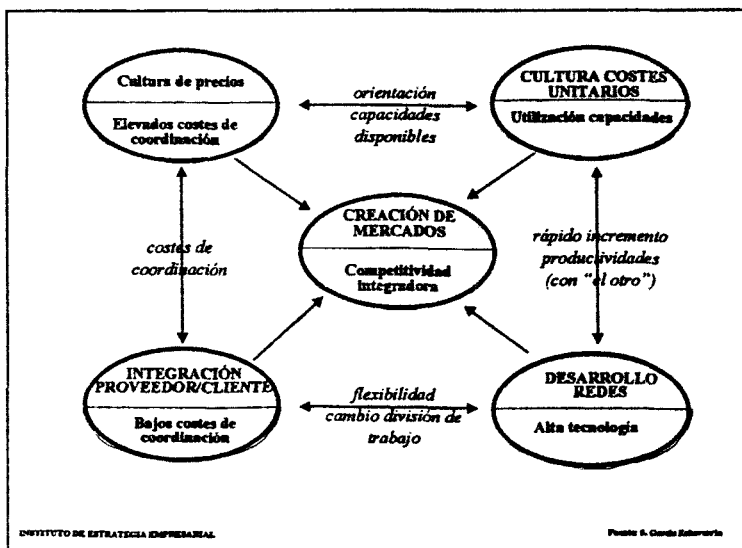


Figura 5

- * La clave fundamental son, por tanto, los costes unitarios, esto es, entendiendo los costes unitarios no sobre una actuación directa en torno al precio de los factores, sino actuando sobre la utilización de las capacidades disponibles técnicas, económicas, de conocimientos, humanas y directivas, tanto propias como ajenas. Se rompe también el esquema institucionalizado y clásico de la empresa como institución cerrada vinculada a través de contratos con su entorno. La empresa es una parte constitutiva del conjunto económico y social, no solo de un área geográfica, sino de un espacio abierto.

Por tanto, los mercados se configuran y desaparecen conforme a ambos criterios, ya que debemos entender cada vez más por mercados *"formas organizativas de la economía que en la dinámica actual pueden modificarse permanentemente"*.

Es cierto que la tendencia fundamental va a tener una clara orientación hacia *"oligopolios estrechos"*, o reducidos, con todos los problemas que plantean para configurar la competitividad como motor clave de la dinámica económica. Si en la nueva configuración de los mercados se sustraen estos mercados oligopolistas a la intensificación de la competencia, difícilmente se va a generar la dinámica correspondiente para reducir los costes de coordinación que existen en cada una

de las formas en que se haya dividido el trabajo en una economía a nivel mundial.

Por consiguiente, la clave fundamental para la generación de mercados es la búsqueda de aquella "división de trabajo" que creada por las propias empresas establece mercados específicos determinando nuevas formas organizativas.

La globalización de la economía, junto con la privatización de la mitad del proceso económico, son las que generan los nuevos mercados al involucrar fuertemente los procesos de desregularización.

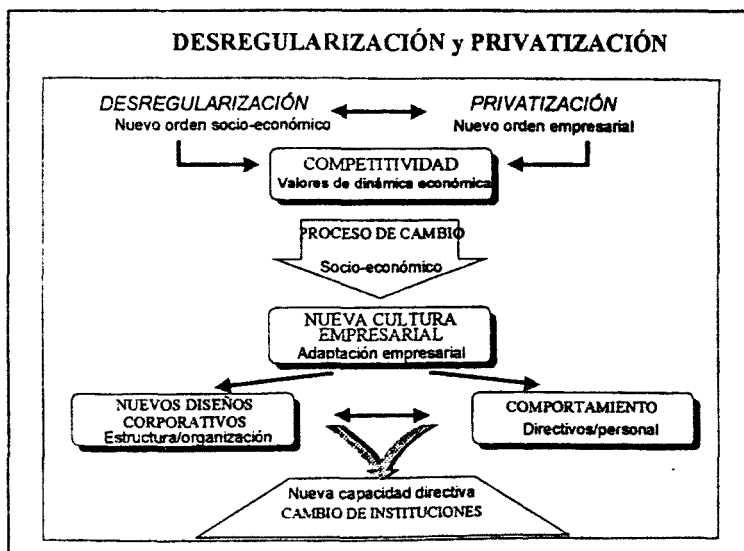


Figura 6

La privatización sin una globalización de la economía, o dicho en los términos tradicionales, un mero hecho de cambio de propiedad pública a propiedad privada, no tiene sentido en el contexto actual, ni tendría nunca las consecuencias para una mayor eficiencia económica y social que las que imprime una globalización de la economía. Las dos consecuencias fundamentales de este binomio "globalización-privatización" son:

1. Intensificación de la competencia, siempre y cuando se busque una solución a la configuración de oligopolios estrechos.
2. El cambio cultural de las empresas e instituciones que implica un nuevo comportamiento económico-social.

La desregularización de la economía más la privatización constituyen, sin duda, en el contexto globalizador de la misma la clave de la intensificación de la competencia, con lo que se ponen en marcha los procesos de cambio y se tendrá necesidad de una nueva cultura empresarial. Esta nueva cultura empresarial afecta tanto a los comportamientos directivos y de recursos humanos, como a las propias exigencias de los diseños organizativos de las empresas.

Pero la condición *sine qua non* para que puedan producirse estas nuevas condiciones de competitividad es la necesidad, en una economía globalizada, de un orden económico y social que constituya

el *marco estable* dentro del cual se realiza la dinámica de cambio. Antes ese marco estable lo "*daban*" las regulaciones nacionales, hoy ese "*marco estable*" lo tiene que dar un ordenamiento económico y social, que en el caso de Europa, en torno al diseño de Maastricht y el gran peso del *Euro*, van a contribuir a la generación de ese marco estable en lo económico, en lo financiero y en lo social.

Sin este marco estable no puede lograrse una cultura de estabilidad, condición básica para el funcionamiento de la globalización de la economía. Pero esta cultura de la estabilidad no se producirá en la sociedad, ni en los mercados, si no implica un cambio radical en la cultura de la empresa y en los comportamientos de los recursos humanos comprometidos en el proceso empresarial.

Una "*cultura de la estabilidad*" permitirá crear un *capital confianza* que obliga necesariamente a un nuevo rol de la empresa que signifique seguridad y capacidad de *integración* de los recursos humanos internos como de los propios clientes y proveedores y, por otra parte, un cambio en los comportamientos humanos, orientados a ser competitivos desde el punto de vista de desarrollo de las capacidades disponibles en sus directivos y en el propio desarrollo del personal: diálogo, descentralización, integración de las personas en el proyecto, asunción de responsabilidades y riesgos, son claves fundamentales que en su día se trataron de definir a través de normas reguladoras del Estado, por ejemplo, la cogestión, y hoy es una obligación necesaria para poder aflorar los potenciales disponibles en

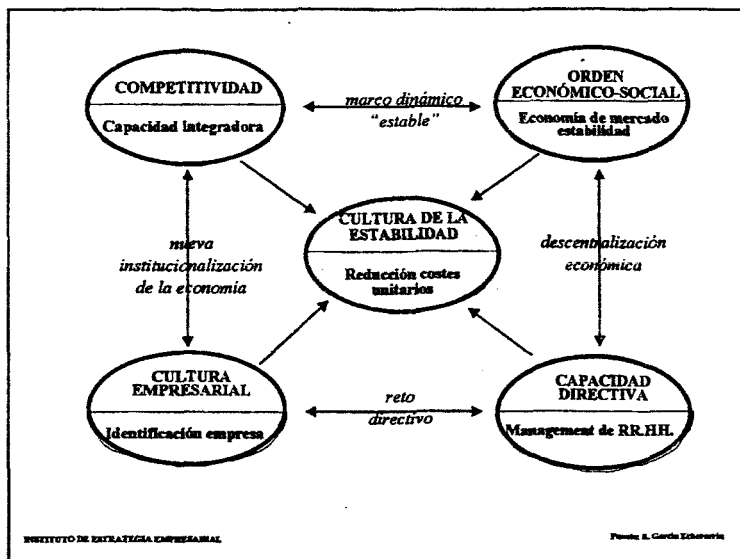


Figura 7

las empresas, de forma que éstas tengan éxito como consecuencia de su prestación a la sociedad, lo cual se manifiesta en sus productos y en sus servicios de alta calidad a bajo coste.

El paso de una cultura de la incertidumbre e inestabilidad, típica de estas décadas como consecuencia de las disfuncionalidades existentes, consecuencia a su vez de las regulaciones, pasa a una cultura de la estabilidad basada en un marco de referencia en el que las actuaciones de las empresas y de los individuos, en búsqueda de ese espíritu schumpeteriano generador de la división de trabajo más eficiente y, por lo tanto, nos encontramos ante una gran oportunidad de una nueva concepción de la economía a nivel global: desarrollo de

los criterios éticos fundamentales de medir las prestaciones de individuos e instituciones por su aportación a la productividad global de la economía, en primer término.

Ello significa un menor peso de lo que pudiéramos llamar la "cultura de precios", esto es, la cultura basada en los instrumentos de marketing, de elevado coste y orientado básicamente a producto-espacio, ya que la cultura de precios solamente puede constituir el

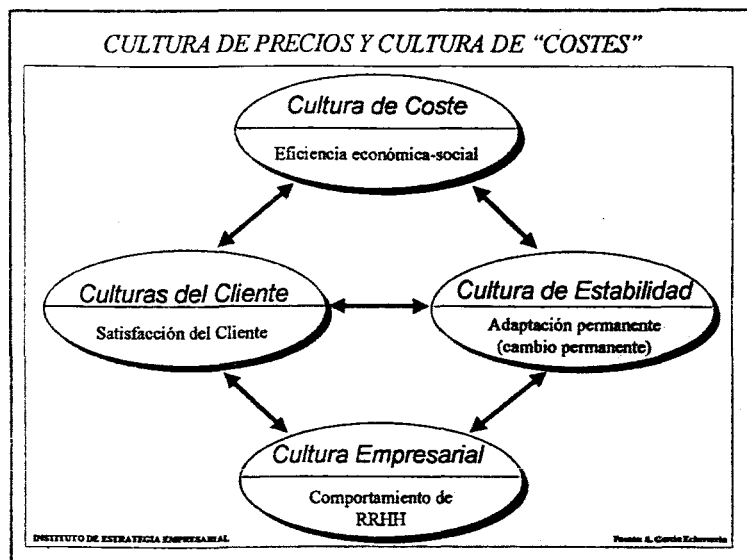


Figura 8

instrumento de coordinación en espacios y productos determinados. El paso de una "cultura de precios" a una "cultura de costes", entendida ésta como utilización de las capacidades disponibles técnicas, económicas, sociales y directivas, constituye, sin duda, la clave del

éxito de la globalización de la economía dentro de un ordenamiento económico y social estable.

Lo cual implica una ruptura, como se ha mencionado, en la forma de entender el proceso de la competitividad. Creo que debe empezarse a reflexionar sobre si una competitividad "destruccionista", en el sentido de excluir al otro mediante barreras artificiales o naturales es aquella que conlleva una mejor realización de las capacidades disponibles. La realidad está demostrando que cada vez más el mundo empresarial se orienta hacia una "competitividad integradora", esto es, a una competitividad caracterizada por dar una respuesta a los criterios anteriormente mencionados:

- 1º.- Al criterio clásico de la economía de las "economías de escala", en el sentido de reducir los costes unitarios mediante la utilización de las capacidades disponibles. Para ello se necesita utilizar no solo las capacidades propias, sino las capacidades "del otro", en cuanto que se trata de procesos idénticos y, consecuentemente, no implica diferenciación en la competencia.

- 2º.- La competitividad se tiene que centrar en todos aquellos elementos que diferencian a las empresas y, consecuentemente, tienen una ventaja competitiva sobre las otras. Y estas ventajas competitivas solamente puede aflorarlas una empresa cuando además las hace extensibles



Figura 9

a que participen los otros en ellas. Buenos ejemplos se dan en el ámbito de muchos sectores industriales. El problema es cómo se diseña esta nueva organización de la economía que dé respuesta por un lado:

- A una mayor eficiencia en la utilización de las capacidades disponibles para satisfacer las necesidades de las personas y,
- por otro lado, cómo se intensifica la competencia para que la dinámica económica provoque la búsqueda permanente de nuevas divisiones de

trabajo, esto es, de "nuevos mercados" que utilicen más eficientemente estos recursos.



Figura 10

Puede decirse también que estamos ante la necesidad de nuevos diseños para poder configurar los Tribunales de la Competencia, y poder, de esta manera, promover la competitividad y no reducirla. Es un nuevo planteamiento que exige de una nueva forma de entender la organización de la economía. Una buena prueba de ello ha sido en los últimos días las propias conclusiones en las reuniones del Fondo Monetario Internacional en Hong Kong.

III. LA RESPUESTA EMPRESARIAL

La privatización de la economía constituye la clave, como se ha mencionado, que imprime a los procesos de globalización una nueva intensificación y obliga necesariamente a desregular, o dicho en otros términos, a una nueva regulación de los mercados y de las relaciones que configuran las instituciones empresariales. El motor de la privatización constituye, sin duda, la clave para una mayor eficiencia de la economía europea al lograr, mediante una mejor utilización de las ca-

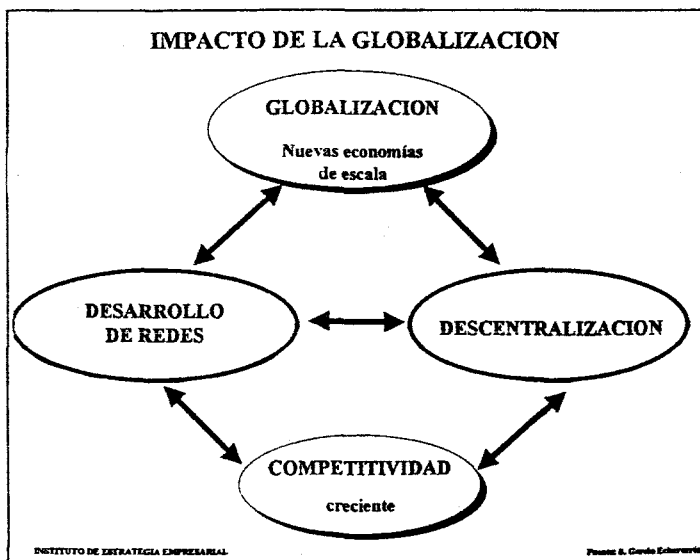


Figura 11

pacidades disponibles, bajos costes unitarios y, consecuentemente, una fuerte posición en el mercado global. Esta desregularización y globalización necesita de una nueva institucionalización tanto en lo que concierne a los términos económicos como sociales pero, muy en particular, en la forma en la cual se establece el orden de competencia. Estas nuevas instituciones deben contribuir básicamente a la búsqueda de la estabilidad para lograr un proceso de adaptación de las personas. El ordenamiento de Maastricht y la creación del Euro deben perseguir la contribución institucionalmente de la generación de esta estabilidad que permita a las personas concentrarse en una eficiente utilización de los recursos escasos disponibles y en la búsqueda de una dinámica económica y social que permita los cambios permanentes en las divisiones de trabajo descubriendo nuevas formas más eficientes para incrementar la productividad global de la economía. La eficiencia económica y social debe ser la clave en los comportamientos de las personas y de las instituciones.

La globalización significa, por lo tanto, la búsqueda de las nuevas economías de escala que se configuran con la participación de los otros a través de redes. Redes que se manifiestan unas veces en forma de alianzas otras en forma de *joint venture*, otras en forma de absorciones o de otras formas por descubrir todavía con las que se estén configurando nuevas posibilidades de una mejor utilización de los recursos disponibles.

Pero la globalización constituye, al propio tiempo, un sistema mucho más complejo, no solo por la configuración cambiante, sino también por el hecho de esa búsqueda permanente de una nueva integración de los comportamientos humanos en la disposición de los recursos por lo que la descentralización constituye una de las claves fundamentales. Se cometería un grave error en el ordenamiento económico y social lo mismo que en la organización de la empresa, si a la complejidad del sistema derivada de la globalización económica se le respondiese con una nueva ordenación centralizada y, consecuentemente, se produciría una fuerte disfuncionalidad entre las exigencias de cambio, que solo se pueden hacer en unidades descentralizadas, y las propias tendencias a la rigidez de la centralización.

Las nuevas formas de organización de la economía, que se manifiestan en la configuración de redes, y las nuevas formas de responder a la complejidad de los sistemas, definámoslo como descentralización, conllevan, sin duda, a una intensificación de la competencia en base a la búsqueda de aquella forma de división de trabajo que sea la más eficiente. Considero que a veces todo el debate sobre el *Standort* es un error. *Standort* se plantea frecuentemente bajo una idea "patrimonialista" de posiciones adquiridas, en espacios cerrados y con productos definidos. El *Standort*, que ha constituido siempre la base del pensamiento económico, debe romperse con este esquema tradicional de mercado y el *Standort* más apropiado de una economía, como la española o la alemana, o de una empresa A o B,



Figura 12

depende de cómo se integra en ese proceso de globalización que le permita aflorar sus potenciales a través de los otros miembros de esa red y dando una creciente beligerancia a la persona y no a las cosas.

Ello significa que la estrategia empresarial global descansa sobre dos fundamentos:

- 1º.- Sobre las economías de escala "propias", esto es, aquellas que están basadas estratégicamente en su diferenciación empresarial, hecho que le va a permitir la demanda de los demás por lo que genera economías de escala.

2ª.- Pero su eficiencia global solamente puede lograrla a través de su participación en redes estratégicas. Esto es a lo que yo quisiera denominar economías de escala "virtuales", esto es, aquellas economías de escala que se logran a través de la utilización de los potenciales "de los otros". Con ello se trata es de tener una gran flexibilidad en la dinámica de cambio, combinándolo con el hecho de una reducción sistemática y permanente de los costes unitarios, asegurándose la calidad en todo momento. Tal es el ejemplo en estos momentos del desarrollo del *global sourcing*.

Pero la clave fundamental de la estrategia empresarial es que esta estrategia global necesita de una clara identificación empresarial ante el cliente, ante el trabajador y ante el proveedor. Una empresa que diluya su identidad en el contexto de ese entorno, y no sea la referencia con su cultura empresarial en esos "mercados", o en esas formas de organización empresarial, difícilmente sobrevivirán.

Ello nos lleva a que la nueva cultura empresarial implica el desarrollo de dos grandes componentes:

- * Que debe dominar en la empresa el pensamiento estratégico sobre el analítico, estrategia basada en la búsqueda de esa diferenciación, que le permite lograr

economías de escala y, por otra parte, su participación en la globalización para poder aflorar estas diferenciaciones.

- * Implica disponer de un estilo de dirección que caracteriza a un proceso de integración de la persona en el proyecto, logrando flexibilidad y rapidez de adaptación, lo que exige liderazgo y trabajo en equipo, organización del proceso, esto es, el hecho de la integración de la persona en la empresa no a través de normas reguladoras, sino a través de la capacidad del management de dirigir personas a través del diálogo, a través de la identificación de valores, a través de una integración en su propia cultura empresarial.

Entramos, por lo tanto, en una cultura empresarial que descansa básicamente en el comportamiento de los recursos humanos, ya que sin un comportamiento en estabilidad difícilmente puede sostenerse una organización de la economía basada en la globalización y en la desregularización. Y ello supone que esta cultura empresarial descansa en una utilización eficiente de las capacidades disponibles para poder reducir sistemáticamente los costes unitarios dando una respuesta al cliente, y contribuyendo a la estabilidad de los procesos económicos y sociales.

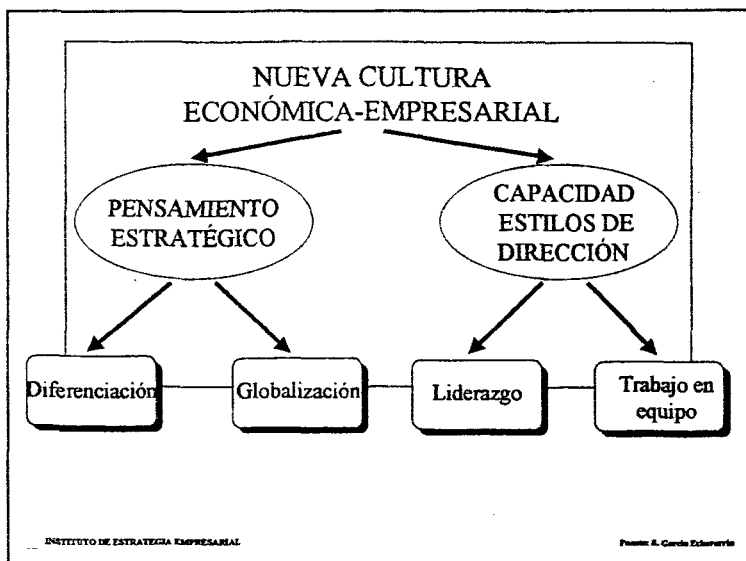


Figura 13

La clave es, por tanto, cómo se reducen los costes de coordinación consecuencia de barreras y disfuncionalidades, y se ponen estas energías a disposición de una mayor eficiencia económica y social que dé respuesta a las necesidades de las personas.

IV. CONCLUSIONES

- * El impulso para la creación de nuevos mercados en Europa, como respuesta a la globalización, proviene de los procesos de

privatización y desregulación, así como del desarrollo tecnológico y la nueva configuración de la división de trabajo.

- * La fuerte participación del Estado en la economía europea (50% del PIB) es una carga que limita la eficiencia económica. Pero al mismo tiempo permite promover nuevos mercados, a través de la desregulación de estos mercados.
- * Las sinergias de los nuevos mercados, en contraposición a los mercados tradicionales, conducirán a una nueva dinámica como consecuencia de una reducción de los costes unitarios y al crecimiento de la competencia.
- * El objetivo de la desregulación debe ser la creación de una nueva cultura empresarial que estimule una competitividad y una eficiente – y global – utilización de los recursos disponibles.
- * La privatización no logrará sus objetivos si no contribuye (1) a promover un cambio cultural entre las empresas, y (2) a generar los valores necesarios para el nuevo entorno social y económico.
- * La globalización de la economía y la implementación del EURO son elementos clave para promover una nueva cultura económica y social que debe estar basada en un nuevo concepto de la estabilidad – una que promueva la competitividad.

- * Solamente a través de un cambio de la cultura empresarial puede lograrse un cambio del orden económico y social (entorno). El objetivo es, por tanto, un incremento de la competitividad de la empresa europea.

BIBLIOGRAFÍA

BANCO BILBAO VIZCAYA; GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (Ed.)(1996): *Globalización y Gobierno de las Empresas*, Bilbao 1996

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1994): Las nuevas estructuras empresariales como respuesta para una economía eficiente y competitiva. In: *Working Paper - IDOE (Serie Azul)*, Nr. 10/93, Alcalá de Henares 1993

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1994): La nueva institucionalización de la empresa como clave para un crecimiento sostenido y de futuro de la economía española. In: *Working Paper - IDOE (Serie Azul)*, Nr. 14/94, Alcalá de Henares 1994

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1995): Changing barriers at Spanish corporation to achieve international competitiveness. In: *Working Paper - IDOE (Serie Azul)*, Nr. 18/94, Alcalá de Henares 1995

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1995): Anpassung der Unternehmung an die Dynamik der Wirtschaft- und Sozialordnung. In: *Working Paper - IDOE (Serie Conferencias)*, Nr. 18/94, Alcalá de Henares 1995

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: DEL VAL NÚÑEZ, M.T. (1993): *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*, Madrid 1993.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: DEL VAL NÚÑEZ, M.T. (1993): *El directivo de la empresa vasca. Clave de su competitividad*, Bilbao 1993.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: DEL VAL NÚÑEZ, M.T. (1997): *La empresa española ante la globalización de la economía*, Madrid 1997.

PÜMPIN, C.; GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1989): *Cultura empresarial*, Madrid 1988.

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT (1996): *Internationalen Wirtschaftszahlen*, Köln 1996

PÜMPIN, C.; GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1990): *Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa. Cómo implementar la estrategia en la empresa*, Madrid 1990.

PÜMPIN, C.; GARCÍA ECHEVARRÍA, S.(1993): *Estrategia Empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*, Madrid 1993.

UBS INTERNATIONAL FINANCE (1996); Privatizing Government out of Business, Summer 1996

