

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Y EMPRESARIALES**

**WORKING PAPERS Nº 118**

**LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPA-  
ÑOLA**

**Sr. D. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**1986**

**UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**



Doc 1-A-118



D.

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° 118

Título: La Competitividad de la  
Empresa Española

Autor: Santiago García Echevarría

Fecha: Julio 1986

Secretaría de Redacción:  
Srta. M<sup>a</sup> Luisa Rodríguez  
Srta Dolores Marcos

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.

## LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA<sup>1</sup>

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Catedrático de Política Económica de la Empresa

### I. La competitividad como criterio económico en España

#### 1. Competitividad en la cultura económica española

A cualquier observador sorprende que solamente en los últimos tiempos se haya ido incorporando en la cultura económica española el concepto de **competitividad**. Es más, casi puede hablarse de las últimas semanas o meses como momento de interpretación positiva del concepto de competitividad dentro del contexto de los distintos grupos sociales.

---

<sup>1</sup> Ponencia presentada en el Seminario Internacional "La empresa española en la Comunidad Europea. Una nueva configuración estratégica de la empresa", organizado por la Universidad de Alcalá de Henares el día 10 de junio de 1986.

Aceptación del  
criterio de  
competitividad  
como criterio  
de racionalidad  
económica

Hasta estos momentos no se apreciaba el valor en una organización económica de la competitividad y casi en general, de forma abierta u oculta, se rechazaba como punto de referencia. La aceptación de este concepto en una cultura económica significa la aceptación de la racionalidad económica y su incorporación en los comportamientos de los distintos agentes económicos y sociales y no por último también políticos.

Competitividad junto con otros conceptos, principalmente, productividad han tenido hasta épocas muy recientes un acento fuertemente ideológico y con una valoración mas bien negativa.

Es por lo que constituye una verdadera novedad que se incorpore de forma tan rápida en la cultura económica, en la propia cultura social y política de la sociedad española. Probablemente pocos países europeos poseen la dinámica y capacidad de cambio en el que un valor clave en la cultura económica como es la competitividad pase de ser rechazada a ser aceptada como norma generalizada.

Puede decirse, por lo tanto, que conceptos desacreditados en los planteamientos económicos, incluso en el debate teórico, constituyen hoy el punto de referencia para todas las valoraciones que se hacen en el momento actual.

Aceptar la  
competitividad  
significa :

Por ello puede afirmarse que esta modificación sustancial en el comportamiento de la cultura económica española significa :

- Cambios de comportamientos
- 1 - Cambio total en el comportamiento de los sujetos en cuanto a la interpretación de los procesos económicos y del papel del individuo, así como de los grupos de individuos, económicos, sociales o políticos en el contexto económico.
- Cambio en la cultura económica
- 2 - Cambio radical en la cultura económica que nace en estos momentos y su consiguiente repercusión en la configuración de las organizaciones.

Esta experiencia que se está realizando en estos momentos en España es resultado, sin duda, de la notable apertura realizada durante los últimos años en el contexto del mundo económico, social y empresarial, y, no por último, también político. Sin embargo, es el hecho de la tozudez de la realidad económica la que se impone, sin lugar a dudas, a planteamientos no realistas de cómo funciona la economía, cómo funcionan los comportamientos de los sujetos y cuáles son los resultados de una u otra actuación sobre la organización y procesos de la economía.

Fig. núm. 1. Componentes que definen la competitividad.

Exigencia de un orden  
económico que impone la:

Consecuencia de una  
realidad competitiva de:

- . productos
- . instituciones



Criterio de evaluación económica de:

- . productos
- . procesos
- . instituciones

Momento histórico clave en la cultura económica española

Puede decirse que se está viviendo un momento histórico en el que el factor clave para una ruptura contra un determinismo e intervencionismo de más de tres siglos de cultura económica, tiene lugar en un período de tiempo sumamente reducido. Puede hablarse de una apertura en el sujeto económico español, de no más allá de cinco años y que en estos momentos empieza a asumir nuevos valores culturales en el ordenamiento económico, social y empresarial.

## 2. Elementos impulsores de la competitividad en la cultura económica española

Nunca mejor que ahora puede definirse una economía como el resultado de dos elementos configuradores :

- por un lado la economía actúa bajo los impulsos de los **comportamientos de sus agentes**. Estos son los que logran un mayor o menor éxito a través de la aceptación o no de determinados valores de la cultura económica y,
- por otro lado, la economía en una sociedad moderna constituye el **resultado de un proceso** de organización complejo.

Organización y dirección racionalizada

Sin una capacidad de organización y dirección y sin una disposición adecuada de la información para que se den los comportamientos racionales, es imposible un resultado eficiente de los procesos económicos.

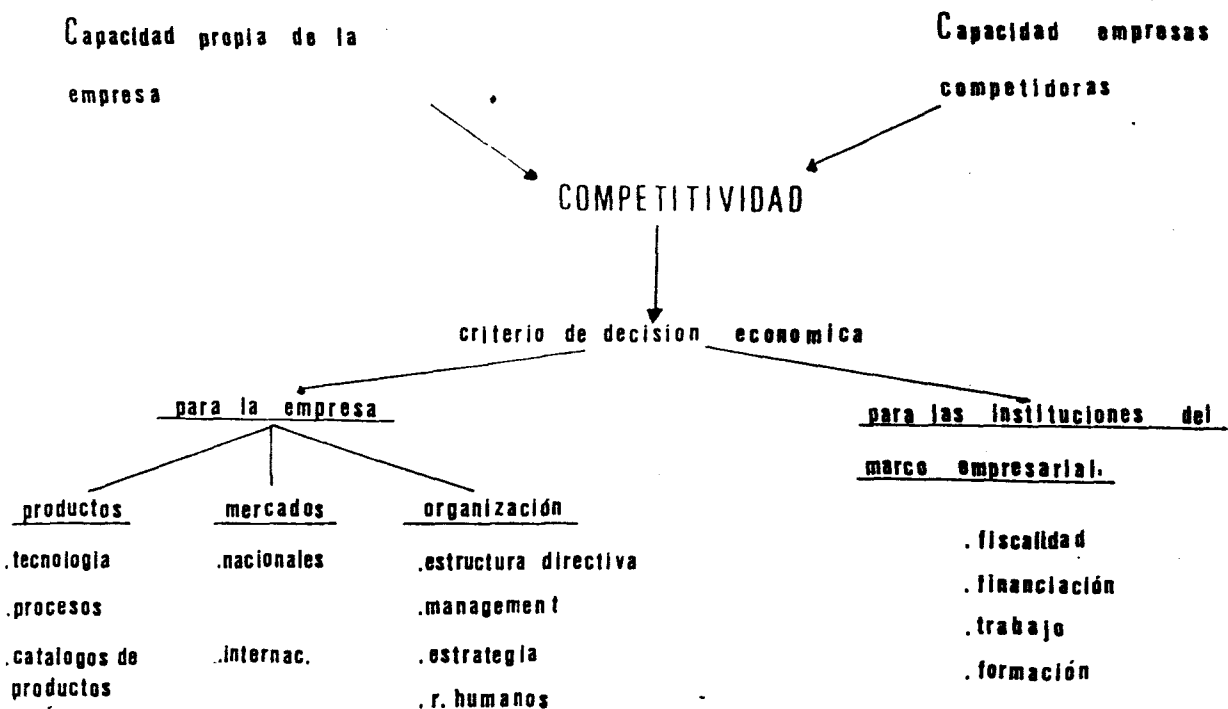
Dos formas de cambio : a través de una paulatina modificación en el orden económico

En la realidad existen dos posibilidades de cambio en la cultura económica de un pueblo, de un grupo social de una empresa, o de los sujetos individuales. Por un lado, puede modificarse todo el ordenamiento económico (o empresarial) a través de la Constitución (normas organizativas) de un país y de las políticas económicas. Esta vía, sin duda, tropieza con resistencias fundamentales ya que todo grupo o sujeto se resiste a una modificación de su **status quo** que significa un determinado posicionamiento de poder, una determinada y acostumbrada valoración de principios y criterios a la hora de tomar decisiones económicas y sociales que



no fácilmente están dispuestos a mantener. Otra cosa es que se den circunstancias de ruptura como p.e. la creación de un nuevo Estado, una modificación relevante de las estructuras políticas, etc.

Figura núm. 2. Cómo surge la competitividad en la economía.



Otra forma es la modificación de los comportamientos

Pero la otra es la modificación del comportamiento y de la organización de las instituciones como consecuencia de una modificación de la situación económica real. Este es el caso concreto del momento actual en España. Por un lado, la situación real al incorporarse España en la Comunidad Económica Europea implica una presión competitiva que hasta ahora no existía y, por otro lado, implica también una modificación sustancial de todo

Significado de la integración de España en la CEE

Por consiguiente, la integración en la Comunidad Económica Europea supone la implantación de una realidad competitiva a la economía española y, consiguientemente, significa dos cosas :

Introducción de la competitividad

- por un lado, la introducción sistemática de un proceso de competitividad y, por lo tanto, de realismo a la hora de configurar y actuar en los procesos económicos,

Cambio cultural

- la necesidad de un cambio cultural para poder dar una respuesta adecuada a esa situación real.

Esta vía es la que impone un cambio en los comportamientos culturales. Al mismo tiempo facilita una brújula de orientación a los agentes sociales que necesariamente han de tomarla y guiarse por ella si quieren lograr éxito en la tarea que cada uno tiene encomendada en una sociedad pluralista.

Pudiéramos decir, la tozudez de la realidad impone una nueva forma de comportamiento y organización a la economía española.

### 3. La competitividad como criterio económica básico

La competitividad, concepto poco tratado incluso en el plano teórico, pasa a constituir el criterio de referencia en todas las valoraciones de la economía española.

La productivi-  
dad como crite-  
rio de racio-  
nalidad econó-  
mica

Lo que sorprende es la gran resistencia de la cultura económica española a aceptar como elemento de racionalidad **la productividad**. Es cierto que hasta épocas muy recientes ha sido un concepto que se ha querido ideologizar y ha sido permanentemente rechazado como si no tuviera que ver con la racionalidad económica, sino mas bien con una interpretación negativa del comportamiento del hombre por el uso de su poder sobre el otro.

Resistencia a  
la introducción  
de la producti-  
vidad como cri-  
terio de racio-  
nalidad econó-  
mica

Cuesta y puede apreciarse este coste claramente en la introducción del criterio de productividad como elemento relevante a la hora de configurar comportamientos, acuerdo, etc. en la vida económica y social. No hay más que ver las definiciones más recientes en la Seguridad Social o la poca referencia e importancia en los propios acuerdos salariales, etc.

La economía co-  
mo protagonis-  
ta de la histo-  
ria actual es-  
pañola

Puede, consiguientemente, afirmarse que por primera vez en la historia moderna de la sociedad española la economía va a jugar un papel predominante en esta sociedad. Y este papel predominante no va a provenir del acontecer político, sino de la realidad que ha supuesto la incorporación de España en un marco más amplio de competencia.

Con ello de lo que se trata no es sólo de una modificación sustancial en cuanto a la forma de realizar la vida económica, sino que significa todo un reto de cambio cultural y ello no sólo por lo que afecta a las empresas, sino también a los propios políticos como responsables de una capacidad legislativa.

A la empresa, a los políticos, a los sindicatos, al legislador en general, el reto de la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea le interfiere de forma directa en su actuación, ya que de la misma, va a derivarse una mejor o peor capacidad competitiva de la empresa española y, por lo tanto, de supervivencia de la propia economía española.

La incorporación de España a la CEE va a afectar a todas las instituciones y sectores de nuestra sociedad

Pero esto incluso va a afectar a instituciones como la propia Universidad y otras instituciones públicas, en cuanto a que sus prestaciones tienen que ser mucho más realistas, más eficientes, ya que de esa contribución va a depender también el que las empresas dispongan de la capacidad dispositiva que requiere una permanente y flexible adaptación a situaciones cambiantes.

Puede afirmarse que estamos embarcados en un proceso imparable y que puede llevar a la sociedad española a una época brillante, siempre y cuando sepa asumir en sus estructuras culturales las nuevas dimensiones económicas que impone el sano proceso de la competitividad y la existencia de racionalidad económica.

Esta racionalidad económica implica necesariamente una obligación a modificar :

- comportamientos económicos
- comportamientos sociales
- obliga a desarrollar nuevas capacidades organizativas y directivas
- exige mayor información y una mayor capacidad de cálculo económico
- exige una amplia formación tanto a niveles directivos como una mejora sustancial de los niveles cualitativos de los recursos humanos.

Figura núm. 3. Repercusiones de la competitividad.



Puede decirse que la economía se encuentra prácticamente ante una nueva interpretación de lo societario, de lo político, de lo educativo y aquí la empresa es la institución clave de todo este proceso de ajuste.

#### 4. La empresa como la institución integradora de la capacidad competitiva de una sociedad

La racionalidad económica, debe empezar por la empresa

La institución clave en la cual se realiza todo proceso de racionalidad económica es la empresa. Esta asume la capacidad de aplicación de su propia racionalidad económica y, al mismo tiempo, tiene que asumir la racionalidad o irracionalidad económica de aquellas otras múltiples instituciones que le van configurando su propio proceso empresarial. Desde la mejor o peor formación en la Universidad hasta la capacidad de los legisladores en materia fiscal, financiera, social, etc., la empresa es la institución en la que se incrustan racionalidades e irracionalidades de todo el complejo conjunto de instituciones de una sociedad moderna.

Todo lo cual implica necesariamente una serie de modificaciones sustanciales que podemos recoger entre las siguientes :

Modificaciones de los comportamientos

1º - Se modifica el comportamiento de todos los agentes participantes, de forma directa o indirecta, en la configuración de los procesos y organizaciones empresariales.

La competitividad debe ser

2º - Se conoce por primera vez de forma unívoca el criterio real que debe regir las decisiones

el criterio de decisión económica

económicas y que es el criterio de la competitividad, o dicho en otros términos, que haya alguien que pueda producir en situaciones más favorables los mismos productos o prestar idénticos o mejores servicios.

Definición estratégica

- 3º - Exige definir una estrategia que debe estar compuesta por una buena utilización de los puntos fuertes con los cuales puede contar la institución empresarial española y neutralizar aquellos aspectos que son, o constituyen, sus puntos débiles en los momentos actuales y futuros.

Orientación hacia el management

- 4º - Se trata de dar una clara orientación hacia el management de las instituciones. Y no solamente por lo que se refiere al management de las empresas, sino de todas las instituciones que configuran la sociedad española.

### 5. Modificación del análisis económico-empresarial

Se puede decir también que hay una modificación sustancial en la forma de interpretar los análisis económicos que se vienen realizando tradicionalmente sobre la economía española.

Exigencia de una modificación en la interpretación de los análisis económicos

Hasta ahora, es una sociedad cuya competitividad sólo se mide, a fin de cuentas, a través del comportamiento de la Balanza de Pagos, como instrumento de conexión entre la economía nacional e internacional, y que conduce a que todo el análisis económico sea intertemporal. Esto es, que lo que se analiza es el comportamiento de las diferentes magnitudes, especialmente macroeconómicas,

en el comportamiento con respecto a períodos anteriores y de esta manera se han enjuiciado y se han definido comportamientos económicos en líneas generales.

Medir la competitividad a través de la comparación de los costes

La competitividad no se analiza comparando períodos anteriores o series temporales, sino que se analiza comparando con los costes de los competidores de otros países, de productos semejantes o sustitutivos de los que estamos produciendo.

Y para ello, no es posible realizar este análisis solamente con un análisis de la Balanza de Pagos, a título de ejemplo, sino que se deben tener en cuenta todos los elementos que definen o configuran las características de una superioridad competitiva de un producto frente a otro.

Analizar la situación económica desde el comportamiento de los competidores

Hay, por lo tanto, que acostumbrarse tanto en el análisis teórico como en el político-económico, a valorar las situaciones económicas no ya sólo mediante una comparación en series temporales, por lo que respecta a períodos anteriores de la misma estructura institucional, sino que hay que acostumbrarse cada vez más a analizar la situación económica desde el comportamiento de los que son nuestros principales competidores.

Pero es que en la situación española actual surge un elemento adicional muy importante. La característica básica del comportamiento de la cultura económica española ha sido y es de un comportamiento a corto plazo, en todo tipo de procesos e instituciones.



Pero las exigencias de una economía competitiva y una sociedad abierta son precisamente exigencias de medio y largo plazo.

La incorporación de España en la Comunidad Económica Europea no implica ya sólo el que a corto plazo tengamos una situación de inferioridad competitiva al ir reduciéndose las tasas aduaneras, entre otros factores determinantes, sino el hecho de que una vez establecido un contrato institucional (acuerdo de integración) el competidor extranjero no se guíe por el hecho de la situación concreta de una reducción del diez por ciento de los derechos arancelarios, sino de la oportunidad e interés del mercado español para su actuación en los próximos tres o cinco años.

La incorporación de España a la CEE exige un comportamiento a largo plazo

Necesariamente el corto plazo cede paso al plazo medio y largo plazo institucional dentro de un proceso de competitividad. La competitividad no va a producirse en España cuando se hayan reducido dentro de tres años las barreras aduaneras al cincuenta por ciento, sino que la competitividad se producirá ya en los momentos actuales en los que asegurado al competidor extranjero un marco institucional político societario ya establecido, evalúe si su oportunidad en el mercado español, es o no interesante para sus planes empresariales.

Y la experiencia está demostrando que España constituye un mercado muy apetecido.

## 6. Características de la investigación sobre la competitividad

Todo ello obliga por lo tanto a las empresas españolas, al legislador y al investigador, a analizar no ya en dimensiones temporales la situación económica española, sino a analizarla en un análisis comparativo de competitividad, especialmente con aquellos países que son los más competitivos dentro de la Comunidad Económica Europea y, por lo tanto, se refiere básicamente a la República Federal de Alemania.

En este sentido, los datos empíricos que se están elaborando en estos momentos, y creando la oportuna Base de Datos, son los que se refieren a los facilitados por el Banco Emisor Español así como también a los datos facilitados por el Banco Emisor Alemán, independientemente de otros bancos de datos ya elaborados por la Universidad de Bonn y que se están incorporando en estos momentos en este análisis cuantitativo de la situación pasada.

Pero dada la capacidad y dinámica del cambio del comportamiento del sujeto español en los momentos actuales se ha iniciado una amplia encuesta a nivel nacional para conocer el comportamiento de los principales directivos empresariales en torno a la adaptación, capacidad y enfoque estratégico que se está emprendiendo para dar una respuesta a este proceso.

No se pueden presentar en esta ponencia los resultados de esta encuesta pues se encuentra en proceso de realización aunque en un breve plazo se

conocerá con exactitud cuáles son las interpretaciones y la valoración que hace el ejecutivo español cara al reto que tiene planteado.

En general, puede partirse de una premisa dura a la hora de analizar la situación concreta de competitividad de la empresa española :

La competitividad de la economía española no está a nivel europeo

- 1º - La competitividad es alarmantemente baja y
- 2º - Esta competitividad en lugar de mejorar paulatinamente en las últimas semanas se empeora y puede llegarse en muy pocas semanas a situaciones críticas.

Debe dejarse en el lugar que le corresponde a las valoraciones de la situación actual de la economía española basadas en magnitudes claves del comercio exterior, de la Balanza de Pagos y tipo de cambio de la peseta, ya que no son magnitudes económicas válidas al no recoger la verdadera competitividad de la economía española, sobre todo a plazo medio y largo que es ante la que se enfrenta fundamentalmente a corto plazo.

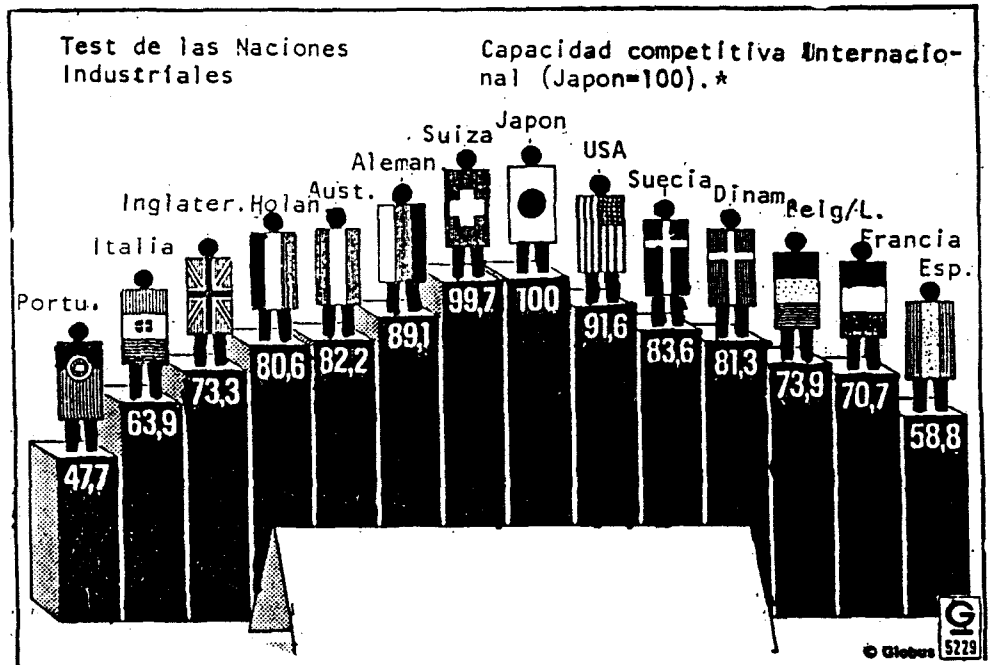
## **II. Situación competitiva de las estructuras productivas de la empresa española**

### **A. Situación global de la competitividad de la economía española**

Existen diversas evaluaciones sobre la competitividad de la economía española en comparación con las otras economías con las que generalmente está realizando sus intercambios comercia-

les. Puede incluso discutirse, desde el plano teórico, los modelos, sistemas y mediciones utilizadas para este cálculo de competitividad comparativo. E independientemente de las distintas observaciones y dudas que puedan plantearse, coinciden casi todos los planteamientos realizados en cuanto a un ordenamiento jerárquico de la capacidad competitiva de las distintas economías que aquí interesan.

Figura núm. 4. Competitividad económica internacional.



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

En la figura número 4 se recoge la competitividad económica internacional para 1985 y en la que partiendo de una asignación de 100 para Japón

Competitividad económica internacional se sitúa Suiza con el 99,7%, Alemania 89,1% y España el 58,8%. Solamente sigue a España, Portugal con el 47,7%.

Esto significa que la economía española es un 59% de competitiva con respecto a Japón o Suiza; o un 66% con respecto a la República Federal de Alemania; un 80% con respecto a Gran Bretaña; el 92% con respecto a Italia y el 83% con respecto a Francia.

Comparación de la economía española con la alemana

Por ello, se ha considerado oportuno además de disponer de la información adecuada, de analizar la situación competitiva de la empresa española frente a la empresa alemana y no frente a la empresa italiana y francesa que no serían representativas para las exigencias que se plantean al ajuste empresarial de la economía española.

En la figura número 5 se refleja asimismo una evaluación diferente a la anterior de la capacidad competitiva internacional y que corresponde a los datos valorados anteriormente aún cuando surgen algunas diferencias de evaluación entre los distintos países.

Figura núm. 5. Jerarquización de la competitividad internacional

Estados Unidos	71,0	Holanda	60,8
Suiza	70,9	Austria	58,3
Japón	70,5	Bélgica/Luxemburgo	56,1
Rep. Fed. Alemania	65,8	Gran Bretaña	55,2
Dinamarca	65,1	Francia	48,8
Suecia	63,4	Italia	45,4
Canadá	61,4	España	42,0

Fuente : Der Bund (Bern), Nr. 136 v. 14. Juni 1985

España se encuentra con 42 puntos frente a Italia 45, Francia 48 mientras que Alemania tiene 65 puntos, Japón 70 y Suiza 70.

Estados Unidos, Suiza y Japón se encuentran en situación puntera seguidos de la República Federal de Alemania y con bastante distancia los países mediterráneos como Francia, Italia y España.

#### **B. Factores determinantes de la capacidad competitiva de la empresa española**

Se van a analizar a continuación una serie de factores que podemos considerar relevantes, hechos concretos, en los momentos actuales, que definen la capacidad competitiva de la empresa española. O dicho en otros términos, que justifiquen plenamente las evaluaciones globales que se acaban de mencionar sobre la situación competitiva de la economía española.

Esta evaluación que se hace a continuación corresponde a 1984 <sup>1</sup> y es en base de datos del comportamiento de la economía alemana en cuanto a la cuenta de explotación de sus empresas y la que corresponde a las empresas españolas. Pueden verse afectadas por aquel sesgo que corresponde al análisis económico de las unidades productivas singulares, aunque lo suficientemente representativas, tanto para España como para Alemania del conjunto del comportamiento económico.

### 1 - División del trabajo como elemento de competitividad

División del trabajo, factor que determina en gran medida el nivel competitivo

En una economía moderna la clave de la competitividad rige para el conjunto de la economía en el hecho de si se logra o no una adecuada división del trabajo de los procesos productivos en esa economía. Y ello no solamente por el hecho de que pueda asumir mejor o peor la evolución tecnológica y la división de mercados en los cuales participa, sino, al mismo tiempo, significa la mejor utilización de los costes unitarios en los procesos productivos.

Esto es, un buen grado de utilización de capacidades para curvas de costes de producción más favorables, derivadas tanto de una mejor utilización de tecnología como también de división de trabajo.

En el análisis que se presenta a continuación se expone el comportamiento de las empresas alemanas, pero también de las empresas españolas

-----  
<sup>1</sup> Los datos para 1985 se dispondrán en diciembre de 1986.

de carácter nacional y aquellas otras que constituyen empresas en España de carácter multinacional.

Se ha logrado también realizar un análisis por dimensiones empresariales y de esta manera poder diferenciar los comportamientos de cada uno de estos grupos que caracterizan, sin duda, estructuras productivas diferenciadas. A pesar de la gran diferencia entre la estructura económica alemana y la española, en ambas, las estructuras de las empresas medias y pequeñas deciden, naturalmente que en diferentes grados, pero con gran peso en ambas, la capacidad competitiva de ambas economías.

Las empresas medias y pequeñas deciden la capacidad competitiva de las economías

Cuadro núm. 1. Estructura de la división de trabajo (análisis global) (en % de valor de la producción)

Cuenta de resultados

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

Fuente : Datos Central Balances Banco España, datos del Bundesbank y elaboración propia.



Puede apreciarse en el cuadro número 1 en cuanto al análisis de la división de trabajo como las empresas alemanas compran a terceros dos tercios del valor de su producción, mientras que las empresas españolas de corte nacional solamente vienen a comprar a terceros la mitad de su capacidad de producción.

Cuadro núm. 2. Estructura de la división del trabajo (análisis desagregado) (en % del valor de la producción).

Concepto	Compras a terceros	
	1983	1984
<b>Empresas españolas nacionales</b>		
Total	52,53	50,81
Pequeña	48,76	49,51
Mediana	50,78	51,96
Grande	52,97	50,81
<b>Empresas multinacionales España</b>		
Total	60,97	60,22
Pequeña	49,9	48,20
Mediana	50,87	51,84
Grande	62,32	61,42
<b>Empresas alemanas</b>		
Total	66,1	64,2
Pequeña	59,1	
Mediana	65,7	
Grande	67,5	

Fuente : Datos Central Balances Banco España, datos del Bundesbank y elaboración propia.

En cuanto al comportamiento de las empresas multinacionales en España puede apreciarse un mayor acercamiento al comportamiento de las empresas alemanas participando con una mayor eficacia

Mayor acercamiento de

las empresas multinacionales alemanas y españolas

en la división de trabajo internacional. Esto se deriva de las fuertes compras a las distintas matrices y a las distintas compañías a nivel internacional, lo que queda reflejado, sobre todo, en la participación de las grandes empresas multinacionales en España que son muy cercanas a los comportamientos de las empresas españolas de carácter nacional. Oscilan las compras a terceros en torno al 50%, lo que refleja una mala división de trabajo, ya que implica una mala utilización de capacidades y, al mismo tiempo, una inferior situación en cuanto a la curva de costes unitarios, esto es, costes unitarios mayores, con menores posibilidades de aplicación de tecnologías modernas.

En el dato integrado del comportamiento de las empresas privadas españolas que en 1983-84 se sitúa en el 60% debe verse el peso importante de las multinacionales que al desagregarlas de las nacionales nos lleva a comportamientos totalmente diferentes y por lo tanto de una inferioridad de capacidad competitiva enorme para la empresa española.

Para una mayor competitividad es necesario una mejor división del trabajo

Mientras no se logre una mejor división de trabajo, y para ello se necesita liberalización de los mercados con una gran flexibilidad para adaptación de la empresa, difícilmente podrá la empresa española lograr mejores cotas de competitividad.

Se exigen curvas de costes unitarios más eficientes

La competitividad solamente se logra si se sustituyen las funciones de producción y las funciones de costes por curvas de costes unitarios más eficientes como consecuencia de una mejor

aplicación de tecnología y una mejor utilización de capacidades, punto clave en el momento actual de la economía española.

## 2 - La importancia del factor recursos humanos

El mayor factor de producción de la economía española son sus recursos humanos

Puede afirmarse, sin lugar a dudas, que el único factor de producción que puede constituir el punto fuerte de la economía española son sus recursos humanos. Y no ya sólo la disposición del número de recursos humanos, sino sobre todo la estructura juvenil de estos recursos humanos.

Necesidad de una mejora cualitativa de estos recursos humanos

Uno de los grandes problemas, sin embargo que tiene esta capacidad productiva de los recursos humanos es, la necesidad de una mejora cualitativa de estos recursos y una mejor "división de trabajo" en la asignación de la capacidad de estos recursos humanos.

La capacidad competitiva de la economía española radica fundamentalmente en el hecho de que sea capaz de incorporar no ya sólo a los tres millones de personas no ocupadas en este momento, sino de ocupar de forma eficiente a los otros tres o cuatro millones de personas, hoy ocupadas pero con tareas o en estructuras productivas en las que esos recursos puedan ser sustituidos por funciones de producción más eficientes.

Coste de los recursos humanos

Pero una de las características primordiales, sobre todo en el ajuste, a corto plazo de la economía española es no ya sólo el hecho de la disposición de recursos humanos, sino del coste de estos recursos humanos.

Cuadro núm. 3. Costes de mano de obra en diversos países.

1984

País	Costes mano de obra/hora	Retribución directa	Costes adicionales de personal
Estados Unidos	36,47	26,09	10,38
Canadá	33,56	24,68	8,88
Australia	30,76	21,36	9,40
Noruega	30,23	20,41	9,82
Suiza	30,07	20,18	9,89
República Federal de Alemania	28,32	15,63	12,69
Suecia	26,89	15,79	11,10
Holanda	26,50	14,64	11,86
Bélgica	25,52	14,38	11,14
Dinamarca	23,00	18,76	4,24
Italia	22,72	11,71	11,01
Japón	22,04	17,22	4,82
Francia	21,58	11,89	9,69
Austria	21,12	10,83	10,29
Gran Bretaña	17,97	12,70	5,27
Irlanda	16,40	11,87	4,53
España	15,18	9,46	5,72
Grecia	11,25	7,10	4,15

Fuente : Der Bund (Bern), Nr. 155 v. 6. Juli 1985.

Según los datos disponibles los costes de personal en España vienen a constituir aproximadamente la mitad de los costes de personal de la República Federal de Alemania o un 40% de los que corresponden a Suiza.

Los costes de mano de obra en España son más bajos que en Alemania o Suiza

Esta ventaja en los costes de mano de obra, que es una ventaja relativa sólo a muy corto plazo, tendría que ser utilizada adecuadamente para que en el proceso de ajuste de esta división de trabajo permitiese asumir, por un lado, el coste de una ineficiente división de trabajo en cuanto a la distribución de tareas en la organización económica y, por otro lado, el esfuerzo a realizar en cuanto a una mejora cualitativa y una nueva asignación de los recursos humanos a las distintas instituciones empresariales.

Pero, al mismo tiempo, puede observarse que en la mano de obra española las horas de trabajo se han distanciado claramente de las que se realizan en otros países. Así mientras en el Japón y Suiza se realizan más de 2.000 horas, España con 1.823 se ha ajustado más al contexto de los países centroeuropeos, lo que al no tener una mejor capacidad de respuesta organizativa absorbe de forma más ineficiente que los otros países centroeuropeos esta diferencia de horas de trabajo.

Cuadro núm. 4. Tiempo medio de trabajo en diferentes países. (1982).

País	Horas
Japón	2101
Suiza	2044
Estados Unidos	1904
Italia	1848
Austria	1844
Holanda	1840
Gran Bretaña	1833
Dinamarca	1832
Suecia	1824
España (1985)	1823
Francia	1801
Rep. Fed. de Alemania	1773
Bélgica	1756

Fuente : Der Bund (Bern), Nr 251 v. 14. Sep. 1983

"Encuesta sobre duración y organización del trabajo en las empresas españolas", Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid 1985.

Puede apreciarse en el cuadro número 4 cómo las horas de trabajo en la industria constituyen en España uno de los países con menor número de horas.

Unas tasas de paro tan altas como las de España, impiden que se logren cotas competitivas

Uno de los aspectos más preocupantes para lograr cotas competitivas por parte de la economía española es la utilización de los recursos humanos disponibles. Difícilmente podrá lograrse competitividad en la economía española manteniendo un 22% de la población activa en estado de paro y porcentajes que pudieran considerarse entre un 20% y un 30% de las plantillas actuales que tendrían que reasignarse a otros procesos productivos.

El paro juvenil en España es el más alto de toda Europa

Pero el problema fundamental lo constituye el paro juvenil que con más de 1.300.000 jóvenes define la tasa más alta de toda Europa y que constituye prácticamente más de la mitad de los parados en España. España se encuentra a la cabeza en cuanto al número de parados menores de 25 años, así como en el porcentaje que corresponde a la cuota total de paro.<sup>1</sup>

Este es uno de los síntomas más alarmantes y graves puesto que solamente existe capacidad competitiva cuando puede asegurarse una incorporación eficiente cuantitativa y cualitativamente de los recursos humanos jóvenes y, en especial, la necesidad de una incorporación muy rápida de la mano de obra a los procesos productivos.

Existe en nuestro país una ineficiente asignación de recursos humanos

El problema que se presenta al analizar en el momento actual el impacto de la incorporación de los recursos humanos en el proceso productivo, y midiéndolo a través de las cuentas de explotación de las empresas españolas y alemanas, nos encontramos que queda claramente reflejada la ineficiente asignación de los recursos humanos. Se

-----  
<sup>1</sup>Ver Working Paper número 114 "Paro Juvenil y Capital Humano", Santiago García Echevarría, Universidad de Alcalá de Henares, Marzo 1986.

Costes del personal en porcentajes del valor de la producción

trata de una medición del coste del personal en porcentajes del valor de la producción y como puede verse en el cuadro número 5, mientras las empresas alemanas asumen en la cuenta de resultados el coste por unidad producida en torno al 18%, la empresa española asume un coste ligeramente superior del 19,18%. Teniendo en cuenta que el coste de la mano de obra en España es la mitad, queda prácticamente esta diferencia salarial absorbida por una baja productividad y una ineficiente asignación de los recursos humanos, particularmente en el sector público.

Cuadro núm. 5. Insuficiente asignación de los recursos humanos (análisis global).

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

Fuente : Datos Central Balances Banco España, datos del Bundesbank y elaboración propia.

Análisis comparativo con Alemania

Si analizamos por dimensiones empresariales, vemos claramente que las empresas multinacionales en España de carácter grande se comportan de

forma parecida a las grandes empresas alemanas pero tampoco llegan a reflejar el diferencial de costes. Quiere decir, que una empresa grande alemana tiene los mismos costes por unidad producida que los que corresponden a una empresa grande multinacional en España por lo que no se da la ventaja competitiva que pudiera derivarse de la asignación de los recursos humanos.

Cuadro núm. 6. Insuficiente asignación de los recursos humanos (análisis desagregado).

Insuficiente asignación de los recursos humanos		
Concepto	Costes mano obra (% s/valor producción)	
	1983	1984
<b>Empresas españolas nacionales</b>		
Total	19,78	18,47
Pequeña	25,28	24,19
Mediana	23,98	23,11
Grande	18,30	17,62
<b>Empresas multinacionales España</b>		
Total	18,71	17,70
Pequeña	25,32	26,19
Mediana	23,69	22,80
Grande	17,18	16,92
<b>Empresas alemanas</b>		
Total	18,00	18,7
Pequeña	22,6	
Mediana	20,4	
Grande	16,9	

Fuente : Datos Central Balances Banco España, datos del Bundesbank y elaboración propia.

Véase, sobre todo, el estado de ineficiencia en la asignación de los recursos en las empresas medianas y pequeñas españolas que llegan a

Las empresas medianas y pequeñas alcanzan



hasta un 25%  
del valor de  
la producción

alcanzar hasta un 25% del valor de la producción, con lo que difícilmente pueden competir con las empresas alemanas.

### **3 - Diferentes cargas financieras de la empresa española**

Uno de los elementos que definen la capacidad competitiva de la empresa española, en cuanto que se refleja en su capacidad de ofrecer a costes más eficientes sus productos y servicios, lo constituyen las cargas financieras.

Asignación ineficiente de los recursos financieros

Puede apreciarse claramente en el análisis de la cuenta de resultados de las empresas españolas, la relevancia de las cargas financieras y la carga de incompetitividad que implica la asignación ineficiente de los recursos financieros.

Cuadro núm. 7. Cargas financieras (análisis global).

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

Fuente : Datos Central Balances Banco España, datos del Bundesbank y elaboración propia.

Si bien es cierto que ello es debido en gran parte a la baja cuota de capital propio existente, también aquí juega un papel significativo no ya solo el tipo de interés, sino también la propia gestión financiera de las empresas.

En el cuadro número 7 puede apreciarse una diferencia llamativa y difícilmente justificable a la hora de comparar las cuentas de explotación de una empresa española y una empresa alemana.

Mientras que en la empresa alemana el coste financiero es el 1,5% tal como se refleja en la cuenta de explotación, en la empresa española se sitúa en el 9,4% llegando en la empresa pública al 11,55%.

El coste financiero en España es muy alto

Cuadro núm. 8. Cargas financieras (análisis desagregado).

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

Fuente : Datos Central Balances Banco España, datos del Bundesbank y elaboración propia.

Si se analizan estos costes financieros y su impacto en la falta de competitividad de la empresa española, puede apreciarse que mientras que en las empresas españolas de corte nacional este coste financiero es superior al 10%, en las empresas multinacionales en España el coste financiero viene a ser aproximadamente menos de la mitad, esto es, el 4,5% frente a un coste financiero para las empresas alemanas del 1,5%.

Puede además observarse de forma interesante como mientras que en las empresas alemanas los costes financieros para las grandes empresas, Al contrario que en Alemania alcanzan cifras del 1%, las empresas pequeñas

las empresas grandes españolas soportan una mayor carga financiera duplican el peso financiero, lo que quiere decir que las empresas pequeñas tienen mayores cargas financieras. En España se da la circunstancia contraria de que las empresas grandes tienen las mayores cargas financieras por sus propias estructuras, especialmente por lo que repercute el comportamiento de la empresa pública.

#### 4. Baja cuota de amortización

Un elemento importante en el análisis de la competitividad de una economía, y no sólo a corto, sino a medio y largo plazo, es la política de amortizaciones.

La política de amortización en España está acarreado un envejecimiento progresivo de nuestros equipos

Cuando se analizan los datos de las cuentas de explotación de las empresas españolas y de las alemanas, puede verse el grave envejecimiento de los equipos españoles y la incapacidad de sustitución de estos equipos como consecuencia de la política de amortizaciones que se está realizando.

Al analizar las cuentas de explotación puede apreciarse el gran esfuerzo que vienen realizando las empresas españolas en los años 83 y 84. Esto es, el porcentaje de amortización de las empresas españolas es incluso superior en esfuerzo al que hace la empresa alemana. Esto es, el coste de amortización dentro de la cuenta de explotación, es superior al coste que asignan las empresas alemanas.

Cuadro núm. 9. Amortizaciones, envejecimiento de equipo y capacidad de sustitución (análisis global).

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

Fuente : Datos Central Balances Banco España, datos del Bundesbank y elaboración propia.

Las empresas alemanas tienen un volumen de amortización tres veces superior a las españolas

Ahora bien, si analizamos las amortizaciones con respecto a los inmovilizados de esas empresas, podemos ver que la empresa alemana aplica un volumen de amortizaciones que es tres veces superior al que realiza la empresa española y, por lo tanto, en términos generales, el proceso de recuperación de capital y la capacidad de sustitución es tres veces superior a la que tiene la empresa española.

O dicho en otros términos, la capacidad de la empresa alemana para ajustarse a las nuevas situaciones de tecnología y de mercados es mucho más rápida, dispone de mayor flexibilidad y de una recuperación más rápida del dinero para ajustarse a las nuevas situaciones.

Este dato es todavía más llamativo cuando se analiza el comportamiento de las empresas españolas nacionales y las multinacionales en España.

Cuadro núm. 10. Amortizaciones, envejecimiento de equipo y capacidad de sustitución (análisis desagregado).

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

Fuente : Datos Central Balances Banco España, datos del Bundesbank y elaboración propia.

Las multinacionales españolas se aproximan a las alemanas

Mientras que las empresas multinacionales en España a la hora de realizar una política de amortizaciones casi se aproximan al porcentaje de las empresas alemanas, sobre todo en 1984 que llegan a alcanzar el 12% de las amortizaciones frente al 14% en Alemania, las empresas españolas nacionales se mueven en torno al 5%.

Esto significaría aproximadamente y en una mera extrapolación hipotética veinte años para recuperar las inversiones realizadas.

Este es quizás uno de los aspectos más graves, ya que significa que la cuenta de explotación de la empresa española no recoge la realidad de lo que debiera ser la política de amortizaciones, por lo que los precios basados en esos costes no reflejan la realidad del consumo de los elementos productivos, produciéndose una gravísima descapitalización de la empresa española.

#### **5. Resultados de la actividad empresarial**

Un último elemento a considerar en este análisis es el que partiendo de las cuentas de explotación de las empresas españolas y alemanas puede apreciarse en cuanto a la rentabilidad de los negocios.

Mientras que las empresas alemanas en 1984 tuvieron un 2% del importe de la producción como resultado de beneficios, las empresas españolas se mueven con cifras negativas y solamente las multinacionales con 2,61 incluso alcanzan cifras superiores a las propias empresas alemanas.

Cuadro núm. 11. Resultados de la actividad empresarial (en % del valor de la producción).

	1983	1984
Total de Empresas	0,06	0,60
Públicas	(4,20)	(3,20)
Privadas	(2,23)	(2,50)
Multinacionales	1,86	2,61
Nacionales	(0,53)	(0,07)
Total Alemania	1,81	2,00

Fuente : Datos Central Balances Banco España, datos del Bundesbank y elaboración propia.

El resultado de la actividad económica de la empresa española es bajo

Si se tiene además en cuenta que los resultados de las empresas españolas se han realizado en base de unas bajas amortizaciones, puede considerarse que el resultado de la actividad económica no sitúa a la empresa española con capacidad para disponer de recursos financieros que le permita ajustarse con rapidez y flexibilidad a las nuevas exigencias de la división de trabajo.

Pero si además, se analizan los resultados económicos con respecto al inmovilizado, se obtienen todavía cifras más alarmantes.



Mientras que la empresa alemana obtiene unos resultados sobre el inmovilizado neto del 12% las empresas españolas se sitúan en 0,06% y las multinacionales en España en 9%.

Mucho más grave es el diferencial de resultados si se comparan los flujos de recuperación de las instituciones a través de beneficios y amortizaciones. Mientras que las empresas españolas lograron un 6%, las multinacionales en España se sitúan en un 21% y las alemanas en el 33%. Esto es, en tres años recuperan el inmovilizado, con lo que ello supone no sólo de capacidad de renovación y de sustitución tecnológica, sino también de costes financieros y de estructura de capital

**6. Otros elementos condicionantes de la competitividad**

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

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

Falta de estructuras comerciales al exterior

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

2º - Insuficientes estructuras directivas

Entorno em-  
presarial de  
difícil adapta-  
ción

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

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

Cuadro núm. 12. Cobertura con medios financieros (en % del Inmovilizado Neto).

	España		Alemania	
	1983	1984	1983	1984
Medios propios con regular.	56,9	56,5	-	-
sin regular.	31,0	32,9	61,3	64,0
Medios propios (con R.) + obligaciones a l.p.	106,4	107,2	-	-
Medios propios (sin R.) + obligaciones a l.p.	80,5	83,6	125,1	128,5
Resultados obtenidos en % del capital ajeno. (1)	4,9	6,5	13,6	14,0
Beneficio + Amortización				

Fuente : Datos Central Balances Banco España, datos del Bundesbank y elaboración propia.

La estructura productiva condicio- dispone del capital adecuado dada la estructura actual de los pasivos y la falta de capital propio

na la asig-y, por otra parte, la fuerte carga del factor  
nación efi- recursos humanos que dentro de unos procesos pro-  
ciente de ductivos no pueden asignarse de forma eficiente.  
recursos

Cuadro núm. 13. Estructura del Balance (en % suma del Balance).

	España		Alemania	
	1983	1984	1983	1984
Medios propios con regular.	37,4	37,7	-	-
sin regular.	20,4	22,0	18,02	18,0
Medios propios (con R.) + obligaciones l.p.	63,8	64,7	-	-
Medios propios (sin R.) + obligaciones l.p.	46,8	49,0	45,2	45,0
Inmovilizado con regular.	65,7	66,8		
sin regular.	48,7	51,1	29,7	28,5
Almacenes	12,3	10,6	23,5	23,5
Clientes	14,8	14,2	32,6	33,5

Fuente : Datos Central Balances Banco España, datos del Bundesbank y elaboración propia.

Un entorno empresarial incierto dificulta una asignación eficiente de recursos

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

- Mercados
- Tecnologías
- Dirección.

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

Y la pregunta que se tiene que plantear es

- ¿con qué estructuras empresariales?
- ¿con qué condicionamientos del entorno?

puede realizarse este reto que tiene planteado la empresa española.

Y estas preguntas son las que se han planteado en el cuestionario remitido a ejecutivos españoles para poder definir cuál es el comportamiento que se pretende asumir para dar esta respuesta.

### III. Conclusiones

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

- 1º - La empresa española se encuentra ante el reto más fuerte de su historia.
- 2º - La adaptación de la empresa española a las nuevas estructuras competitivas, tanto de mercados como de instituciones, significa una modificación radical en el comportamiento económico, no sólo de la propia institución

empresarial, sino de todos los agentes económicos y sociales que inciden sobre la capacidad empresarial y, no por último, y especialmente del propio Estado.

- 3º - Coincide este proceso de adaptación de la institución empresarial española con las nuevas corrientes en materia de management, lo que implica, al propio tiempo, una nueva forma de dirigir no ya sólo organizativamente los procesos empresariales, sino también en cuanto a la forma de dirigir hombres.
- 4º - En especial el gran problema que se plantea a esta adaptación de la estructura empresarial española es la necesidad de acentuar la calidad en la capacidad de los hombres como también de las organizaciones y, por lo tanto, unas crecientes exigencias de formación.
- 5º - Las decisiones que deben adoptar las empresas españolas se sitúan fundamentalmente en dos amplios campos de actuación :
- . La definición de cuáles son los productos sobre los que tienen las empresas españolas capacidad competitiva, tanto por las características del producto como por su situación de costes.
  - . Cuáles son aquellos mercados en los que las empresas españolas pueden disponer de ventajas y por lo tanto ofrecer productos y servicios en condiciones más eficientes que las que corresponden a la Comunidad Europea.

- 60 - El análisis de esta situación no puede realizarse sólo en base de resultados, sino fundamentalmente distinguiendo y analizando todos aquellos factores que constituyen aspectos diferenciadores en cuanto a la capacidad de la empresa española, de sus productos y sus formas de ofrecer frente a las de la Comunidad.
- 70 - Ello exige la definición de una estrategia empresarial como único campo de respuesta a esta capacidad de adaptación.
- 80 - El aspecto clave es el que concierne al management de los recursos humanos hacia esta nueva forma de comportamiento y de respuesta competitiva.
- 90 - Puede también evaluarse que la situación competitiva de la empresa española, en términos generales, no es buena y que en los últimos tiempos no ha mejorado, sino que prácticamente está en una situación de espera que se alarga demasiado.

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

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

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

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

A plazo medio las ventajas competitivas de la empresa española no pueden descansar sólo en la mejor utilización de los recursos humanos, sino en una mayor capacidad directiva, de management, una mejor disposición organizativa de los recursos humanos, unas mejores estructuras de capital y una mayor flexibilidad de adaptación de la empresa a tecnologías, mercados y sistemas directivos.

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

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

- . Una mala asignación de los recursos humanos por lo que es necesario una asignación diferenciada en cuanto a la calidad y cantidad de los mismos.
  - . Unos elevados costes financieros como consecuencia de estructuras de capital insuficientes y costes elevados de la financiación y una necesidad de mejorar la gestión financiera.
  - . Una baja capacidad de recuperación del inmovilizado que provoca una descapitalización, una falta de atractivo de capital y una lentitud muy importante en la renovación de la capacidad tecnológica.
  - . Una baja rentabilidad de los activos empresariales.
- 120- Con todo ello el problema que se presenta a la empresa española es definir con qué **estrategia** plantea esta modificación sustancial y cuáles son las condiciones que tienen que darse a la empresa española por parte del entorno, de los comportamientos de los diferentes agentes económicos y sociales y del propio Estado para que la empresa pueda asumir el reto que le plantea la integración económica y el momento histórico actual de la empresa y de la economía española.



Solamente a través de una eficaz realización del proceso de adaptación de la empresa española tienen respuesta los graves problemas de empleo y de futuro, del bienestar del pueblo español en el nuevo contexto que se le ofrece como hito histórico a la moderna sociedad española.