

# CAPACIDAD DE ADAPTACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y CONDICIONES PARA SU INTEGRACION EN LAS COMUNIDADES EUROPEAS

S. GARCÍA ECHEVARRÍA

## Planteamiento

En todo el proceso de integración que se inicia con el comienzo de los años sesenta en España, pocas veces pueden encontrarse fases de mayor pesimismo, en cuanto a la viabilidad y oportunidades que ofrece para nuestro País la integración en las Comunidades Europeas, como en el momento actual. Principalmente, este pesimismo o deterioro de una voluntad integracionista se centra en las unidades económicas singulares, y ello basado más que en datos fehacientes y ciertos, en una situación de incertidumbre que, sin duda, está también afectada por la actual coyuntura económica a nivel nacional e internacional. Pero, sin embargo, parece como si todo el ímpetu integracionista hubiera dado paso a la búsqueda de una dilación en la aplicación y realización de tal proceso. Frecuentemente, y en los planteamientos económicos actuales, los aspectos a corto plazo van por delante de los planteamientos estructurales y a largo plazo, y, quizá, debe verse también aquí uno de los elementos que configuran esta situación. Parece como si la voluntad política de integración no estuviera arrastrando, al mismo tiempo y en la medida necesaria, a la voluntad de integración de las entidades y agentes económicos que son los que, en la realidad de los hechos, tienen que adoptar las decisiones oportunas para este proceso de adaptación, y son los que van a soportar los riesgos y también los que pueden utilizar las oportunidades que tal proceso implica.

A veces parece como si la empresa contemplase el fenómeno de la integración a muy largo plazo, como algo futuro, como algo que no es un elemento positivo a su actividad empresarial. Este es quizá uno de los mayores errores, pues solamente bajo el reto cambiante de una modificación del entorno empresarial, a niveles de una nueva división internacio-

nal del trabajo, con todos los costes y utilidades de tal proceso de adaptación, conseguirá la economía española y la empresa española dar el paso que tiene que producirse para reestructurar y modernizar sus estructuras productivas. Se puede, además, añadir, que es también la gran oportunidad para obligar a los responsables del entorno empresarial a practicar una política más coordinada y que facilite al responsable empresarial decisiones más racionales. Los que no cabe duda es que, a pesar de todos los problemas que plantea el proceso de integración, el empresario es el protagonista fundamental en este proceso y de su convencimiento de la evaluación de sus riesgos y oportunidades, de su disposición a aceptar este reto, dependerá el éxito o fracaso de este proceso de integración. No se trata ya de meros análisis descriptivos sobre las ventajas o desventajas como consecuencia de reducciones aduaneras y otros obstáculos protectores de la economía nacional, sino que se trata fundamentalmente de dar el paso a un cambio fundamental en toda la dimensión empresarial, afectando a su capacidad de **management**, pasando de un **management** nacional a uno internacional, de modificar sus estructuras productivas y producir un proceso de adaptación planteando aquellos aspectos fundamentales que exigen tal cambio de la estructura económica.

## **Exigencias fundamentales a la empresa española**

Para poder analizar cuáles son las exigencias que plantea el proceso de integración a la empresa española, se tiene que partir de la situación actual y su estrategia, cara los años ochenta. No cabe la menor duda de que una de las características fundamentales del momento actual es la falta de competitividad de la industria española, por un lado, y la fuerte aversión a la aceptación de riesgo, por otro lado. A ello necesariamente hay que añadir la gran incertidumbre en la que está sumida la dirección empresarial en cuanto a la evolución del entorno de la empresa y las exigencias de lograr un entorno más estable y menos incierto, de manera que los riesgos de ese entorno no se trasladen a la empresa. Estos riesgos del entorno no son calculables para la empresa, ya que solamente los riesgos empresariales, propios de la actividad empresarial, son los que se deben de reflejar en la planificación de la empresa.

Otro elemento determinante de la capacidad empresarial actual es la falta de capital riesgo y la necesidad de actualizar sus procesos de innovación y tecnológicos con el fin de lograr la capacidad de competencia. Dentro de este último planteamiento debe, además, señalarse la necesidad de la empresa española de definir de forma más racional su portafolio de productos y, dentro de una nueva dimensión de división internacional, reorientar nuevamente hacia productos claves la

actividad empresarial, abandonando otros campos de actividad que no pueden ser soportados en una situación de mayor competencia.

Pudiéramos decir que la capacidad de competencia de la empresa española dependerá básicamente de su capacidad de **management**, de su capacidad de portafolio de productos y de la capacidad de mercado. Si bien es cierto que las exigencias de localización de nuevos mercados a niveles nacionales e internacionales poseen, sin duda, una situación preferente, pudiéramos decir que la definición de portafolio de productos de la empresa española ocupa, sin embargo, en estos momentos, un lugar definitivamente primario. De la estrategia correcta en la definición de la actividad empresarial en torno a productos bien seleccionados va a depender su capacidad de racionalización y su capacidad de respuesta a los nuevos mercados.

Ello tendrá como consecuencia el que la empresa pueda dar una respuesta de eficacia en costes, lo que implica, como anteriormente se ha mencionado, el que el entorno se coordine con un mínimo volumen de costes para la empresa, y que la empresa logre su máxima eficacia en la coordinación interna de los factores de producción de la misma. Solamente cuando se dé esta eficacia en los costes de coordinación del entorno y la eficacia en la coordinación interna de la empresa, es cuando se logrará, en su conjunto, niveles de costes que hagan viable la competitividad de la empresa española. A ello acompaña la capacidad de gestión, la capacidad de **management**, que exige un esfuerzo fundamental en nuestro país en estos momentos para preparar no solamente las generaciones actualmente involucradas sobre el proceso de decisión, sino las generaciones inmediatas futuras que son necesarias para poder realizar un **management** más racional y más adecuado.

Otro de los factores que se le plantea a la empresa española es la necesidad de que dé una respuesta positiva a las exigencias societarias, el que establezca una mayor comunicación entre la empresa y la sociedad, con el fin de que ésta reduzca el desconocimiento que tiene sobre la realidad empresarial, y se incorpore a la empresa como un elemento vital de la sociedad de la que depende, básicamente, la capacidad de respuesta a los problemas que se tienen planteados. Esta rotura del círculo vicioso entre empresa y sociedad constituye, quizá, la pieza fundamental para que pueda garantizarse un ordenamiento de economía social de mercado en nuestro país y que la sociedad contemple en la empresa la organización más adecuada para dar respuesta a los problemas existentes y nuevos de esta sociedad. Y solamente a través de esta aceptación de la respuesta empresarial, podrá disponer de un entorno que facilite el cambio, que asegure la mejor utilización de los recursos y potencie los mercados.

## **Exigencias de la empresa española al entorno económico y societario**

Si bien, por una parte, la empresa tiene que reunir una serie de condiciones básicas para poder dar respuesta a un proceso de integración en Europa, también la empresa tiene que exigir al entorno societario y económico unos determinados planteamientos que hagan viable el que la empresa pueda dar respuesta al reto de cambio que implica el proceso de integración.

La primera de las condiciones que tiene que exigir la empresa es el que se le dote de un ordenamiento económico transparente, claro y favorable en el que la empresa, en un proceso de organización descentralizada de la economía, adopte, bajo su responsabilidad, las decisiones económicas en una dimensión radical. Solamente cuando se disponga de un orden económico que haga constante el entorno, dentro del cual se desarrolla la actividad empresarial, que permita entrever cuáles van a ser los comportamientos de los diferentes agentes económicos y sociales que definen la evolución de este entorno, y que al propio tiempo queden definidas las funciones estatales, es cuando el empresario tendrá capacidad de planificación, ya que podrá considerar, dentro de sus riesgos empresariales, las evoluciones posibles de ese entorno, pero no las alteraciones estructurales. Solamente cuando los responsables del entorno económico actúen y ajusten sus comportamientos a los principios básicos de un orden que facilite la delegación de la actividad empresarial, es cuando podrá exigirse responsabilidad a la empresa en cuanto a la respuesta que tiene que dar al reto de los problemas de la sociedad actual. Y, en este sentido, solamente un orden que potencie al máximo los mecanismos de coordinación a través del mercado y realice las compensaciones sociales para que den estabilidad societaria al entorno, será el que garantice una continuidad en la coordinación del entorno que haga viable el funcionamiento de procesos racionales de decisión de la empresa.

Una segunda exigencia de la empresa española al entorno societario debe ser el que se refiere a la necesidad de una posición positiva de este entorno frente a la actividad empresarial. Solamente cuando en una sociedad pluralista se acepte como organización económica a la empresa como institución más adecuada para resolver los problemas de coordinación con las necesidades de la sociedad, es cuando la empresa podrá realizar tales funciones con un mínimo coste de coordinación con el entorno societario. Ello implica, como anteriormente se ha mencionado, una mayor transparencia informativa entre empresa y sociedad y el establecimiento de sistemas de información que reduzcan el abismo existente entre la interpretación que posee la sociedad sobre la empresa y lo que es la realidad empresarial.

Una tercera exigencia de la empresa al entorno económico es la

estabilidad del sistema. Solamente cuando en una sociedad se mantenga un sistema estable y que, por lo tanto, haga posible la planificación de decisiones empresariales a largo plazo, entendiendo por estabilidad una situación evolutiva, pero manteniendo sus estructuras permanentes, es cuando la empresa podrá dar una respuesta racional a las necesidades de la sociedad. Esta estabilidad es uno de los elementos claves para que puedan darse condiciones favorables con el fin de que se acepte el riesgo por parte de la empresa y, solamente cuando se den estas condiciones del entorno, es cuando la empresa volverá a hacerse cargo de los riesgos que implica toda actividad empresarial y de sus responsabilidades.

Dentro de un ordenamiento económico de economía social de mercado, en el que la protagonista fundamental es la empresa dentro del marco legislativo correspondientes, se precisa de una serie de condiciones, que se acentúan en un proceso de readaptación y reestructuración, como el que supone la integración de España en las Comunidades, de programas de ayuda específicos que deben centrarse en los siguientes aspectos: Por un lado, los que se refieren a los programas de formación de **management** como punto de arranque fundamental. En segundo lugar, todos los programas de ayuda referentes a facilitar el acceso de nuevos empresarios al mercado, programas que deben centrarse en una mayor captación de disponibilidades financieras, ya que solamente cuando se potencie la entrada de nuevas personas en el mundo empresarial es cuando se enriquecerá éste y se podrán dar respuestas positivas. En tercer lugar, programas que exigen necesariamente los procesos de adaptación para aliviar las durezas sociales que se plantean, tanto a nivel de trabajadores como por lo que afecta a nivel empresarial. Estas exigencias que se imponen a todo ajuste facilitarían el proceso de adaptación empresarial y estos programas deben tener carácter limitado en el tiempo y ser de aplicación regresiva.

### **Condiciones que deben darse para la integración**

Para que el proceso de integración de la empresa española en la Comunidad Europea alcance el éxito que se espera de un tal proceso, tanto por parte española como por parte de la Comunidad, deben darse el conjunto de exigencias anteriormente mencionado. Ello implica las condiciones que deben darse para que se produzca un proceso de integración favorable, condiciones que deben basarse fundamentalmente en la eliminación de las incertidumbres, tanto en cuanto se refiere al entorno empresarial nacional como el efecto que producirá la ampliación de este entorno a nivel internacional. Solamente cuando pueda darse una respuesta de mejora en la capacidad de tecnología, de **management**, de

mercados y productiva es cuando se dispondrá de los elementos necesarios para poder enjuiciar un tal proceso de integración.

Los ajustes serán necesarios, pero en todos los casos, deben regir criterios de máxima racionalidad económica y mínimos costes empresariales en el ajuste, se deben acortar al máximo los procesos de ajuste y debe de darse una respuesta positiva a las durezas sociales.

Dentro de estos programas de ajustes deberá considerarse, básicamente, la exigencia de que los procesos de iniciación de tales programas de ajuste se realicen en periodos previos a la integración, de manera que el proceso de integración como tal sea la fase final de estos procesos. Dejando aquí a un lado el tema agrícola, en el plano industrial y de servicios, presupone claramente la iniciación de un amplio y ambicioso proyecto de adaptación que debe de abarcar periodos no máximos a tres años, con el fin de que estos procesos de adaptación a los niveles de tecnología, de **management** y de mercados no diluyan los esfuerzos, sino que se proceda con una insistencia permanente en dar el cambio necesario antes del proceso de integración. Del acierto o desacierto en este planteamiento de los programas de ajuste, dejando y garantizando en todo momento la mejora y creación de los mercados como elemento de coordinación de la economía, es cuando se podrán producir las condiciones necesarias para poder dar una respuesta a la integración en Europa.

El futuro de la sociedad española solamente tiene la vía de la integración europea, tanto por exigencias societarias como culturales, pero, especialmente, por exigencias económicas y sociales, además de las políticas. Solamente con el reto que implica para la economía española el proceso de integración podrá darse una respuesta a la situación de crisis, modificando, al propio tiempo, las estructuras que se están aquilosando y modernizándolas de manera que su grado de competitividad quede garantizado en todo momento y sólo, en este sentido, podrá garantizarse una respuesta positiva a los graves problemas que tiene planteados la economía española. La aportación de España a Europa constituye, a su vez, una pieza muy importante para su propio proceso de integración, no sólo por lo que supone la apertura de un importante mercado, sino por lo que puede afectar a situaciones de un mayor equilibrio dentro del contexto de los países europeos.

## Resumen y conclusiones

Podemos señalar los siguientes puntos como los más significativos en el proceso de capacitación de la empresa española para que pueda dar una respuesta al proceso de adaptación.

1. La necesidad urgente de clarificar el entorno empresarial, tanto en

lo que se refiere al ordenamiento económico, como en una posición más positiva de la sociedad frente a la empresa, frente a su capacidad de poder dar respuesta al reto de adaptación y de confianza en que la empresa es la institución más adecuada para resolver los problemas de la sociedad.

2. A la empresa se le plantea una responsabilidad societaria de primer orden, en el sentido de capacitarse para dar respuesta al proceso de adaptación. Esta capacitación presupone, fundamentalmente, tres aspectos: por un lado, los que se refieren a su capacidad de **management**, en segundo lugar, los que se refieren a su definición de portafolio de productos, y, en tercer lugar, la apertura de nuevos mercados y organización de los mismos.

3. La empresa está sometida a una serie de exigencias por parte de la sociedad en la que se le exige que dé respuesta al reto de cambio y de ajuste con una gran eficacia en los costes de producción, y contribuyendo a resolver eficazmente el ajuste en los diferentes campos en los que éste se produce.

4. La empresa española exige, necesariamente, para realizar este proceso de adaptación un entorno favorable a la realización de esta actividad y que le permita volver a asumir el riesgo, el que se faciliten programas de ayuda limitados en el tiempo y degresivos, tanto para los aspectos de formación de **management**, de apertura de mercados, de racionalización de procesos de producción y productos, con todas las secuelas que ello implica a la hora de tener capacidad y configurar los distintos factores de producción.

5. Uno de los principales problemas que se plantea es la falta de disponibilidad de capital riesgo y la necesidad de mejorar la capacidad de dotación con este capital para poder dar la respuesta necesaria a los procesos de reordenación y reestructuración cara a la integración. El esfuerzo, sobre todo a nivel de clases medias empresariales, significa básicamente el desarrollo de un programa financiero internacional que permita sanear y reestructurar la empresa media y pequeña española.

6. Solamente por este proceso de adaptación a Europa podrá la economía y la empresa española recibir los impulsos necesarios para ajustar sus comportamientos al cambio que es necesario, no sólo por el hecho de la integración, sino por el hecho de las exigencias de la sociedad española en estos momentos, y también por el deterioro que se está produciendo en los niveles, tanto tecnológicos como de procesos productivos, de la actual estructura industrial española.