

**UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS**

**CATEDRA DE POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA**

**PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

Working Papers: n° 81

Título: Papel de la empresa alemana  
en la Comunidad Económica  
Europea

Autor: Prof. Dr. S. García Echevarría

Fecha: Mayo 1983





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

Working Papers: n° 81

Título: Papel de la empresa alemana  
en la Comunidad Económica  
Europea

Autor: Prof. Dr. S. García Echevarría

Fecha: Mayo 1983

Secretaría de Redacción:

Srta. María Luisa Blasco

Srta. Lucía Juárez

C Dr. Santiago García Echevarría

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



PAPEL DE LA EMPRESA ALEMANA EN LA COMUNIDAD  
ECONOMICA EUROPEA

Santiago García Echevarría  
Catedrático de Política Económica de la Empresa  
Universidad de Alcalá de Henares

I. Planteamiento

En pocos momentos como en los actuales, en la trayectoria de las últimas décadas de la integración europea, se han planteado tantos interrogantes y se han producido situaciones de tan serio desaliento. La preocupación por el futuro de la Comunidad Económica Europea se aprecia claramente en la falta de ideas e iniciativas para resolver problemas cruciales que constituyan una nueva base de fortalecimiento de la idea europea. Problemas derivados de circunstancias concretas de reestructuración industrial y los que afectan, fundamentalmente, a la ineficaz estructura de la política agrícola, aparte de otras secuelas derivadas de la inadecuada estructura organizativa de la propia Comunidad Económica Europea para atender las exigencias de su nueva dimensión, constituyen, todos ellos, aspectos que parecen implicar un cierto estancamiento en la evolución integradora de Europa. Y es, en este sentido, en el que dentro del propio debate europeo la problemática específica que afecta a la integración de España no solamente posee una dimensión política de gran trascendencia para la propia Comunidad y para nuestro País, sino

Hacia el  
fortaleci-  
miento de  
la idea  
europea

que además existe una seria preocupación en cuanto a que esta ampliación pueda significar nuevos problemas adicionales, sin que ello pueda hoy verificarse de forma clara.

La integra-  
ción española

Puede decirse que la estimación de problemas futuros con la integración de España y Portugal, especialmente, son más el resultado de una mera extrapolación de la propia estructura actual de la Comunidad y de los problemas en el campo agrícola e industrial, que un verdadero análisis de las consecuencias que el proceso de integración tiene necesariamente en el ajuste estructural de las economías y de las sociedades que se integran. Estamos cayendo en un planteamiento mecanicista al proyectar cara al futuro partiendo de unas estructuras dadas y no admitiendo el hecho concreto del impulso que significa la integración de España para la propia Comunidad y las posibilidades que ofrece de ajustes estructurales, que están, por cierto, mucho más allá de lo que pueda significar la extrapolación de situaciones actuales.

Pero hay un problema que puede ser incluso más grave en el planteamiento actual de la integración española en la Comunidad Europea y es el que se deriva, por un lado, del enfriamiento paulatino que se ha producido en la Sociedad y también, y especialmente, en los grupos económicos más relevantes de la economía. En particular viene afectando el temor a las dificultades de la reestructuración que pueden ser de gran importancia y que dentro del marco de una crisis generalizada

tienen un coste social superior. Esto es, un proceso de ajuste estructural sería mucho más llevadero en momentos de una plenitud económica que hiciera más flexible y adaptable los diferentes sectores que deben ajustar sus estructuras productivas y de mercado.

Pero volviendo al primero de los aspectos, a mi entender fundamental, puede apreciarse que de la euforia integracionista de los años 60 y 70 se ha pasado, en gran medida por todas las partes, a contemplar la problemática europeísta desde una perspectiva de alejamiento, de falta de interés y de incompreensión, al fenómeno de la integración. Puede apreciarse claramente que en los últimos años se ha producido una divergencia total y absoluta entre la actividad febril del Gobierno y todo el aparato gubernamental en torno a las negociaciones con la Comunidad, por un lado, y el alejamiento de la realidad económica a éste proceso integrador, por otro. Parece como si se considerase que este proceso no va a tener lugar, o va a tener lugar en fechas lejanas, o se van a lograr tales plazos de ajuste que en este momento no tienen porque considerarse. No existe una interpretación viva, en la realidad económica y social española, del fenómeno de la integración. La Administración va por un lado, la economía va por otro. A ello hay que añadir, por el contenido de las discusiones, más bien pesimistas que optimistas, los obstáculos franceses, en principio, a la integración española, lo que lleva a este desasosiego y abandono de la idea europeísta de España.

La Administración va por un lado y la economía por otro

Uno de los aspectos fundamentales que puede considerarse en nuestro País es que solamente a través de una integración de España en la Comunidad Económica Europea se podrá lograr una consolidación de nuestras actuales estructuras comerciales e industriales y que, además, todo proceso de integración, exige, necesariamente, una mayor racionalidad en los procesos económicos, fiscales, jurídicos, etc.

Y es en este sentido en el que vamos a analizar cómo debe de plantearse el peso que posee específicamente el ordenamiento y dimensión de la empresa alemana dentro de la propia Comunidad Económica Europea.

No vamos a realizar un mero análisis cuantitativo, sino que debemos considerar básicamente cuál es la aportación que el ordenamiento empresarial alemán hace a Europa, y el que por su incidencia debe considerar cara a su futuro inmediato la propia legislación y la actividad mercantil española. Tenemos también que considerar que solamente mediante una integración se produce el efecto de arrastre en el que nuestro País debe verse envuelto precisamente en los momentos actuales de crisis, crisis debida a una exigencia de cambio estructural, la propia economía española. La falta de realismo en los planteamientos económicos, la contemplación de la economía española como un sistema cerrado, con unas dependencias con el exterior muy reducidas a los efectos de mayores logros y eficacia, solamente van a poder ser salvados con el proceso de integración. Además, desde

el punto de vista societario, la integración española tiene que ser siempre uno de los nortes más importantes de nuestra política exterior.

## II. Análisis cuantitativo de la empresa alemana

Cuando se contempla el conjunto de la Comunidad Económica Europea puede apreciarse, de forma unívoca, el gran peso que posee la República Federal de Alemania. Puede señalarse que prácticamente casi la cuarta parte de la población activa de la Comunidad Económica Europea corresponde a la República Federal de Alemania y que el Producto Nacional Bruto viene a ser aproximadamente un tercio del total de la Comunidad. Puede, al mismo tiempo, destacarse, que si bien las cuotas de paro en los últimos meses han alcanzado cifras desconocidas para la República Federal de Alemania en las últimas décadas, al situarse en los dos millones de personas paradas, es, sin embargo, el País que mejor está logrando dar una respuesta a las exigencias de cambio estructural de su economía. La capacidad competitiva de la economía alemana ha mejorado notablemente en los últimos años y ha sabido ir dando respuesta paulatina a las exigencias provocadas por el cambio energético y también por el cambio derivado de la competencia japonesa.

Un dato muy relevante corresponde a los grados de estabilidad de esta economía que se sitúa en cuanto a la inflación en las menores tasas de la Comunidad Económica Europea. Para 1983 se prevee un índice de inflación del 3% y con ello, al mismo tiempo, una mejora paulatina de la situación coyuntural económica.

Estabilidad  
de la economía  
alemana

La estabilidad monetaria ha sido uno de los elementos determinantes de la postguerra y que hasta nuestros días ha significado el motor vital del potencial económico alemán.

Otro de los aspectos que afectan a casi todos los países europeos es el creciente déficit, tanto en las entidades Públicas como también en la propia Seguridad Social. Esta preocupación provocada por el crecimiento de los déficits en los últimos años, está llevando a un saneamiento importante de las finanzas públicas y a un esfuerzo creciente, pues solamente a través de una clara estabilidad en las estructuras financieras y de endeudamiento del sector público se puede dar respuesta a la estabilidad monetaria y conseguir una mayor capacidad competitiva de la economía.

El elemento clave del desarrollo económico alemán está centrado en la capacidad estratégica de su economía, en concreto de sus empresas. La estructura empresarial alemana puede concretarse dentro de un proceso muy significativo en el desarrollo de la actividad empresarial.

En las últimas tres décadas se produce una pérdida paulatina de participación de las personas que realizan actividades independientes o empresariales respecto a las personas que están sujetas a un contrato de trabajo. En 1980 el 90,6% de las personas activas realizan un trabajo dependiente, mientras que el 9,4% realizaban una función independiente o empresarial; en el año 1950 estas cifras correspondían al 84,1% y al 15,9%. Esto significa una pérdida importante en la dinámica



Peso del empresario independiente

empresarial y una mayor concentración del recurso humano en el campo empresarial. Esta variación viene, sin embargo, fuertemente acentuada por la agricultura, en la que desde 1950 a 1980, el porcentaje de personas independientes se ve reducido del 6,3% al 2,1% y el porcentaje de personas que trabajaban en la agricultura pasa a ser del 18,3% al 3,8%. También en el área de la industria se produce una reducción muy significativa desde 1950 (4,4%) a 1980 (2,4%) de las personas independientes, esto es, casi se reducen a la mitad, mientras que se incrementa del 38,3% al 42,5% las personas que realizan una tarea independiente. (Ver cuadro 1)

Cuadro 1

Evolución de la participación de los trabajos independientes y dependientes en el conjunto de personas activas.

		1950	1970	1980
Agricultura, I	I	6,3	2,9	2,1
	D	18,3	5,6	3,8
Industria	I	4,4	2,4	2,4
	D	38,3	46,4	32,5
Comercio y Transportes	I	3,3	2,5	2,3
	D	11	15	15,4
Otros servicios	I	1,9	2,3	2,6
	D	16,5	22,9	28,9
Total	I	15,9	10,1	9,4
	D	84,1	89,9	90,6

Fuente: Pütz, P. y Meyerhöfer, W., "Hermnisse und Hilfen...." ob. cit., p.13

Esto significa fundamentalmente una pérdida sustancial en la actividad creadora empresarial y una mayor concentración en empresas de mayor dimensión.

Este cambio estructural puede apreciarse también fundamentalmente en la propia evolución del número de empresas que existen y su estructura por sectores económicos. En la agricultura, el incremento de empresas agrícolas es de casi un 50%, alcanzando un total de 29.439 en 1978, mientras que en la industria se produce una reducción del número de empresas industriales alcanzando la cifra de 477.725 empresas. Por lo que se refiere al comercio se produce una baja sustancial que refleja un amplio poder de concentración alcanzando la cifra de 551.773 empresas o, en otros términos, se ve reducida con respecto al año 1962 al 87%. Puede, por lo tanto, señalarse que el número de empresas se ha reducido en el sector de la industria y en el del comercio produciéndose un mayor efecto de concentración, mientras que en la agricultura se ha visto incrementado el número de empresas en casi el 50%.

En comparación con 1962, tanto en el sector industrial como en el sector de producción y comercio, se ha producido una reducción o mantenimiento del número de empresas existentes.

Cuadro núm. 2

Evolución del número de Empresas en la R.F.A.

	1962	%	1978	%
INDUSTRIA	83.773	100	81.325	97
SECTOR ARTESANAL	382.483	100	386.598	95
COMERCIO AL POR MAYOR	129.983	100	117.102	90
COMERCIO AL POR MENOR	445.186	100	348.694	78

Fuente: Pütz, P. y Meyerhöfer, W., "Hemmnisse und Hilfen....", ob. cit., p. 24

Creación de  
empresas

Ello implica fundamentalmente que en todo el sector secundario y terciario se ha producido una tasa baja de creación de nuevas empresas que queda reflejada, a su vez, en los cálculos realizados para conocer la capacidad de creación de nuevas actividades empresariales. En principio, puede decirse, que esta tasa de creación empresarial entre 1974 y 1978 viene a representar un 10% si se comparan las nuevas creaciones empresariales con respecto al conjunto de las empresas existentes en este período.

Pero mucho es más representativo, desde el punto de vista de la capacidad de la empresa alemana, conocer su situación de resultados y también de sus propias estructuras económicas y financieras.

Estructuras  
económicas y  
financieras

Para 1981 los resultados brutos de las empresas alemanas se cifran en el 36% del volumen de ventas. Mientras que los superávit empresariales se han visto reducidos en 1981 al 4% (1979 = 6%) y los gastos de personal se han incrementado al 48,5% (1979 = 47,9%) del importe a que asciende el resultado bruto de la actividad empresarial, puede señalarse que la estructura económica y financiera de la empresa alemana presenta grandes ventajas estructurales con respecto a las otras empresas de los otros países de la Comunidad Económica Europea.

A pesar del empeoramiento que ha sufrido esta estructura financiera de la empresa alemana, debe señalarse, que para 1981, todo el inmovilizado de las empresas se encontraba financiado en un 68% por medios propios, y si se consideran además las disposiciones a largo plazo de capital ajeno de la empresa alcanza la cifra del 128,5%. Quiere esto decir que el riesgo involucrado en el equipo inmovilizado está más que cubierto por medios propios y capital a largo plazo. Uno de los aspectos que más preocupa en estos momentos en la actividad económica empresarial alemana es la caída importante que se ha producido en cuanto a la capacidad de autofinanciación, que se ha visto reducida al 15% en 1981 con respecto al 20% que alcanzó en el período 1970-1974. De todas maneras ello supone una dotación de medios propios que en

1965, con respecto a la suma del balance, alcanzaba un 30% y que en 1981 se ha empeorado a cifras del 20,5%. Este deterioro es lo que ha provocado una de las preocupaciones fundamentales en la empresa alemana al no disponer de capital riesgo adecuado para poder dar una respuesta a las necesidades de reestructuración con las que se ha enfrentado y se enfrenta en estos momentos.

### III. Dimensiones de la política comunitaria en la actividad económica y empresarial

Independientemente de la estructura cuantitativa de la economía alemana y el papel de la empresa, en el que se aprecia fundamentalmente un empeoramiento de su capacidad económica y financiera, pero dentro de un marco sumamente estabilizado y saneado en la ortodoxia financiera de sus inmobilizados, y de una pérdida del número de personas dispuestas a realizar actividades empresariales, debe verse, a mi entender, la problemática específica del potencial económico alemán dentro de la Comunidad Europea bajo otras perspectivas.

En un primer término, existe una dimensión política que implica fundamentalmente una amplia predisposición a lograr un proceso de integración económico que pueda dar, a nivel europeo, una respuesta eficaz a los retos planteados por la capacidad competitiva del Japón, especialmente, y, de los Estados Unidos. Esta respuesta Europea a

Dimensión  
política

la capacidad innovadora del Japón encuentra precisamente, en estos días, en el campo de la electrónica uno de sus grandes planteamientos. Esta dimensión política constituye una de las bases esenciales para poder asentar, cara al próximo futuro, una capacidad económica y empresarial europea que sea capaz de dar una respuesta eficaz al cambio estructural con el que se enfrenta la economía y la Sociedad.

Dimensión  
societaria

En un segundo término, y no por ello menos importante, es lo que podemos denominar la propia dimensión societaria. El gran espíritu europeísta de los años 50, que llevó a la creación en 1956 de la Comunidad Económica Europea, significó un paso histórico en una dimensión societaria europea que nunca en la Historia Moderna había alcanzado cotas de tal coherencia y afinidad. Esta dimensión societaria constituye uno de los pilares claves para las sociedades europeas para poder realizar, vía de su integración, aportaciones, no sólo por lo que afectan a la solución de sus propios problemas actuales y futuros, sino que, fundamentalmente en estos momentos, por lo que afecta a la aportación de Europa a otros países en vías de desarrollo. Por ejemplo, todo el tema de Iberoamérica y también el tema de Africa. Solamente cuando en Europa esta dimensión societaria vuelva a alcanzar el ímpetu creador y el espíritu que motivó en los años 50 el arranque de una fase de prosperidad en la Historia Europea, desconocida hasta entonces, se podrá dar también respuesta a las exigencias internacionales que obligan, no sólo moralmente, sino desde el punto de vista económico y social a la propia estabilidad Europa si quiere ser capaz de dar una respuesta adecuada a

sus propios problemas. No veámos los problemas nacionales e internacionales tan distanciados; la respuesta a unos implica la capacidad de respuesta a los otros.

Dimensión  
económica

Otro de los aspectos fundamentales es el que se refiere a la dimensión económica y social que es en la que aquí nos centramos. Cuando en 1956 se pone en marcha la integración Económica Europea muy pocas personas eran capaces de preveer el alcance que ésta a significado en el campo económico y social. A pesar de todas las dificultades, este proceso integrador ha implicado, desde el punto de vista económico y social la gran aportación a la modernización y racionalización y ha significado el desarrollo de cotas inalcanzadas hasta aquél entonces en el comercio internacional y en la liberalización del movimiento de capitales y personas. Ello llevó fundamentalmente a una nueva división internacional del trabajo y a una eficacia, hasta entonces desconocida, que ha dado base, no solamente para un florecimiento económico, sino también para una mayor capacidad de justicia social durante un largo período de la historia europea.

Coordinación  
legislativa

Pero, desde el punto de vista empresarial, debe considerarse que la dimensión fundamental en el plano económico y social corresponde a que la Comunidad Económica Europea, con todos sus defectos y ventajas, es una institución marco que obliga necesariamente a la coordinación de todas las legislaciones empresariales y, con ello, se da una cobertura a la actividad empresarial que implica necesariamente estabilidad y un mayor horizonte económico. Desde el punto de vista de la actividad



empresarial este proceso de armonización de los entornos empresariales dentro de la Comunidad Económica Europea ha sido uno de los elementos de mayor estabilización. Solamente a través de una legislación comunitaria se pueden lograr marcos o entornos empresariales en los que, gracias al ajuste entre los diferentes países, se produce una mayor estabilidad, una mayor permanencia de la legislación que define el marco empresarial, tanto por lo que afecta a leyes fiscales, a leyes laborales, a las propias administraciones públicas, a los entes comunales y a la propia política económica y monetaria. Ello lleva necesariamente a una mayor capacidad de planificación empresarial, exige una mayor racionalidad y facilita una tarea coordinativa que implica una efectividad mayor de los procesos económicos y sociales.

Ello quiere decir que en el ordenamiento del entorno empresarial la política comunitaria facilita una coordinación que no puede ser alterada unilateralmente a niveles nacionales sin que provoque exigencias de los otros miembros de la Comunidad. Ello en muchos de los casos, y sobre todo en épocas muy recientes, ha implicado el que determinados Gobiernos no hayan podido modificar substancialmente las estructuras económicas y, con ello, ha facilitado un proceso de adaptación más adecuado y más estable.

La empresa  
alemana en  
la CEE

En este sentido, antes de entrar a analizar las características que diferencian a la estructura empresarial alemana dentro de la Comunidad Económica Europea queremos señalar lo que el proceso de integración significa, no solamente por lo que afecta a las propias estructuras empresariales

alemanas, sino también para las españolas en el proceso de integración: es una aportación relevante a la hora de configurar y ordenar todo el ordenamiento societario, político, económico y social dando una mayor coherencia coordinativa a las actuaciones entre los distintos países, lo que conlleva necesariamente a un menor coste de coordinación y a una mayor eficacia en la utilización de sus recursos a través de una mejor división internacional del trabajo.

La respuesta a la crisis europea pasa necesariamente por una mayor eficacia, pasa necesariamente por un ajuste en esta división de trabajo y una mayor flexibilidad, tanto de los recursos materiales como humanos para que se produzca una respuesta positiva a las carencias y necesidades de esta Sociedad.

#### IV. Características diferenciadoras y determinantes de la estructura empresarial alemana

Cuando se trata de analizar el papel de la empresa alemana en la Comunidad Económica Europea, no creo que lo más relevante pueda ser la contribución que realiza al comercio internacional dentro de la propia Comunidad y al empuje que implica a los otros países para organizar su economía en dimensiones más racionales y competitivas. A mi entender, la aportación más significativa de la empresa alemana es su propio ordenamiento jurídico y laboral, así como también, por lo que afecta a la configuración de futuro, en cuanto a la solución de las situaciones conflictivas entre los

grupos sociales implicados en el funcionamiento de la empresa. En este sentido, vamos a diferenciar claramente los siguientes aspectos:

Sistema dual

1. Por lo que se refiere a sus estructuras directivas la empresa alemana, desde hace ya muchas décadas ha sido pionera en la incorporación, en sus estructuras directivas, del sistema dual. Ello ha sido una pieza importante en el ordenamiento y localización de la actividad empresarial dentro del conjunto societario y económico. La legislación de las sociedades anónimas alemanas de los años 30 es una legislación pionera que ha constituido la base de todo el ordenamiento mercantilista de los demás países europeos.

Sin embargo, los países latinos no han asimilado el sistema dual de dirección. Con ello han perdido una gran capacidad de respuesta al ordenamiento empresarial dentro de la propia Sociedad. La diferenciación entre un Consejo de Supervisión y un Consejo o Comité Directivo ha significado siempre en la estructura de poder empresarial la diferenciación entre lo que se puede denominar la dimensión política y societaria de la empresa y la dimensión ejecutiva y profesionalizada del responsable de su gestión.

Esta distinción dual ha implicado fundamentalmente ordenamientos que han llevado a crear las bases fundamentales de una paz social dentro del campo empresarial durante muchas décadas. El ordenamiento, por un lado, de la Ley de Cogestión de 1956, que implica un proceso de representación del

personal de la empresa y del capital en los Consejos de Supervisión, desligado en un elevado grado de la responsabilidad ejecutiva y de gestión del comité directivo, ha constituido, sin duda, una de las bazas más importantes que ha dado capacidad y eficacia a la empresa alemana para poder organizar sus propias estructuras internas y dar satisfacción, al mismo tiempo, a las exigencias participativas de una Sociedad democrática.

Cuando se contempla y analiza el informe realizado sobre esta experiencia en los años 60 y 70 puede deducirse que, en principio, hoy, ningún ejecutivo responsable, renunciaría a la cogestión planteada en la Ley de 1956.

En estos momentos en el propio proyecto de Ley de Sociedades Anónimas Europeo -y también en los demás países europeos- se esboza la necesidad de implantar este sistema dual en los órganos máximos de poder de la empresa. Y es en este sentido en el que la experiencia alemana, tanto en el plano del derecho mercantil como en el plano de la propia configuración de las estructuras directivas y organizativas de la empresa, ha sido pionera. Debe, por lo tanto, valorarse adecuadamente el papel de la empresa alemana en la estabilidad de la propia sociedad y en la eficacia de su economía. La paz social no ha sido un hecho fortuito, sino un compromiso participativo de los diferentes grupos sociales implicados dentro de la propia empresa.

Distinción  
entre empresa  
y centro de  
trabajo

2. Una segunda característica diferenciadora ha sido, desde siempre en el ordenamiento empresarial, la distinción entre la institución empresa, como una organización económico-social que representa los intereses del capital, del trabajo y de la dirección, por un lado, y la institución centro de trabajo que representa fundamentalmente, una organización socio-técnica en la que se trata de dar respuesta al proceso de combinación de factores. En este sentido, a nivel de centro de trabajo, ha sido una institución diferenciadora ya recogida desde hace muchas décadas, incluso desde finales del siglo pasado para el sector de la minería, con lo que se diferenciaba, al mismo tiempo, las exigencias organizativas de la empresa como institución económico-social y la del centro de trabajo como institución ejecutante de la actividad productiva.

Puede apreciarse en la aportación empresarial que la Ley de 1952 ("Ley Constitucional de Centro de Trabajo") que ha seguido vigente hasta 1972, año en que se ha producido una revisión de la misma y ha constituido el instrumento decisivo para asegurar la paz social dentro de los órganos ejecutivos del proceso empresarial. La "Ley Constitucional del Centro de Trabajo" es una expresión única, tanto en cuanto al perfeccionamiento jurídico como por lo que respecta a su gran aproximación a la realidad técnico-social del proceso productivo, para asegurar un acercamiento eficaz a la actividad empresarial. Esta Ley de Centro de Trabajo recoge el derecho al trabajo individual y refleja todas las relaciones que dentro del

centro de trabajo se dan entre las exigencias directivas y técnicas, por un lado, y las exigencias y posibilidades del factor mano de obra en el proceso productivo, por otro. Sin duda, en materia de derecho laboral también, como se ha mencionado, por lo que afecta a las exigencias empresariales, constituye el único marco viable que lleva a la integración del factor directivo y del factor mano de obra y equipo a la mejor combinación posible y al mayor respeto de las exigencias de toda índole que implica la actividad empresarial.

En lugar de un estatuto del trabajador de corte mediterráneo, se establece un estatuto del centro de trabajo en el que se integran los distintos elementos, y no se enfrentan exigencias ideológicas de grupos concretos a la institución empresarial.

Esta distinción entre la institución centro de trabajo y la institución empresarial, implica, por lo tanto, una clara separación entre lo que es la realidad ejecutiva y realizadora de la empresa, y lo que es la dimensión socio-económica y trata de dar también una respuesta a las exigencias de cada uno de sus grupos implicados. La prácticamente inexistencia de huelgas y de interrupciones serias el proceso productivo, la gran capacidad de respuesta que ha tenido en los años 50, 60 y mediados los 70, la empresa alemana para reestructurarse en el campo de la minería, el carbón, en el campo de la siderurgia, etc. ha sido, en gran medida, la resultante de esta concepción de empresa

Estatuto del  
centro de  
trabajo

como unidad integral y no como suma de partes. Esta es otra de las grandes aportaciones de la empresa alemana al contexto de la Sociedad.

3. Hay un tercer aspecto que debe considerarse en cuanto al papel de la empresa dentro de la propia Comunidad Económica Europea. Me refiero fundamentalmente a la solución que se ha dado, dentro del marco anteriormente mencionado, a las relaciones laborales: Los sindicatos, por un lado, y las federaciones empresariales, por el otro. En toda Sociedad pluralista, que se debe caracterizar fundamentalmente por una descentralización del poder, con el fin de alcanzar cotas de participación de sus ciudadanos, significa necesariamente una clara exigencia de organización. Esta descentralización de poderes obliga, necesariamente, a la coalición de intereses y a la creación de comunidades organizativas que defiendan tales intereses. En este sentido la estructura organizativa alemana, con unos sindicatos federados potentes, pero también con una federaciones empresariales sumamente organizadas, ha sido, en las últimas décadas, uno de los elementos más relevantes para poder dar respuesta responsable, dentro de la legítima representación de los intereses de cada grupo, a los intereses generales del País.

Ciertamente, que se ha producido un deterioro significativo en la capacidad de resultados de la empresa alemana, pero dentro del contexto europeo no cabe la menor duda que aún se sitúa en cabeza, especialmente, en estos momentos, con una gran capacidad de recuperación.



Capacidad de  
consenso

La capacidad de consenso en cuanto al debate de las necesidades de las variaciones salariales y de las exigencias, por parte sindical a las empresas, se ha mantenido dentro de marcos que han llevado durante décadas a una actuación sumamente responsable de las partes sociales. Si dejamos a un lado los últimos años, y se contempla el período de los años 50 y 60, puede verse en la organización dada a la asociación empresarial y sindical una gran capacidad de descentralización y de asunción de responsabilidades con respecto a la Sociedad.

Es quizás, en los momentos actuales donde, la búsqueda de una nueva capacidad de respuesta y de esta responsabilidad, exige una mayor beligerancia para la salida de la crisis actual. La capacidad de consenso no está interpretada como un proceso de negociación, sino como un proceso que vincule, por una parte, las exigencias y objetivos de cada grupo social que representa y, por otra parte, las exigencias y las responsabilidades que tienen estos grupos y con respecto al conjunto de la Sociedad. Consenso significa fundamentalmente mantenerse dentro del marco de las realidades económicas y sociales y contribuir a su mejor resolución buscando las vías de racionalidad más adecuadas dentro del contexto de los procesos sociales y políticos. A esta contribución es a la que la empresa ha dedicado mayor esfuerzo y, consiguientemente, esta organización ha significado para Europa uno de los pilares de mayor estabilidad económica.



Capacidad de  
respuesta al  
paro

4. Hay un cuarto aspecto que merece la pena citar en cuanto a la contribución de la empresa alemana. Se refiere fundamentalmente a la respuesta que ha sabido dar al tema del paro juvenil. Dentro de las estructuras actuales de paro en Europa, el paro juvenil alcanza dimensiones muy serias, no solo por lo que afecta a las personas en concreto, por muy importante que esto sea, sino por lo que tiene de incidencia en la potencialidad futura e inmediata de la propia economía y también por lo que afecta a la propia estabilidad de las sociedades.

La capacidad competitiva de una economía depende claramente de los niveles de formación cualitativos de los jóvenes que se incorporan en el proceso productivo. El futuro de una economía está en la capacidad de formación de sus jóvenes y solamente a través de una elevación drástica de los niveles cualitativos de la formación podrán las sociedades actuales dar una respuesta adecuada no sólo a las exigencias de nuevas tecnologías, sino a la capacidad organizativa de la economía y de sus instituciones empresariales.

En este sentido, debe reseñarse que la empresa alemana ha jugado un papel decisivo para buscar una respuesta a esta exigencia, no ya solo moral, sino también desde el punto de vista de la propia supervivencia económica.

En la década de los años 70 la industria alemana ha creado más de 450.000 puestos de trabajo de aprendizaje y solamente en el año 1982 ha celebrado más de 600.000 contratos de

Contratos de  
aprendizaje

aprendizaje. Es de interés observar como la propia Federación Industrial Alemana llama permanentemente a la responsabilidad a sus socios a los efectos de que, a pesar de la situación desfavorable, las empresas hagan un esfuerzo adicional para que ningún joven quede sin unos niveles de formación adecuados. Y esto se observa claramente al analizar las propias estructuras de paro juvenil. En porcentajes muy relevantes, casi la mitad del paro juvenil, se trata de jóvenes con bajos niveles de formación y, por lo tanto, con mayores dificultades para su incorporación a los procesos productivos. Esta responsabilidad societaria y también económica es una de las características diferenciadoras que asume un mayor realismo y protagonismo, tanto en la dimensión económica como en la societaria por parte de la empresa alemana.

Grado de aceptación del  
empresario

En este sentido, tiene que reflejarse necesariamente la respuesta obtenida en diversas encuestas realizadas en la República Federal de Alemania sobre el grado de aceptación de la empresa y del empresario en la Sociedad. Las contestaciones que alcanzan el 80% a favor de la capacidad empresarial directiva y también en cuanto a las prestaciones que hace a la Sociedad, son elementos relevantes de esta mayor interrelación entre empresa y Sociedad en la República Federal de Alemania. Cuando se comparan los resultados obtenidos con los que afectan a la situación española, con sólo un 16% de respuestas positivas, debemos señalar

que el papel de la empresa significa puntualmente un esfuerzo societario de gran envergadura y que condiciona y va a condicionar totalmente la evolución no sólo económica, sino incluso política.

Alta profesionalización de los directivos

5. Uno de los aspectos determinantes de la capacidad de la empresa alemana dentro del entorno de la Comunidad Económica Europea, es su propia capacidad-directiva y organizativa. Del análisis de la composición de los cuadros directivos se deduce un elevadísimo grado de directivos con una alta profesionalización y formación y ello lleva, en la mayoría de los casos, a una mayor racionalidad y planteamientos con mayores grados de eficacia en la capacidad directiva y organizativa de la empresa alemana. En este sentido debe destacarse tanto el esfuerzo de la empresa privada como también de los programas del propio Estado dentro de la política de clases medias empresariales para poder mejorar permanentemente los niveles cualitativos del **management** de sus empresas. Solamente cuando la capacidad de management de las empresas adquieren los niveles que exigen las actuales necesidades directivas, es cuando una economía tiene una capacidad de respuesta. La amplia preocupación empresarial por la formación de sus dirigentes encuentra su reflejo en la permanente formación de sus directivos en todas las materias que implica la gestión.

Uno de los aspectos de mayor interés es el que se refleja en la preocupación en torno a

Ortodoxia en la  
configuración  
de las estruc-  
turas financieras

unas estructuras financieras, más bien ortodoxas, que lleva implícito que las empresas alemanas tengan siempre una mayor capacidad de respuesta a las situaciones coyunturales cambiantes. En los momentos de recesión la empresa alemana sana rápidamente sus activos y se potencia cara a que a la más mínima recuperación pueda dar una respuesta que ayude en la economía a acelerar el proceso de recuperación. Según las cifras que anteriormente hemos mencionado, los activos inmovilizados están prácticamente financiados de acuerdo con la más extrema ortodoxia de capital a largo plazo vinculado a la empresa; también todos los aspectos de liquidez, hasta un 85% están garantizados financieramente por créditos que corresponden a los plazos exigidos. Esta ortodoxia financiera lleva e implica necesariamente una capacidad de saneamiento que, a pesar de los grados de empeoramiento que se han producido en los últimos años, hoy puede considerarse que la empresa alemana posee dentro de la Comunidad Económica Europea las estructuras más saneadas cara a una recuperación económica. Esto es, la capacidad de endeudamiento es importante y la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías va a constituir uno de los pasos más significativos, ya en el actual año 1983, para poder iniciar un proceso de recuperación.

7. Otro de los aspectos determinantes de la aportación empresarial alemana a la Comunidad Económica Europea es el que se refiere a todo el ordenamiento económico centrado en las normas de comportamiento en torno a la competencia.

La normativa correspondiente a la legislación para evitar situaciones de deterioro en la capacidad competitiva ha llevado a la regulación jurídica y económica con un grado de perfeccionamiento que ha implicado una permanente preocupación por el desarrollo de empresas con capacidad competitiva dentro del marco nacional. Ello ha llevado, por lo tanto, a una capacidad de respuesta internacional y a que la legislación de base para el ordenamiento de la competencia a niveles de Comunidad Económica Europea descansa ampliamente en la legislación alemana. Gracias precisamente a esta decidida defensa de un ordenamiento económico competitivo la empresa alemana se ha visto obligada a dar una respuesta permanente a las exigencias de eficacia y racionalidad a su actividad empresarial.

Dentro de esta misma estructura legislativa del entorno empresarial deben centrarse también todos los aspectos concernientes a la normativa vigente por lo que afecta a los sistemas de información empresariales, tanto en cuanto a la presentación de cuentas y balances, como en cuanto a la incorporación de la figura de los **holdings** dentro del ordenamiento fiscal contable y mercantil. En este sentido puede señalarse que la legislación mercantil tradicional, basada en la Sociedad Anónima singular, con la ampliación a la regulación de los grupos económicos ha llevado nuevamente a una tarea pionera para regular situaciones económicas reales e implicando ampliamente a la actividad empresarial dentro de sus propias exigencias organizativas.

V. Perspectivas configuradoras de la empresa alemana dentro de la Comunidad Económica Europea

Dentro del marco expuesto de las aportaciones empresariales, no solo por lo que afecta a su contribución económica, sino por lo que ha afectado a todo el ordenamiento del marco empresarial y su incidencia en el ordenamiento económico y societario, puede señalarse que en la actual situación de la Comunidad Económica Europea la empresa alemana se encuentra en condiciones mucho más favorables que las empresas de los demás países integrados. Por una parte, la estabilidad que provoca la propia organización del marco empresarial y también la propia estructura saneada de sus empresas puede potenciar, en un plazo muy corto, la capacidad de recuperación económica que se aprecia ya en los momentos actuales. Solamente el análisis de la evolución de las bajas tasas de inflación y, por otra parte, la capacidad de respuesta que ha dado la economía alemana al reto japonés, ha significado una demostración de la capacidad de adaptación que posee la estructura empresarial alemana -a pesar de la graves limitaciones legislativas existentes para poder dar una respuesta adecuada al cambio estructural en el cual están inmersas las sociedades occidentales. No cabe la menor duda de que el ordenamiento empresarial alemán constituye hoy, desde el punto de vista de la respuesta europea, uno de los pilares fundamentales para poder afrontar y acelerar los procesos de cambio estructural y poseer capacidad competitiva contrarrestando, en muchos de los

La empresa alemana, en mejores condiciones que la del resto de países de la CEE

casos, las tendencias nacionalistas y proteccionistas que se aprecian en muchos sectores empresariales del resto de los países europeos.

Evitar el  
proteccionismo

Subvenciones, protección y aislamiento son tendencias que tienen que ser rebatidas dentro de Europa, dentro de las posibilidades sociales y políticas actuales, al objeto de poder dar una respuesta adecuada a las necesidades de reestructuración. Y, en este sentido, debe asignarse a la empresa alemana un papel predominante a la hora de configurar soluciones e ideas para resolver los problemas de reestructuración industrial sin acudir a las tendencias proteccionistas y de aislamiento que llevarán, necesariamente, a acentuar la situación de crisis y a crear situaciones insostenibles societariamente en cuanto al deterioro de la creación de riqueza y dé se la respuesta adecuada al paro.

El ordenamiento empresarial alemán constituye, por lo tanto, un ejemplo fundamental, abstractando el deterioro de los últimos años, por lo que se refiere a cómo debe darse respuesta organizativa para que el entorno empresarial conceda la flexibilidad suficiente y que el proceso de adaptación de la empresa se realice dentro de los plazos más breves posibles. No se trata, como se demuestra en un ordenamiento de economía social de mercado, de transferir al Estado muchos de los problemas que la propia empresa puede resolver con mayor eficacia. Y esta es una de las grandes lecciones y contribuciones que ha llevado, durante largas décadas, a las épocas de mayor prosperidad centroeuropea.

## BIBLIOGRAFIA

- Pütz, P. y Meyerhöfer, W., "Hemmnisse und Hilfen für Unternehmensgründungen", Colonia 1982.
- Jahresbericht der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, "Arbeitgeber ", Colonia 1982.
- García Echevarría, S., "Auswirkungen des Beitritts Spaniens zur EG auf die spanische Wirtschaft und auf die im Spaniengeschäft tätigen deutschen Unternehmen", conferencia pronunciada en la Cámara de Comercio e Industria de Stuttgart, Noviembre 1982.
- "Auch '83: Vorsorge treffen-Ausbilden!", en: BDI Informationen + Meinungen", 1/83.



W O R K I N G P A P E R S PUBLICADOS

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
1	S. GARCIA ECHEVARRIA	Instituto Internacional de Empresa (b)	18.3.1976
2	E. DURR	Condiciones y premisas de funcionamiento de una economía social de mercado(b)	23.9.1976
3	S. GARCIA ECHEVARRIA	Análisis de la experiencia alemana, en torno a la co-gestión empresarial (b)	12.11.1976
4	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial: Alternativas y posibilidades para un medio en cambio (a)	10.12.1976
5	S. GARCIA ECHEVARRIA	Beneficio, autofinanciación y cogestión empresarial (a)	25.4.1977
6.	F. VOIGT	La cogestión como elemento fundamental de la Economía Social de Mercado (b)	Mayo 1977
7.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en España e inversión extranjera (b)	Mayo 1977
8.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Ilusión monetaria, beneficios ficticios y Economía de la Empresa (b)	Junio 1977
9.	H. SCHMIDT	La Ley Constitucional de la Explotación en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
10.	W. KRELLE	Medidas y planes para una distribución patrimonial más equilibrada en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
11.	E. DURR	Las diferentes concepciones de Política Económica en la Comunidad Económica Europea (a)	Junio 1977
12.	E. DURR	Importancia de la Política Coyuntural para el mantenimiento de la Economía Social de Mercado (b)	Sept. 1977

(a) Agotado  
 (b) Hay existencias

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
13	F. VOIGT	El modelo yugoslavo de orden económico y empresarial (b)	Sep. 1977
14.	E. DURR	Aspectos fundamentales e institucionales de una Economía Social de Mercado (b)	Oct. 1977
15.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: su instrumentación y funcionamiento (b)	Nov. 1977
16.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El Balance Social en la gestión empresarial (b)	Enero 1978
17.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado: Actividad privada y pública (b)	Abril 1978
18.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas de la moderna dirección de empresas (b)	Mayo 1978
19.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Marco ideológico de la reforma de la Empresa: La Economía Social de Mercado (b)	Mayo 1978
20.	E. DURR	Política coyuntural y monetaria de Economía Social de Mercado (a)	Junio 1978
21.	CH. WATRIN	Alternativas de orden económico y de sociedad (b)	Julio 1978
22.	E. DURR	Política de crecimiento en una Economía Social de Mercado (b)	Julio 1978
23.	E. DURR	La Economía Social de Mercado como aportación a un nuevo orden económico mundial (b)	Julio 1978
24.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de clases medias empresariales (b)	Agosto 1978
25.	S. GARCIA ECHEVARRIA	La empresa ante el paro juvenil (b)	Sept. 1978

(a) Agotado

(b) Hay existencias

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
26 27	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado Análisis crítico de la planificación económica (b)	Oct. 1978
28.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de actividades Cátedra de Política Econó mica de la Empresa (b)	Sept. 1978
29.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Mercado de Trabajo en una Economía Social de Merca- do (b)	Nov. 1978
30.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de Clases Medias Empresariales (b)	Febr. 1979
31.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social en los paí ses del mercado común (b)	Febr. 1979
32.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El estatuto de la empresa	Marzo 1979
33.	E. DURR	La actuación del estado en una economía de mercado (b)	Abril 1979
34.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Poder en la empresa (b)	Mayo 1979
35.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Condiciones para el funcio namiento de la actividad empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: Consideraciones sobre la si tuación española (b)	Marzo 1979
36.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Universidad y realidad em presarial en una sociedad pluralista (b)	Mayo 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas actuales de la Po lítica Económica y Empresa rial Española (b)	Julio 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Die aktuellen Problema der spanischen Wirtschaftsund Unternehmenspolitik (b)	Julio 1979
38.	E. DURR	Política de crecimiento me diante intervencionismo o mediante una política de or den económico (b)	Sept. 1979
39.	CH. WATRIN	El desarrollo de los princi pios de la Economía Social de Mercado	

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
40	S.GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic. 1979
41	E. DÜRR	Dictamen del Grupo Internacional de Economía Social de Mercado sobre la problemática de los planes económicos cuantitativos.	Ene.1980
42	GUIDO BRUNNER	El ahorro energético como motor del crecimiento económico.	Feb.1980
43	S.GARCIA ECHEVARRIA	Incidencia de la Política Económica en la planificación y gestión empresarial.	Mar.1980
44	S.GARCIA ECHEVARRIA	El Balance Social en el marco de la Sociedad	Abr.1980
45	MEINOLF DIERKES S.GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social en la Banca	Jun.1980
46	S.GARCIA ECHEVARRIA	La empresa media y pequeña: su localización en la política económica y de Sociedad.	Jun.1980
47	H. GUNTHER MEISSNER	Tendencias actuales del Marketing Internacional	Jul.1980
48	CHRISTIAN WATRIN	Economía de Mercado	Agt.1980
49	S.GARCIA ECHEVARRIA	La productividad como magnitud de medida de los procesos económicos.	Sep.1980
50	S.GARCIA ECHEVARRIA	Situación actual de la Economía Española	Oct.1980
51	S.GARCIA ECHEVARRIA	Problemas que se plantean en España para la introducción de una Economía Social de Mercado.	Nov.1980
52	S.GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic.1980
53	S.GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social y Sociedad (El Balance social como elemento integrante en una Economía Social de Mercado).	Ene.1981
54	S.GARCIA ECHEVARRIA	Estructura Económica y Financiera de las Empresas Medianas y Pequeñas.	Feb.1981
55	S.GARCIA ECHEVARRIA	El papel del Empresario en la Economía Social de Mercado.	Mar.1981

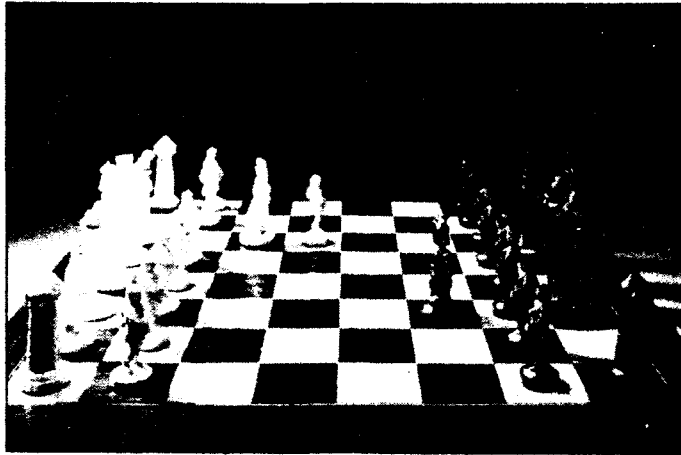
Cátedra de Política Económica de la Empresa

Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
56	E.GAUGLER	Exigencias de la Economía de Mercado a la constitución <u>em</u> presarial.	Abr.1.981
57	O.SCHLECHT	Génesis de la Economía Social de Mercado.	Mar.1.981
58	H. G.MEISSNER	Perspectivas de desarrollo del Marketing Internacional: Escenarios futuros y problemas de su medición.	Jun.1.981
59	CHR.WATRIN	Acción concertada.	Jul.1.981
60	H. ALBACH	Estrategia para la Empresa.	Agt.1.981
61	S.GARCIA ECHEVAR.	Empleo y productividad de la Empresa.	Sep.1.981
62	S.GARCIA ECHEVAR.	Responsabilidad Societaria y Estrategia Empresarial: Balan <u>ce</u> Social.	Nov.1.981
63	S.GARCIA ECHEVAR.	La Concertación Social y su Incidencia sobre la Empresa Española.	Oct.1.981
64	H.ALBACH	Evolución de la Productividad	Dic.1.981
65	S.GARCIA ECHEVAR.	La empresa ante el futuro	Ene.1.982
66	H. ALBACH	La Empresa y el Mercado. Res <u>ponsabilidad</u> social en una Economía Social de Mercado.	Feb.1.982
67	E. DURR	¿La inflación como coste de la ocupación y del <u>crecimiento</u> ?	Mar.1.982
68	S.GARCIA ECHEVAR.	Política Retributiva y Política Universitaria.	Abr.1.982
69	S.GARCIA ECHEVAR.	Memoria de Actividades. Cátedra de Política Económica de la Empresa y del Instituto de Dirección y Organización de <u>Em</u> presas.	May.1.982
70	S.GARCIA ECHEVAR.	Programa de empleo de la República Federal de Alemania.	Jun.1.982
71	H.ALBACH	Desafíos planteados a la Economía Europea.	Jul.1.982

Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
72	S.GARCIA ECHEVAR.	Contribución al análisis económico-financiero del Avance del Plan General de Madrid	Agt.1.982
73	H.ALBACH	Evolución estructural de la Economía	Sep.1.982
74	EDUARD GAUGLER	Interdependencia entre Política de Personal y Organización Empresarial.	Oct.1.982
75	S.GARCIA ECHEVAR.	Integración de España en la Comunidad Económica Europea desde la perspectiva empresarial. Referencia especial a las Islas Canarias	Nov.1.982
76	S.GARCIA ECHEVAR.	El perfil del economista de empresa: características determinantes y su incidencia sobre las estructuras universitarias.	Dic.1.982
77	S.GARCIA ECHEVAR.	Capacidad directiva en los países en proceso avanzado de industrialización: el caso español	Enero.1.983
78	S. GARCIA ECHEVAR.	Reto empresarial ante la actual situación económica	Febr. 1.983
79	HORST ALBACH.	Reestructuración industrial: perspectiva social y económica.	Marzo 1.983
80	CHRISTIAN WATRIN	Economía de las alternativas ¿Una alternativa?	Abril 1983



SE HABLA DE EQUILIBRIO DINAMICO  
CUANDO UNA EMPRESA ESTA EN POSICION  
DE HACER FRENTE A LAS PERTURBACIONES  
TANTO EXTERNAS COMO INTERNAS

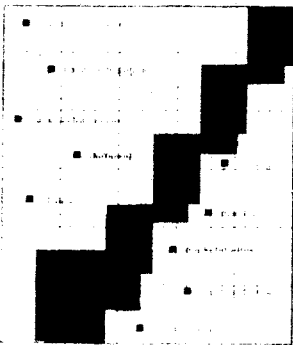


## Dirección estratégica de la empresa

CUNO PUMPIN

P.V.P.: 1.000 PTS.  
PAGS.: 197

El lenguaje y  
los fundamentos económicos  
del marketing



P.V.P.: 1.500 Pts.  
Págs.: 297

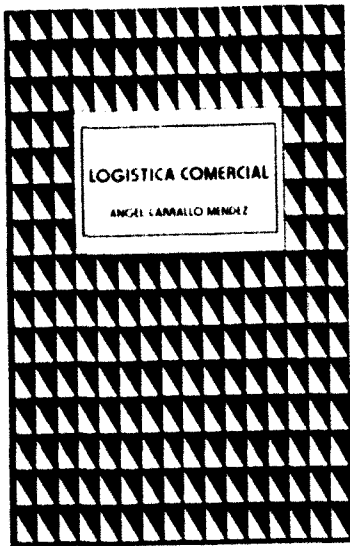
Como obra  
de consulta  
resalta su utilidad  
por la definición de más de  
1.200 términos económicos,  
comerciales, estadísticos,  
psicológicos, jurídicos y  
sociológicos explicados con  
extensión y sencillez y  
desarrollados con numerosos  
ejemplos.

El contenido de esta obra es una amplia e importante síntesis de la Dirección de Marketing, escrito en un lenguaje fluido y preciso. A lo largo de sus páginas se van desvelando de forma ordenada las líneas maestras de una de las funciones más importantes de la empresa moderna: la función de Marketing.

## LA DIRECCION DE MARKETING

ENRIQUE ORTEGA MARTINEZ

P.V.P.: 2.500 Pts.  
Págs.: 876



**LOGISTICA COMERCIAL**  
ANGEL LAMALLO MINAZ

Se da en esta obra un gran aliciente de la representación gráfica de los temas tratados con una profusión de alrededor de 200 figuras. La modernización de las decisiones le confiere a la obra una profundidad muy específica y rara de encontrar en la literatura en español.

P.V.P.: 800 Pts.  
Págs.: 264

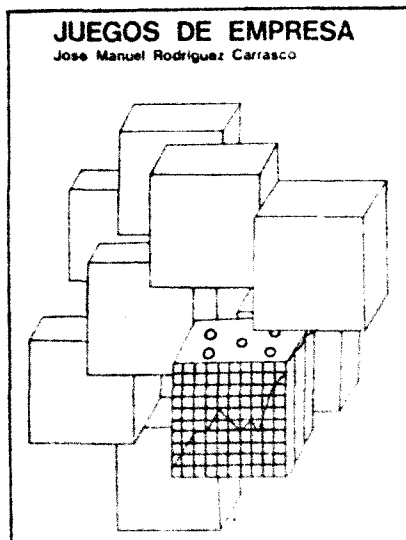


**LOS FUNDAMENTOS DEL MARKETING Y ALGUNOS METODOS DE INVESTIGACION COMERCIAL**

Luis Angel Sanz de la Tajada

P.V.P.: Tomo I: 800 Pts.  
Tomo II: 700 Pts.  
Págs.: Tomo I: 296  
Tomo II: 212

Esta obra es una introducción al tema del marketing donde se pretende dar un enfoque filosófico del problema y justificar por qué son así los conceptos científicos del marketing. Se insiste en los métodos de investigación comercial.



**JUEGOS DE EMPRESA**  
Jose Manuel Rodriguez Carrasco

P.V.P.: 900 Pts.  
Págs.: 277

Se abordan las cuestiones relativas al conocimiento de las motivaciones, a la determinación de las inversiones y a la planificación de las mismas, de acuerdo con las secciones de comunicación que los distintos medios nos ofrecen

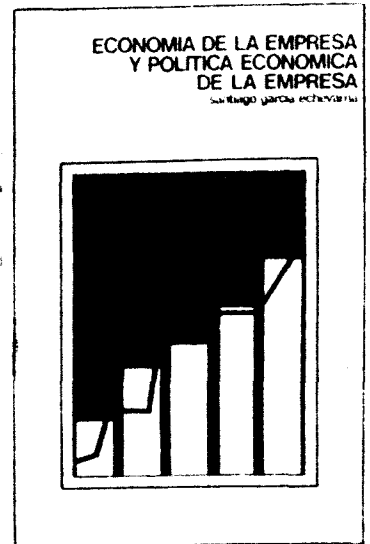


**LA PUBLICIDAD UNA TECNICA AL SERVICIO DE LA ACCION COMERCIAL**

Luis Angel Sanz de la Tajada

P.V.P.: 900 Pts.  
Págs.: 364

Se expone un amplio contenido de la economía de la empresa y de la política económica de la empresa. La búsqueda de una concepción y unos planteamientos operativos constituye el denominador de toda esta obra.



**ECONOMIA DE LA EMPRESA Y POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA**  
Santiago Garcia Echazarra

P.V.P.: 1.200 Pts.  
Págs.: 584

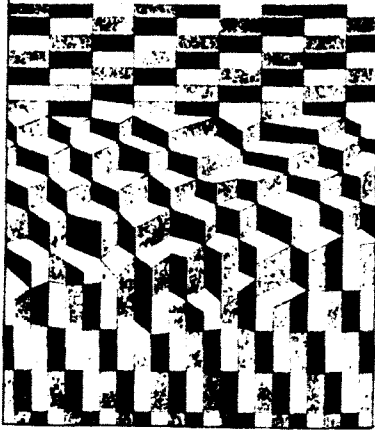
Se compara el juego de empresa con otras técnicas clásicas de enseñanza, analiza la razón de la profusión del mismo, expone como debe obtenerse el máximo potencial con este nuevo método pedagógico y hace una evaluación del mismo.



- \* UNIVERSIDAD Y EMPRESA, del Prof. Santiago García Echevarría, 29 págs. 100 Pts.
- \* FENOMENOLOGIA Y PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL, del Prof. Andrés Santiago Suárez Suárez, 38 págs. 100 Pts.
- \* ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA Y DEMOCRACIA EMPRESARIAL, del Prof. Herbert Schmidt, 33 págs. 100 Pts.
- \* COSTES Y PRECIOS EN LA EMPRESA PÚBLICA, del Consejo Asesor del Ministerio de la República Federal Alemana, 37 págs. 150 Pts.

**ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS:  
UN NUEVO ENFOQUE**

Baruch Lev



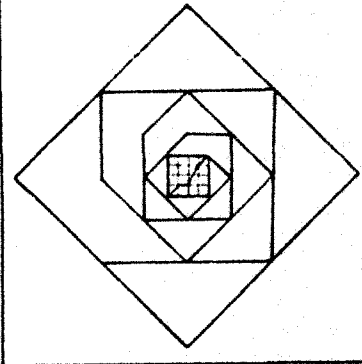
P.V.P.: 1.500 Pts.  
Págs.: 333

Presenta una moderna metodología de análisis al servicio de un sistema o proceso de información. Este tipo de análisis es tratado como una parte integrante de la teoría de la decisión económica y financiera y se considera como un nexo de unión entre las finanzas, la contabilidad y la economía.

Ofrece esta obra una amplia selección de aportaciones singulares más significativas en torno a la política empresarial. La obra está orientada fundamentalmente como obra de trabajo para la formación y política económica de la empresa.

**POLÍTICA ECONÓMICA DE LA EMPRESA**

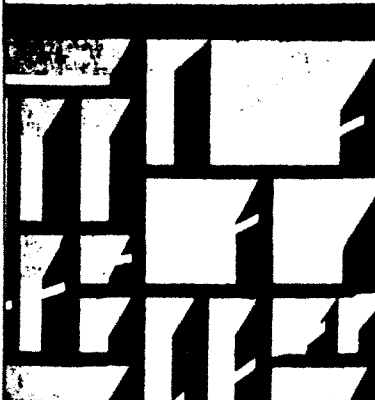
por el Dr. Santiago García Echevarría



P.V.P.: Tomo I: 1.200 Pts.  
Tomo II: 1.700 Pts.  
Págs. Tomo I: 580  
Tomo II: 780

**POLÍTICA DE CRECIMIENTO EN UNA ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO**

FRANZ DUBB



P.V.P.: 800 Pts.  
Págs.: 176

Facilita una amplia panorámica sobre los fundamentos teóricos y las experiencias prácticas que se han dado en la política de crecimiento en los países desarrollados y en aquellos otros que se encuentran en vía de desarrollo.

Trata de los condicionamientos de los mercados como principales lazos de unión del entorno empresarial, así como de las interdependencias entre empresa y orden económico que condicionan la evolución de la sociedad.

**EMPRESA Y ORDEN ECONÓMICO**

santiago garcía echevarría

P.V.P.: 1.000 Pts.  
Págs.: 375

- \* FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION EMPRESARIAL, del Prof. Horts Albach, 29 págs. 100 Pts.
- \* COMPORTAMIENTO DE LOS INVERSORES EN VALORES MOBILIARIOS, del Prof. Miguel Santesmases Mestre, 55 págs. 150 Pts.
- \* LA LEY CONSTITUCIONAL DE LA EXPLOTACION EN LA REPUBLICA FEDERAL ALEMANA, del Prof. Herbert Schmidt, 48 págs. 150 Pts.
- \* EL MODELO YUGOSLAVO DE ORDEN ECONOMICO Y EMPRESARIAL, del Prof. Fritz Voigt, 42 págs. 150 Pts.
- \* EL ESTILO DE DIRECCION EN EUROPA, del Prof. Horst Lange-Prollius, 46 páginas. 150 Pts.
- \* INTERVENCIONES ESTATALES EN LA ECONOMIA DE MERCADO, del Consejo Asesor del Ministerio Federal de Economía de la R.F.A., 76 págs. 200 Pts.
- \* ECONOMIA SOCIAL DE MERCADO, del Grupo Internacional de Economía Social de Mercado, 170 págs. 400 Pts.
- \* CONSECUENCIAS ECONOMICAS DERIVADAS DE LA ESCASEZ DEL PETROLEO, del Consejo Asesor del Ministerio Federal de Economía de la R.F.A., 52 páginas. 200 Pts.
- \* ASPECTOS FUNDAMENTALES DE ORDENACION DEL SECTOR CREDITICIO, de la Comisión del Ministerio Federal de Hacienda de la R.F.A., 47 págs. 200 Pts.
- \* PARO Y REESTRUCTURACION ECONOMICA, del Grupo Internacional de Economía Social de Mercado, 127 págs. 400 Pts.
- \* INVERSION PUBLICA, del Consejo Científico del Ministerio de Hacienda de la R.F.A., 68 págs. 250 Pts.
- \* POLITICA DE LA VIVIENDA, del Consejo Científico del Ministerio de Economía de la R.F.A., 74 págs. 300 Pts.

## ESIC MARKET

### (ESTUDIOS DE GESTION COMERCIAL Y EMPRESA)

#### REVISTA INTERNACIONAL DE ECONOMIA Y EMPRESA

es una publicación periódica de la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).

Fomenta el estudio de temas relaciones con la economía y la empresa en general y con el marketing en particular, interesando en los mismos tanto a las personas vinculadas al Centro como a todos aquellos profesionales que estén dispuestos a ofrecer su colaboración. Su objetivo es la proyección exterior como órgano de expresión de la Escuela, portavoz de sus realizaciones e información de sus estudios y trabajos.

- Se han publicado 38 números desde el año 1970.
- Tiene una **periodicidad cuatrimestral**.
- **Formato:** 17 × 25 cm.
- **Precio de suscripción:** para España 1.500 pesetas, para el Extranjero, 2.000 pesetas.