

Parte II

COMO VALORA LA EMPRESA ESPAÑOLA LA INTEGRACION EN LA COMUNIDAD EUROPEA

por

Santiago García Echevarría

1. LA OPINION DE LOS EMPRESARIOS

LA pregunta de cómo valora el empresario español la integración en la Comunidad Europea ha sido la base para la realización de una investigación (llevada a cabo por el Instituto de la Comunicación Pública y el Instituto de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Alcalá de Henares) cuyos resultados se presentan a continuación (1).

El análisis se ha realizado a través de una encuesta estructurada, con preguntas cerradas, enviada a las empresas medias y grandes a nivel nacional, con una muestra de 120 empresas (2). Las encuestas contestadas están distribuidas sectorialmente como sigue:

	%
Construcción	4,16
Alimentación	21,66
Automóviles	4,16
Electricidad	5,00
Químicas	12,50
Ind. Transformadora	20,83
Actividades diversas	9,16
Almacenes	5,00
Comerciales	3,30
Electrónica	3,30
Siderometalurgia	5,83
Servicios Públicos	4,16

(1) La realización de este informe ha contado con la colaboración de las señoritas Dolores Marcos Díaz y Cristina Elorza Aranzábal, que han sido responsables del tratamiento informático y valoración de los datos.

(2) Se ha realizado una encuesta de las mismas características en el País Vasco cuyos resultados ratifican los obtenidos a nivel nacional. *La empresa vasca ante el reto de su competitividad*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Deusto.

2. IMPACTO DE LA INTEGRACION EN EL PROCESO DE CAMBIO EMPRESARIAL

1. Evaluación del actual entorno empresarial

El resultado de este análisis lleva a la conclusión de que el empresario español valora de forma sumamente negativa los condicionamientos que impone el entorno a la actividad empresarial, lo cual significa un coste de coordinación entre empresa y entorno sumamente alto. Se produce un rechazo significativo por parte de la empresa de las exigencias de un entorno más integrado en las condiciones de la actividad empresarial. Como puede apreciarse en la figura 3, todos los elementos que definen el marco empresarial son valorados de forma muy baja por parte del directivo español, por lo que se producen serias resistencias a la integración en este proceso de las relaciones entre empresa y entorno, lo cual es necesario modificar, dado que si este coste de coordinación es muy significativo, ello implica una repercusión seria en las estructuras de costes fijos de la empresa, lo que nos conduce hacia uno de los aspectos más importantes de falta de competitividad.

Esto refleja claramente una estructura que corresponde a una economía cerrada en la cual la actividad económica se decide en la empresa, hacia adentro, o en la empresa como institución aislada del entorno.

La coordinación debe involucrar tanto al propio empresario como a la propia Administración Pública y a las instituciones integradas en el entorno empresarial, de manera que por ambas partes tienen que producirse no concertaciones, sino una mayor fluidez en cuanto a los ajustes necesarios entre estos dos grandes bloques institucionales, entorno y empresa, para poder dar una mayor eficacia al conjunto del sistema económico.

A la hora de evaluar por qué tiene que cambiar la capacidad, la eficiencia de la empresa española, se puede apreciar cómo el empresario español es consciente de los impulsos que provienen fuertemente del nuevo dimensionamiento internacional de la economía española, pero no destaca de forma especial

el impacto de la integración de España en la Comunidad Europea.

Como puede verse en la figura 4, el conjunto económico internacional es un elemento importante en las causas del cambio organizativo de la empresa española al modificarse su entorno, pero no se destaca de forma más acentuada cómo se está produciendo en la realidad el impacto de la integración en la Comunidad Europea. El año 1987 y el actual 1988 están demostrando vía balanza comercial que esta apreciación no es la correcta. La incorporación de España en el Mercado Común lleva a que el principal elemento de cambio no es ya la economía internacional de forma directa, aunque sí indirecta, a través de la propia Comunidad Europea, sino la presencia de competidores sin barreras aduaneras y con unas potencialidades de futuro que hacen más urgente el cambio y la capacidad empresarial.

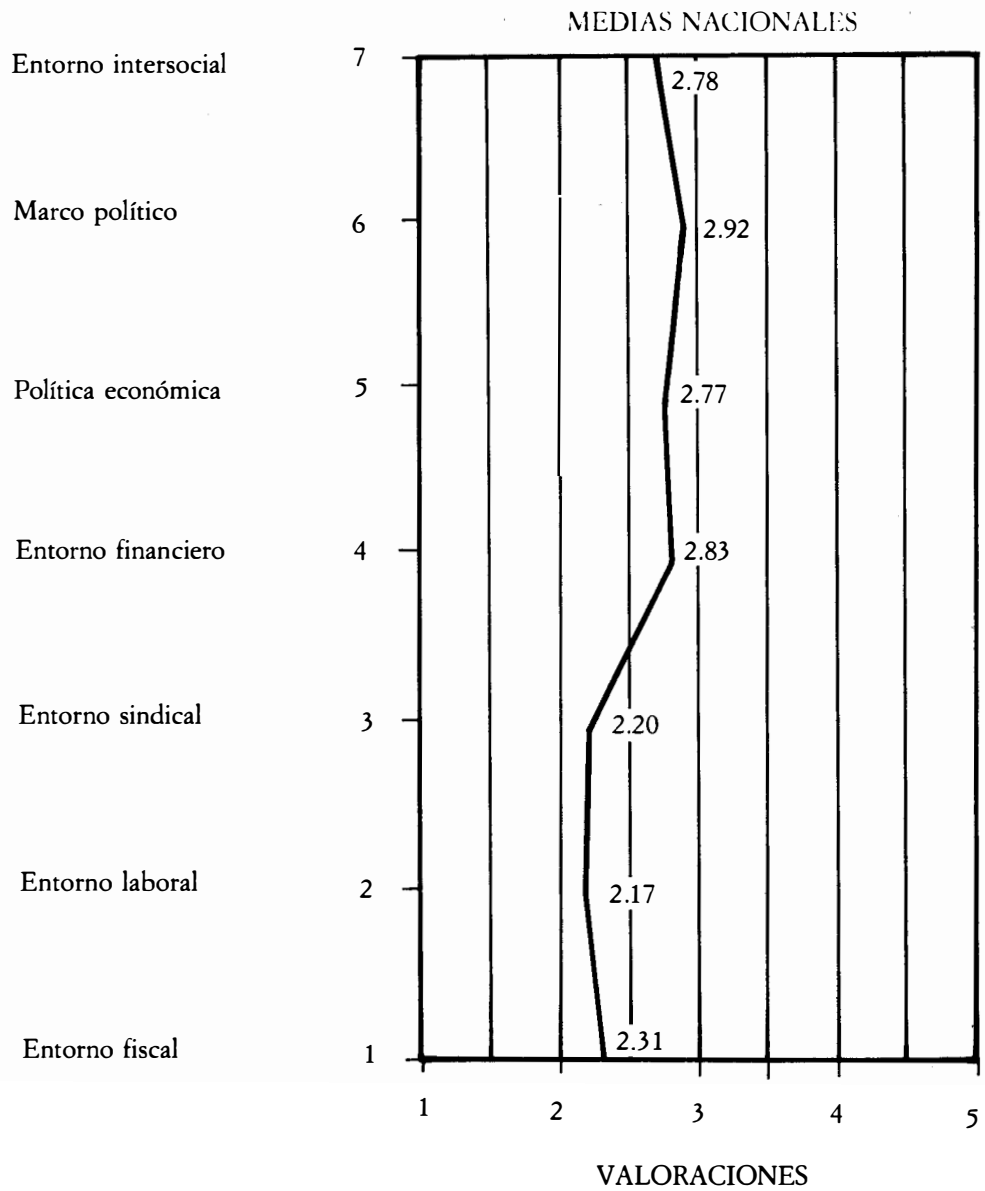
Puede decirse que en un primer momento no se ha evaluado suficientemente lo que implica para la economía y la empresa española la integración europea y que son elementos que se empiezan a descubrir sobre el propio plano de la realidad actual. No cabe la menor duda de que las corrientes de comercio exterior se canalizan de forma acentuada hacia la Comunidad y que el cambio y estrategia de adaptación de la empresa española tiene que tener como punto de mira o criterio el comportamiento de las empresas en la Comunidad Europea, particularmente las que afectan a la República Federal de Alemania.

En la figura 5 se ve claramente el gran salto que se ha producido en la economía española desde la entrada en la Comunidad Europea en 1986.

Puede apreciarse cómo España en dos años ha pasado de participar en un 53 por 100 en sus importaciones de la Comunidad a situarse en un 64 por 100 y colocarse prácticamente en cabeza de los países europeos en cuanto a receptor de impulsos de cambio de entorno.

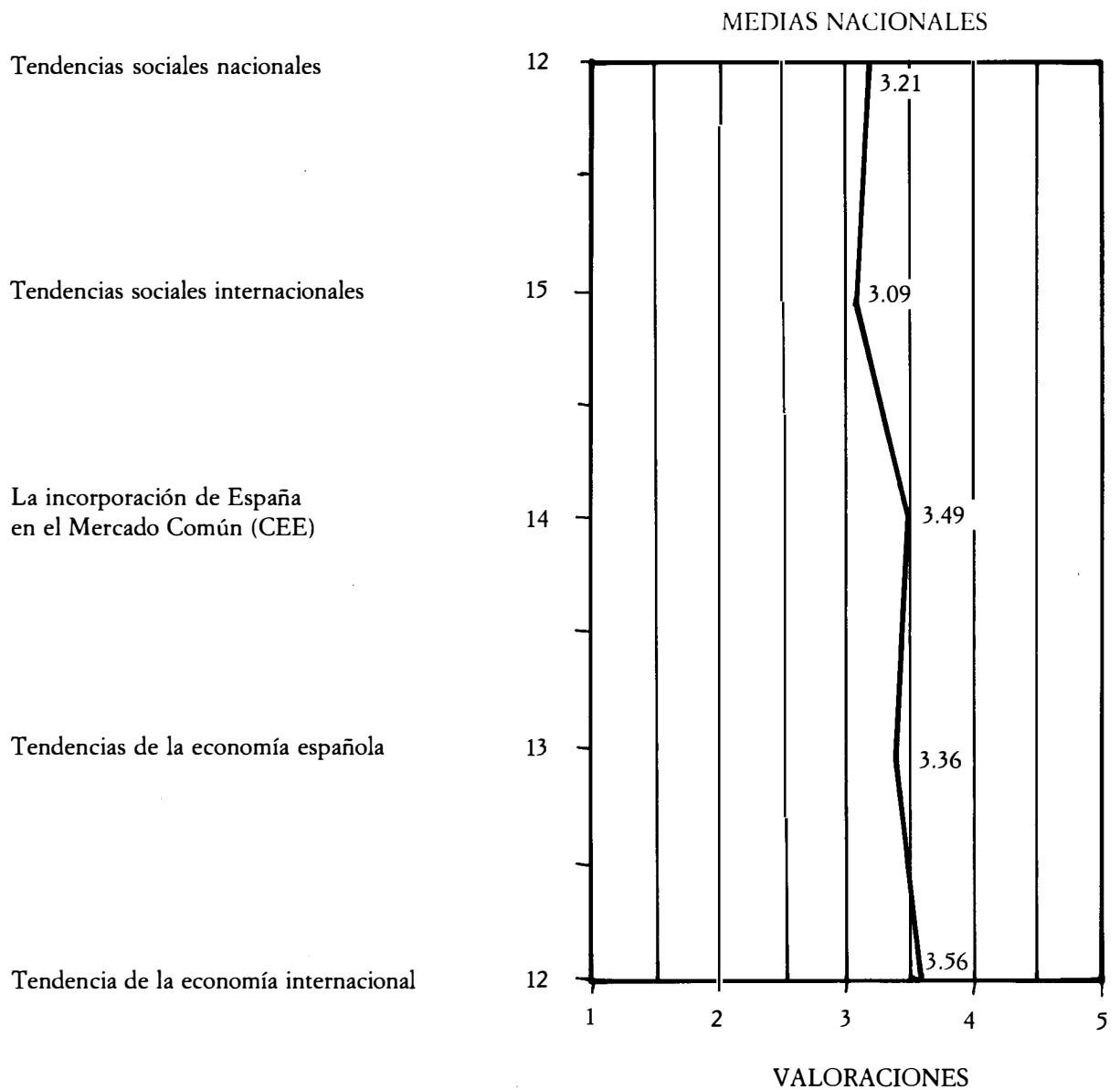
Lo que el empresario español percibe de forma muy clara es que esta entrada en la Comunidad Eu-

FIGURA 3. Valoración del entorno



¿Considera Vd. en la actualidad adecuado el entorno socioeconómico español?

(1 = muy poco adecuado; 5 = muy adecuado)

FIGURA 4. *Causas del cambio*

¿Cómo valora Vd. las causas del citado cambio en su entorno socioeconómico?
 (1 = muy poco importante; 5 = muy importante)

FIGURA 5. Evolución del intercambio comercial en la CEE (en % de sus importaciones totales)

Bélgica/ Luxemb.	Dinamar.	RFA	Grecia	Francia	Irlanda	Italia	Holanda	Portugal	España	Reino Unido	Total CEE	Años
55,4	59,3	37,9	50,9	30,9	82,4	34,5	58,3	38,9	46,8	21,8	37,2	1958
70,8	52,1	46,9	46,6	51,8	83,8	51,1	69,2	44,0	53,6	29,6	49,6	1965
75,2	44,2	49,8	53,5	58,1	74,3	51,7	72,6	43,8	49,6	32,7	53,4	1970
72,4	46,6	46,9	51,6	53,2	80,4	49,2	73,0	53,8	48,1	35,2	52,4	1975
73,2	51,6	51,1	48,2	55,4	76,0	51,6	73,5	58,6	52,2	45,0	55,7	1980
70,1	44,8	49,7	54,2	53,7	68,9	48,2	74,6	62,5	53,4	48,8	54,9	1985
72,9	46,8	50,8	63,5	57,8	71,9	53,5	75,7	68,0	60,9	47,9	57,2	1986
74,5	47,5	52,9	63,4	56,1	74,0	53,9	76,3	70,0	63,3	49,0	58,1	1987 ¹
75,0	48,0	53,3	63,5	56,4	75,0	53,6	76,7	70,6	64,4	49,0	58,4	1988 ¹

¹ Pronóstico.

Fuente: Eurostat und EG-Kommission.

ropea obliga a un reajuste de su actividad empresarial tal como puede apreciarse en la figura 6.

Lo que también puede apreciarse en los resultados de este análisis es que existe un porcentaje relativamente pequeño, que no cree que le va a crear problemas difíciles, pero un porcentaje muy elevado piensa que tiene problemas graves de ajuste. Lo que sí sorprende es la escasa o baja percepción (10,8 por 100) de los resultados positivos a corto plazo. Quiere decir que el empresario español no espera a corto plazo resultados positivos, ni tampoco acaba de convencer en el planteamiento empresarial que se puedan ofrecer grandes oportunidades para la empresa española (24,3 por 100 solamente).

Este es un elemento preocupante, porque significa que no se ha percibido cuál es la situación de esos nuevos entornos a los que tiene que adaptarse la empresa española y cómo va a adaptarse de forma eficiente para tener mejores resultados de los que pudiera tenerse sólo con un entorno nacional.

Aquí hay un proceso que llevará un cierto tiempo en el que necesariamente, para potenciar la capacidad competitiva de la empresa española, tienen que descubrirse oportunidades en el nuevo entorno. Difícilmente puede adoptarse el cambio organizativo y directivo de la empresa, la asignación de recursos, si verdaderamente no se percibe por parte del empresario cuál es esa situación final o visión de futuro que tiene que definirle su actividad presente.

Puede decirse que verdaderamente no se dispone de la brújula en la que tiene que orientarse el comportamiento porque implica tener que descubrir primeramente esos mercados, seleccionar productos y mercados y descubrir esas oportunidades con las que la empresa española tiene que acceder a una respuesta de competitividad.

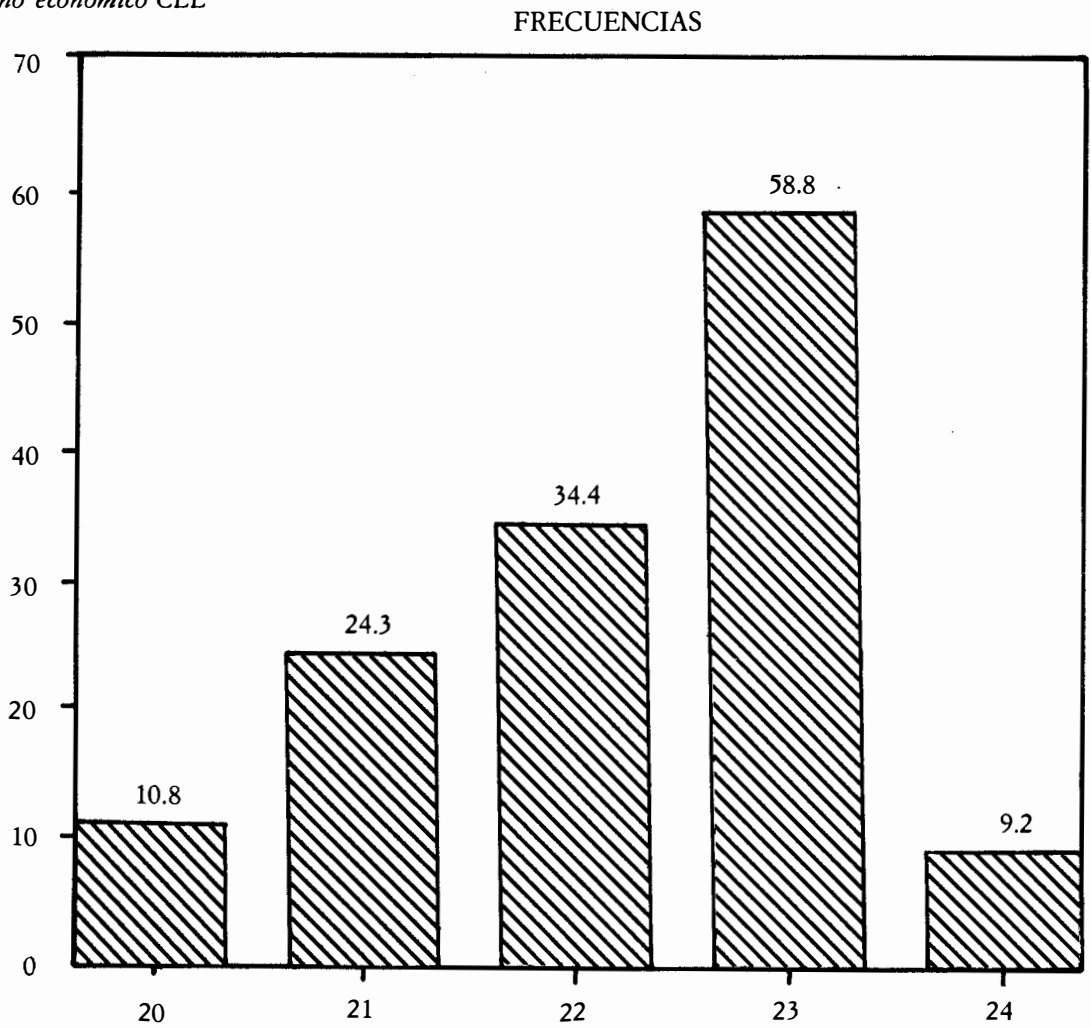
Lo que realmente se aprecia es que la empresa española no se ha convencido de que la entrada en la Comunidad Europea significa una nueva dimensión de competitividad. En la figura 7 puede apreciarse cómo sigue pesando la competencia nacional como punto de referencia para la actividad empresarial, pero no se le da a la Comunidad Europea una dimensión de competitividad distinta a los demás competidores internacionales.

La realidad demuestra, sin embargo, que los impulsos de competitividad en los momentos actuales proceden, de forma creciente, de los competidores europeos, y en este sentido tiene que modificarse la valoración que realiza el empresario español.

2. ¿Cuáles son los factores que afectan al proceso de adaptación de la empresa española al nuevo entorno comunitario?

En la valoración de la estrategia que debe adoptar la empresa española para adaptarse al nuevo entor-

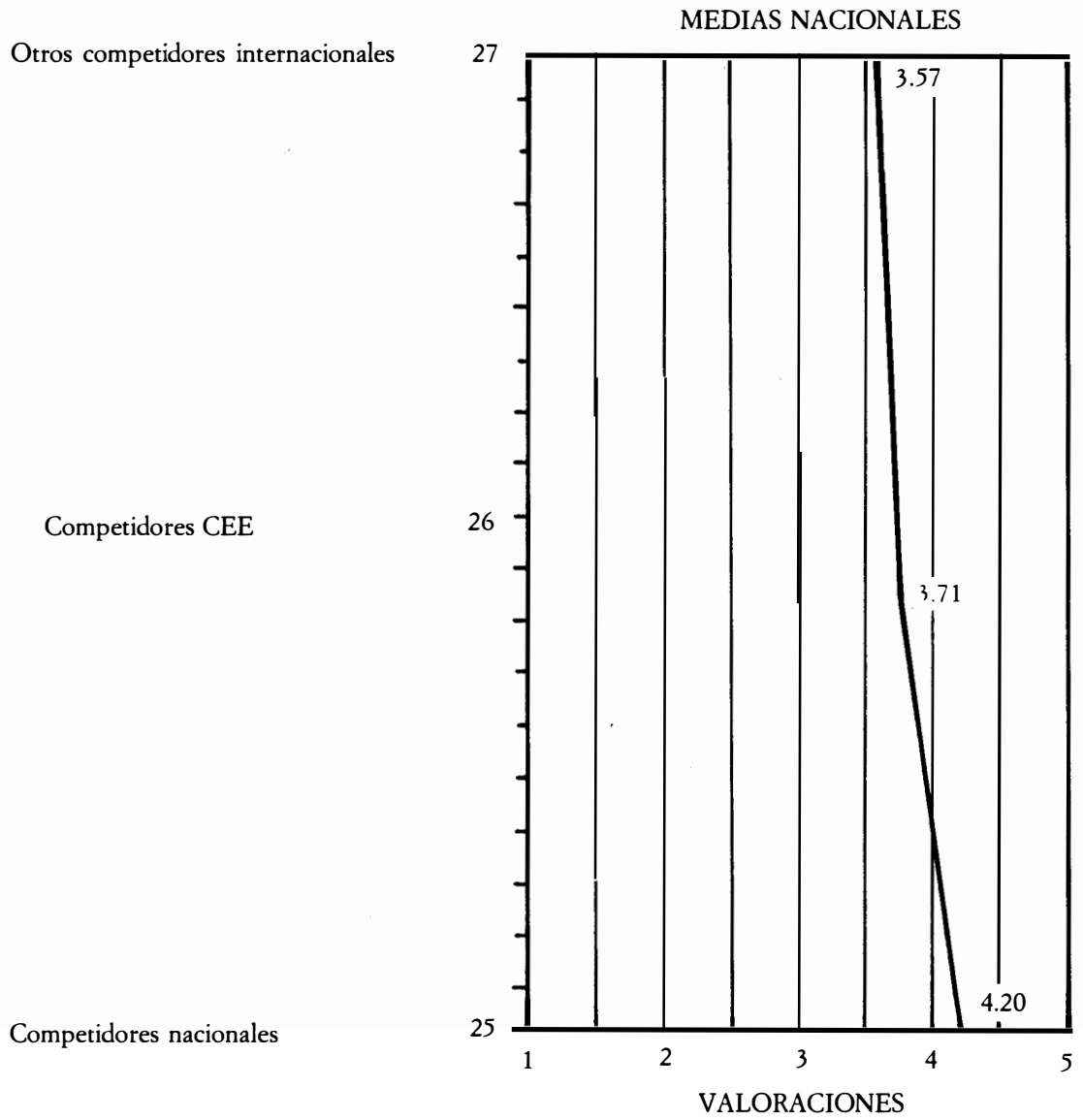
FIGURA 6. Entorno económico CEE



Concretamente, y refiriéndose a la CEE, ¿cómo ve su empresa la incorporación de España a las Comunidades Europeas?

- 20 = Representará resultados positivos a corto plazo
- 21 = Ofrece grandes oportunidades
- 22 = No crea problemas difíciles
- 23 = Exigirá reajustes
- 24 = Creará grandes problemas de supervivencia

FIGURA 7. *Competitividad*



¿Cómo valora Vd. la competitividad de su empresa frente a los competidores de su sector, nacionales y de la CEE?

(1 = muy poco competitivos; 5 = muy competitivos)

no, a los nuevos mercados creados como consecuencia de la integración en Europa, deben evaluarse cuáles son aquellos efectos que constituyen los obstáculos más importantes para el proceso de adaptación.

En la figura 8 puede apreciarse claramente una preferencia jerarquizada de cómo evalúa el empresario español los obstáculos. En primer lugar se establece una relación muy clara que afecta a *elevados costes unitarios* de la empresa española. Un elevado porcentaje se remite a que el proceso empresarial español está basado en costes elevados como consecuencia de una *baja productividad* y una situación de *baja utilización de las capacidades productivas*. Ello, junto a que considera que las materias primas poseen unos costes elevados, crea una situación de costes unitarios muy altos y, por lo tanto, genera una baja competitividad.

En un segundo bloque se plantea el problema de mercados y series productivas. La falta de mercados, o la capacidad de descubrimiento de mercados, y, consecuentemente, el hecho de que los procesos de producción estén basados en series cortas, con una baja utilización de procesos productivos, constituye el segundo bloque de factores más indicativo.

Puede también apreciarse cómo últimamente la característica de una presión laboral social no es tan relevante y, consiguientemente, no afecta de forma decisiva en cuanto a la capacidad de adaptación.

Lo que sí llama la atención y es preocupante es la valoración que realiza el empresario español sobre los aspectos organizativos. Prácticamente puede interpretarse esta respuesta en el sentido de que, tanto en la organización de ventas como en la organización de la empresa en general, la empresa española no tiene problemas organizativos. Realmente, sorprende esta respuesta cuando precisamente la organización empresarial es la que tiene que integrar y recoger el cambio que produce la integración de España en la Comunidad Europea. Los cambios organizativos son consecuencia de modificaciones de los entornos, y aquí es donde puede apreciarse que el concepto de organización empresarial parte más bien de una concepción de la empresa como sistema

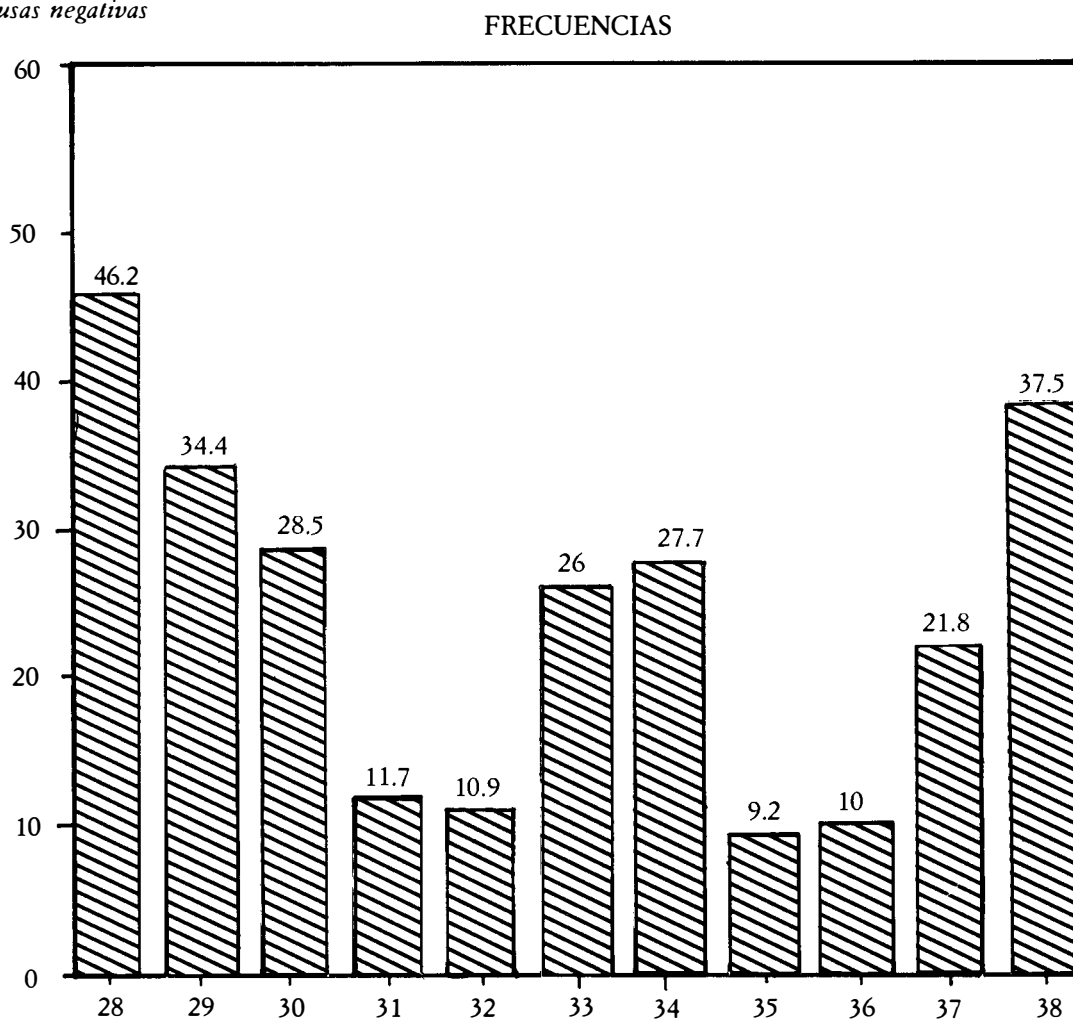
cerrado y no como una reacción a cambios de entorno. Este es uno de los puntos críticos en el planteamiento empresarial de no integrar en su visión de adaptación la necesidad del cambio organizativo como pieza clave del éxito.

Cuando se trata de precisar más detalladamente cuáles son los frenos u obstáculos más significativos con los que tiene que enfrentarse la empresa española para tener éxito en el proceso de adaptación a los nuevos entornos y mercados competitivos europeos, se aprecia una respuesta muy característica del momento actual español. Como puede apreciarse en la figura 9, domina una valoración del entorno que corresponde a un sistema administrativo cerrado. Es cierto que el peso de las normas laborales, por un lado, y los costes fiscales y de seguridad social, por otro, son significativos, pero no necesariamente son los que van a decidir o sobre los que tiene que apoyarse la competitividad de la empresa. En el empresario español existe una conciencia clara de reducir básicamente el entorno empresarial a los datos que como elementos determinantes le impone la Administración Pública conforme a la posibilidad de asignación de los recursos humanos, el coste fiscal y de seguridad social como elementos determinantes.

Este peso es cierto, pero no puede basarse el proceso de adaptación en una interpretación simplificada que corresponde a un proceso cerrado. La empresa española, al adaptarse a las circunstancias de la integración en Europa, tiene que interpretar el entorno empresarial desde las otras dimensiones en las que se deposita muy poco peso. Se trata fundamentalmente de la competitividad en el mercado, de la disposición de información sobre los mercados, de la capacidad de adaptación de la empresa, y —como puede apreciarse en las respuestas— son elementos que no han sido integrados en la forma de interpretar la visión de futuro en la que tiene que encuadrarse la empresa.

Aquí es donde verdaderamente coincide con la afirmación anterior del poco peso que se da a la situación organizativa de la empresa y se comprende desde el momento en el cual no se asume cuáles van a ser en el futuro inmediato aquellos elementos que

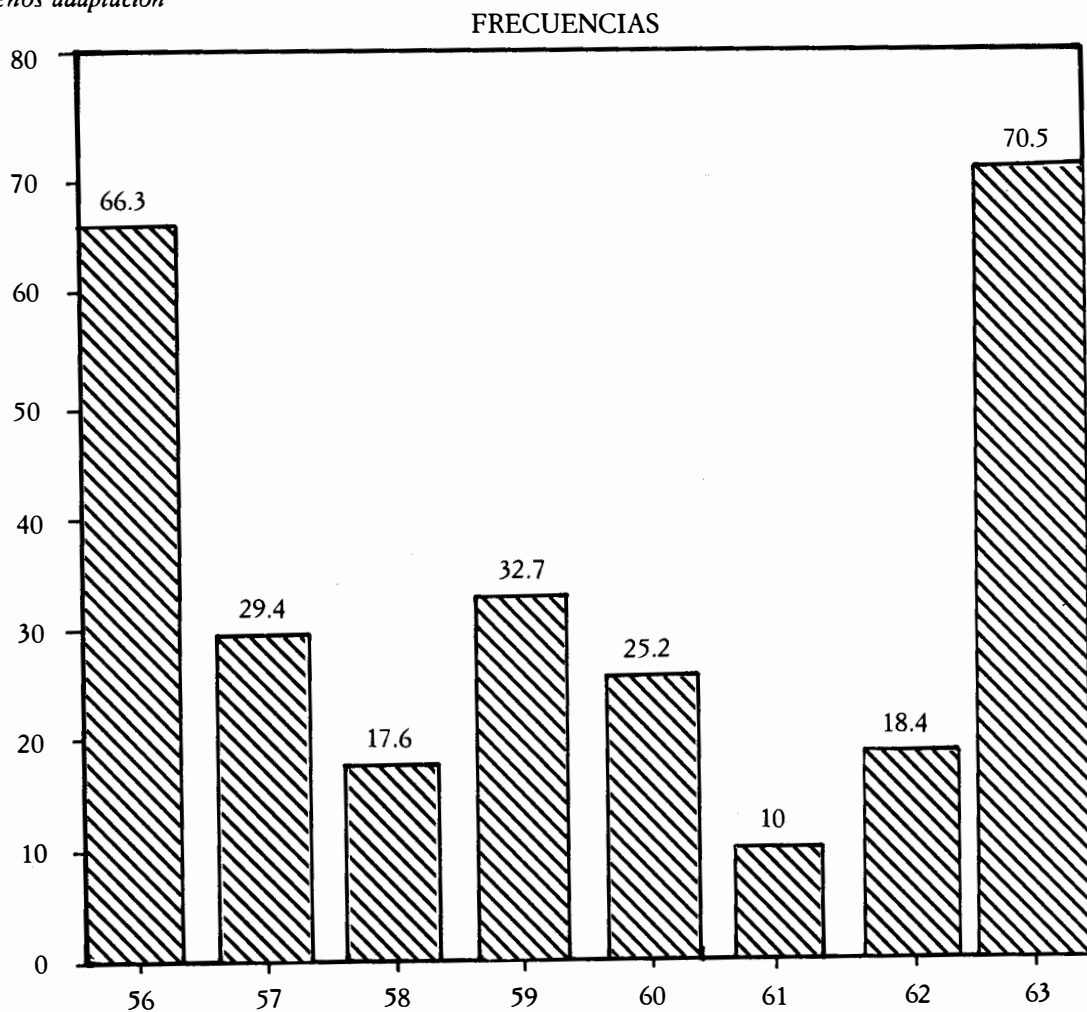
FIGURA 8. *Causas negativas*



¿Cuáles considera Vd. que son las tres causas internas que inciden más negativamente en la competitividad de su empresa y, en general, de las empresas españolas?

- 28 = Costes elevados
- 29 = Baja utilización de las capacidades productivas
- 30 = Costes elevados de materias primas
- 31 = Inadecuación de los equipos productivos
- 32 = Programas de productos poco especializados
- 33 = Series cortas de producción
- 34 = Falta de mercados
- 35 = Falta de organización de ventas
- 36 = Falta de organización de la empresa
- 37 = Presión laboral-social
- 38 = Baja productividad

FIGURA 9. Frenos adaptación



¿Cuáles considera que constituyen en la actualidad los tres factores principales externos a su empresa y, en general, a las empresas españolas que pueden frenar su adaptación a las nuevas situaciones competitivas?

- 56 = Rigidez de las normas laborales
- 57 = Comportamientos sindicales
- 58 = Falta de competitividad en el mercado
- 59 = Falta de claridad en la política económica
- 60 = Dificultad de disposición de financiación
- 61 = Falta de información sobre nuevos mercados
- 62 = Falta de adaptación de la empresa
- 63 = Coste fiscal y de seguridad social

desde el entorno van a configurar el éxito de una empresa: su configuración de mercados y la disposición de capacidad competitiva. Una vez definido este entorno es cuando se apreciará cuál es el ajuste

o cambio organizativo, que en muchos casos son rupturas organizativas con las que la empresa tiene que dar respuesta al cambio producido por la integración en Europa.

3. ¿EN QUE DEBE BASARSE LA ADAPTACION DE LA EMPRESA?

Frente a los obstáculos que la empresa considera que tienen que abolirse para poder dar una respuesta organizativa, como hemos visto, con una visión muy de corto plazo y no de largo plazo, se plantean también cuáles son los elementos que pueden potenciar y facilitar este proceso de adaptación de la empresa española al nuevo entorno europeo.

Como puede apreciarse en la figura 10, el empresario español ve prácticamente su gran activo en el hecho de la predisposición empresarial a ajustarse a ese cambio. Considero que es un punto clave en el momento en el que el hombre como empresario se abre y está dispuesto a avanzar y dar una respuesta eficiente al reto que provoca la integración en Europa. Esta predisposición a adaptarse a un nuevo marco es la condición básica para que el hombre ejerza luego el desarrollo de esas capacidades.

Dos son los aspectos que se consideran significativos a los efectos de su adaptación:

- Por un lado, la disposición de recursos humanos.
- Por otro, la capacidad o nivel tecnológico alcanzado.

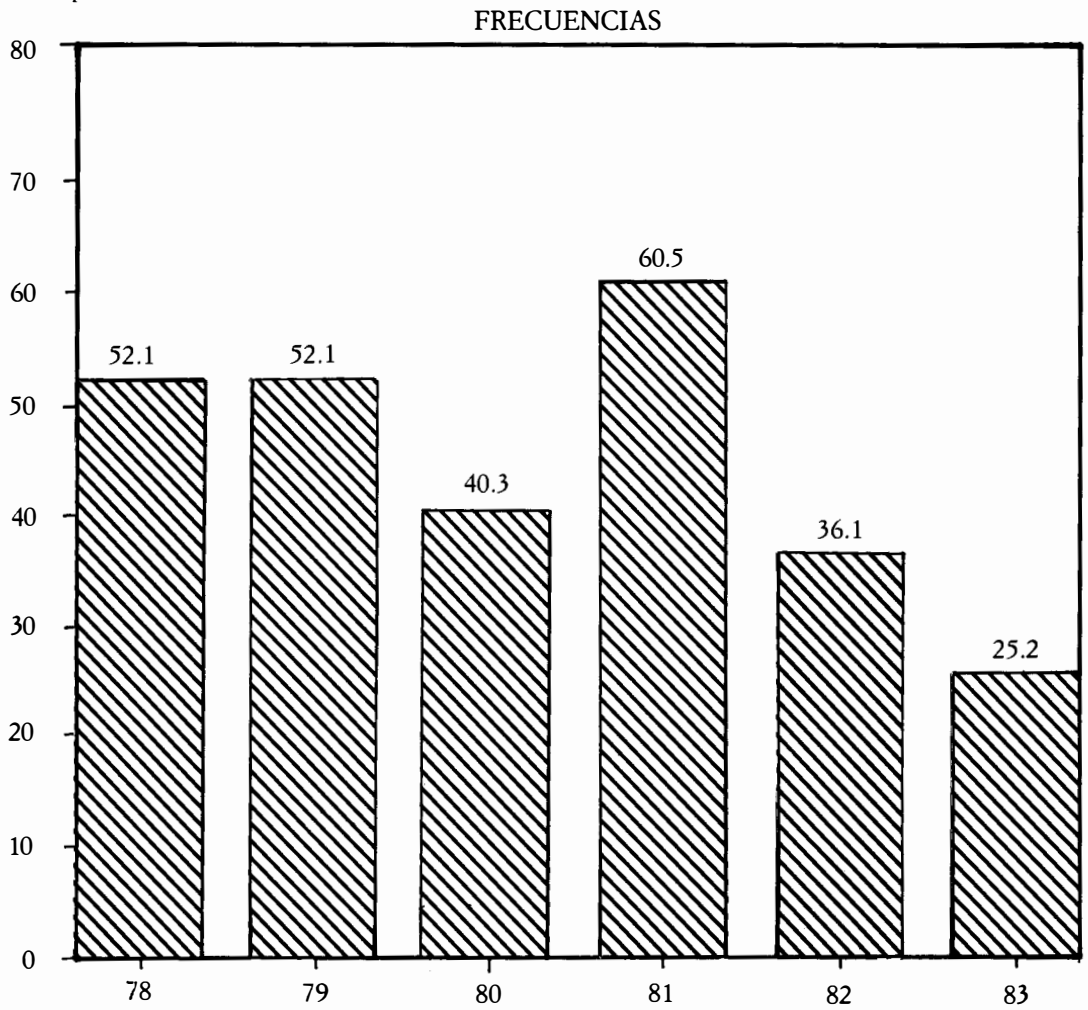
Aquí hay dos aspectos fundamentales en ambos niveles. Por un lado, la disposición de recursos humanos constituye sin duda el factor potencial de la economía española más importante, pero tiene un

problema muy significativo: la insuficiente «calidad» técnica, la insuficiente formación. El esfuerzo de formación que hay que realizar en todos los niveles de la economía española es la condición clave. Para ello la sociedad española tiene que jerarquizar el sistema de valores dando mayor preferencia a la formación. Tanto como sociedad, como grupo o como individuo.

Y este reto no acaba de asumirse desde el punto de vista de que la economía española tendrá éxito en el proceso de adaptación cuando ponga a trabajar de forma eficiente a todos los recursos humanos disponibles en este país. Y eficiente no significa solamente esfuerzo físico o intelectual, sino que en una sociedad moderna, de alta tecnología, significa formación.

Hay otros aspectos significativos que son los que se refieren a aspectos que corresponden a la situación de capacidad directiva.

Lo que puede apreciarse es que no se valora o se está en una situación de muy baja valoración de las estructuras exteriores. Este es quizás el problema más grave de la empresa española, que al incorporarse en un nuevo entorno no tiene capacidad de vinculación a ese entorno exterior que es el que va a definir el éxito o fracaso del proceso de integración.

FIGURA 10. *Economía española*

¿Cuáles serían, a su juicio, los tres puntos más fuertes de la economía española para lograr con éxito la adaptación de nuestras estructuras a las del Mercado Común?

- 78 = Disposición de recursos humanos
- 79 = Su nivel tecnológico
- 80 = Su capacidad directiva
- 81 = La predisposición a adaptarse a un nuevo marco
- 82 = La capacidad intuitiva y rápida del hombre
- 83 = La disposición de estructuras de exportación