

 Instituto de dirección  
y organización de empresa.

Cátedra de Política  
Económica de la Empresa

PROF. OR.DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

**ESPAÑA EN SU DESTINO COMO  
NACION INDUSTRIAL EUROPEA**

*Prof. Dr. S. Garcia Echevarria  
Catedrático de Política Económica de la Empresa  
Universidad de Alcalá de Henares*



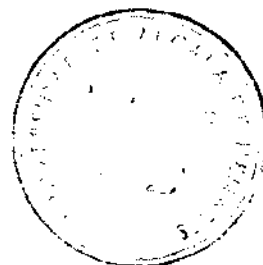
CONFERENCES Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 156  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



# ESPAÑA EN SU DESTINO COMO NACION INDUSTRIAL EUROPEA

*Prof. Dr. S. GarciaEchevarria  
Catedrático de PolíticoEcondmica de la Empresa  
Universidad de Alcalá de Henares*

Alcalá de Henares, Septiembre 1989



**C Prof. Dr. Dr. Santiago Garcia Echevarria**

**Redacción :**

- Srta. Dolores M n a Diaz
- Srta. Cristina E k n a Aranzábal
- Srta. Maria Lain Rodriguez

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200**

# INDICE

	<u>Pág.</u>
I. <i>QUE PAPEL JUEGA ESPANA EN EL CONTEXTO EUROPEO?</i> . . . . .	5
II. <i>SITUACION BE LA ECONOMIA ESPAÑOLA DESDE LA PERSPEC- TIVA DE SU POTENCIAL FUTURO</i> .....	10
III. <i>EVOLUCION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA : EXIGENCIAS A SU MANAGEMENT COMO RESPUESTA AL MERCADO UNICO EURO- PEO</i> .....	20
IV. <i>CONCLUSIONES</i> .....	24

## I. QUE PAPEL JUEGA ESPAÑA EN EL CONTEXTO EUROPEO?

Hace unos meses el destacado periódico Neue Zürcher Zeitung señalaba en un amplio artículo sobre España y sus posibilidades dos interpretaciones dignas de mención :

- 1 - España es "pista de aterrizaje y no es pista de despegue"
- 2 - Los empresarios que abandonan las actividades realizando operaciones financieras importantes con las ventas de sus empresas y la aparición de nuevas figuras empresariales, en particular, en el área de la Banca.

Con esta interpretación se quiere señalar que la empresa española se incorpora en el contexto europeo desde fuera y no desde iniciativas españolas de integración en la Comunidad Europea.

Por un lado, España entra en 1986 en la Comunidad Europea con un total consenso societario y político. Pocos países de la Comunidad Europea han tenido un referendo societario tan absoluto en este proceso de identificación con el proyecto europeo. Sin embargo, lo económico y social queda totalmente relegado tanto en el momento de su integración como en los momentos de preparación de la misma. La economía, las empresas y sus instituciones del entorno se incorporan lentamente a

este proceso. No se percibe la trascendencia institucional para la economía y la formación.

Ello se debe, por un lado, a que el proceso de integración se realiza prácticamente en las dimensiones políticas y de la Administración Pública jugando un papel muy secundario el mundo de la economía y la dimensión social. La realidad económica y social no participa, por lo tanto, en ese proceso de integración. Sobre todo, no llega a asumir anticipando procesos de adaptación.

Lo cual, ha llevado a una cierta despreocupación e insuficiente valoración de la realidad que implica económica y socialmente esa integración europea sometiéndola a esa voluntad societaria de romper siglos de aislamiento y de una incorporación a Europa independientemente de consecuencias económicas y sociales.

Por otro lado, la situación económica española, medida en sus dimensiones de comercio internacional, está plenamente integrada en la CEE, muy en particular, desde los acuerdos comerciales de 1968.

El grave error, si se puede hablar de error, fue que España no se pudiera incorporar en 1962 a la Comunidad Europea con lo que se hubiera realizado la modernización de la economía española bajo otros criterios y otras dimensiones muy distintas a las que han servido de base para la modernización de los años sesenta y setenta.

Consiguientemente, desde el punto de vista societario hay una identificación plena de la sociedad española de integrarse en Europa, pero en lo económico y social esta integración no se preparó antes de la integración y está costando mucho esfuerzo identificarse con el proceso de esta integración que está en marcha.

El error ha sido el que no se haya planteado una mayor apertura de la economía española dentro del contexto nacional antes de la integración y haber generado una mayor competencia interna facilitando la adaptación estructural a las nuevas situaciones que se crearían con la integración de España en la Comunidad.

La empresa española se moderniza en los años sesenta y setenta dentro de un sistema económico cerrado, con amplios criterios de planificación económica y, consiguientemente, con una fuerte división de trabajo nacional, teniendo solamente en cuenta las exportaciones como un dato más pero sin influir en las decisiones de localización, dimensión y selección de actividades. La empresa no se desarrolla como tal institución concebida en un esquema competitivo, sino más bien como una buena administradora técnica y económica de una actividad.

La dimensión económica de España viene claramente reflejada en la Figura 1 en la que se recoge el peso del Producto Nacional Bruto de este país, muy en particular, en la Figura 2 en cuanto se refiere al enorme potencial humano.

En esta Figura 2 puede apreciarse claramente la disponibilidad de recursos

PIB ESPAÑA EN COMPARACION CON LOS PAISES DE LA CEE - PERIODO 1987

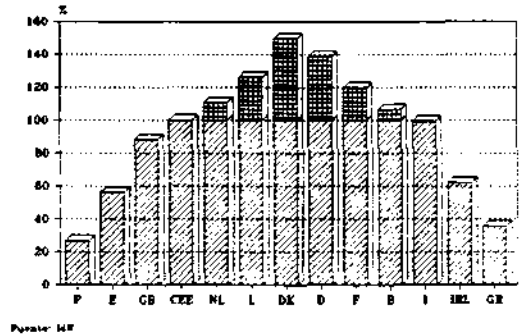


Figura 1 : Potencial económica española

ESTRUCTURA DE LA POBLACION EX ESPAÑA Y SU POTENCIAL - PERIODO 1988

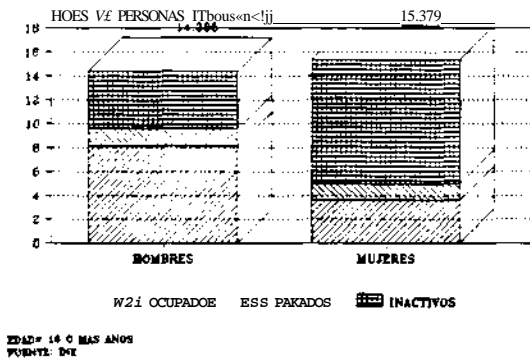


Figura 2 : Disponibilidad de Recursos Humanos

El impacto de la integración, donde primeramente se ha reflejado es en la evolución del comercio exterior. Como puede apreciarse en la Figura 4 el déficit comercial frente a la CEE se inicia en 1986 y se incrementa de forma exponencial

humanos que pueden centrarse en unos 7/8 millones de personas si se tienen en cuenta el potencial en paro más el reajuste empresarial que afectará a plantillas en un porcentaje de un 20% para los actuales niveles de actividad y la incorporación de la mujer en términos de alcanzar las cuotas centro europeas que viene a representar un 20% más de la población activa femenina.

El impacto de la integración, donde primeramente se ha reflejado es en la

FUERZA LABORAL FEMENINA EMPLEADA  
PERIODO 1986

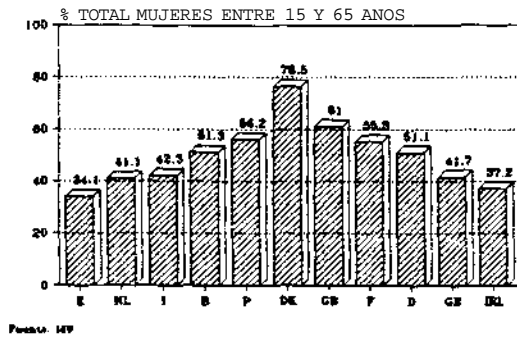


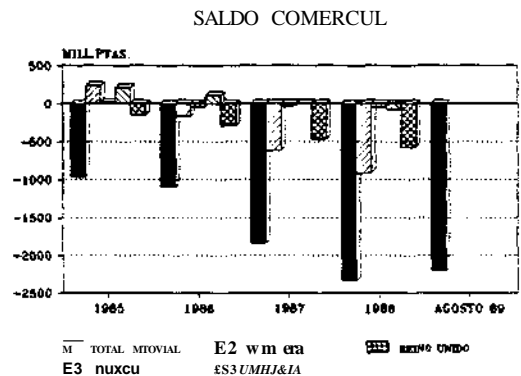
Figura 3 : Participación de la mujer en la actividad productiva.

Puede, por lo tanto, apreciarse, que independientemente del esfuerzo exportador realizado por la empresa española, la capacidad de mejora de la balanza comercial es relativamente limitada por dos motivos :

1 - Un motivo estructural y que afecta fundamentalmente a la falta de estructura comercial y de servicios en el exterior de la empresa española.

2 - En su **dimensión coyuntural** el impacto del valor mantenido de la peseta y el problema de **a** **juste a** la competitividad de los otros países.

en el proceso de los últimos tres años. Esta situación se prolongará por lo menos en todo el periodo de adaptación de la empresa española que puede ser de dos a tres años. Por consiguiente, es muy importante el esfuerzo que tiene que realizar la economía española para poder adaptarse con esta situación deficitaria del comercio internacional a niveles de competitividad que aseguren su desarrollo.



TVIMZ: IJJ • JLE

Figura 4 : Evolución del Comercio Exterior



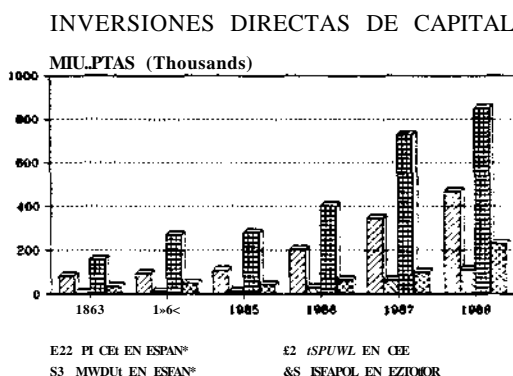
Una de las magnitudes relevantes en este proceso de integración europea son los flujos financieros que han llevado a que la economía española disponga de unas amplias reservas. Aproximadamente un 60% de las transferencias de capital son inversiones empresariales frente a un 20% inmobiliarias y un 20% capital a corto plazo especulativo. En principio, puede señalarse el dominio de inversiones en inmovilizados productivos y con ello el incremento del potencial económico de este país.

Si se considera el potencial humano junto con el potencial financiero, España puede constituir un centro económico de principal importancia en los próximos años.

En la evolución de los últimos tres años de la economía española pueden apreciarse dos claras omisiones :

1ª - El hecho de no haber introducido a tiempo un orden económico competitivo que hubiera obligado a las instituciones empresariales y al propio Estado a ajustarse a una nueva dinámica económica viadesarrollo de criterios de competitividad y haber promovido cambios organizativos e institucionales tanto en la cultura empresarial como en las demás instituciones sociales.

2ª - El hecho de una estrategia a la defensiva por parte de la economía española y una reacción muy lenta a este proceso de integración, lo que viene a refrendar un poco la tesis de que España es "pista de aterrizaje y no de despegue".



FUENTE: DNE

**Figura 5 : Evolución de las Reservas**

## II. SITUACION DE LA ECONOMIA ESPANOLA DESDE LA PERSPECTIVA DE SU POTENCIAL FUTURO

El potencial económico español depende de forma decisiva de la integración en su cultura económica y societaria de los comportamientos de competitividad. Se trata de un concepto muy difícil de integrar en la cultura española por su interpretación negativa en el sentido de destruir para lograr unos resultados. La cultura española no contempla el elemento competitividad como un proceso de cooperación para una mejor utilización de recursos e instituciones, para lograr mejores prestaciones comunitarias.

Por consiguiente, en todo el contexto económico y social español, tanto en el mundo empresarial como en el sindical, pero también en el universitario y en el propio Estado, constituye una condición sine qua non la aceptación positiva del comportamiento de competitividad como única respuesta a la colaboración de las diferentes instituciones y procesos para mejorar las prestaciones a la sociedad. La constante y fuerte acentuación de "concertación" como instrumento de coordinación de intereses en el ámbito económico y social no es la vía más eficiente para dar este cambio hacia criterios de competitividad.

Y esta aceptación y comprensión sustancial del término competitividad constituye, sin duda, la condición sine qua non para una modificación sustancial no sólo de la forma de organizar y dirigir las instituciones empresariales, sino las de concebir también la política sindical o los propios sistemas de formación universitaria y profesional.

Pero esta dimensión cultural tampoco escapa al político en el sentido de que ser competitivo significa un diseño del papel del Estado totalmente diferente al que de manera secular se ha generado en la sociedad española. El diseño político y el de la Administración Pública, por ejemplo, las políticas fiscales, las políticas laborales,

tienen que ser diseñadas en torno también a ese concepto de competitividad de manera que con su actuación no frenen sino que desarrolle la integración de esta forma de comportarse a la hora de hacer economía y crear procesos sociales.

Se tropieza, por tanto, con el problema clave de la modificación cultural en la vida económica y social en un país que tiene que hacer un nuevo diseño de las instituciones, tanto en su management como en la forma de concebir sus organizaciones y de las relaciones dentro de la empresa. Pero, al mismo tiempo, es necesario otro tipo de cálculo económico para el que no se ha formado en España, por lo que se necesita además de diseñar y aprender a manejar esta forma diferenciada a la mentalidad "contable-administrativa" que ha regido secularmente la empresa española.

Competitividad significa cuatro valores que hasta ahora apenas han tenido valor dentro de la estructura societaria española :

1º - Racionalidad que significa la aplicación de criterios económicos que se reflejen en una elevación de productividad. La productividad española como media se encuentra a 2/3 de la productividad alemana. Esta racionalidad en el comportamiento y en la actuación con recursos económicos, financieros y humanos constituye más un problema cultural que un problema meramente económico.

2º - Management en el sentido del peso decisivo en las instituciones de la forma de hacer el management y la forma de organizar las instituciones que no puede responder a los esquemas culturales administrativos, sino a la capacidad para

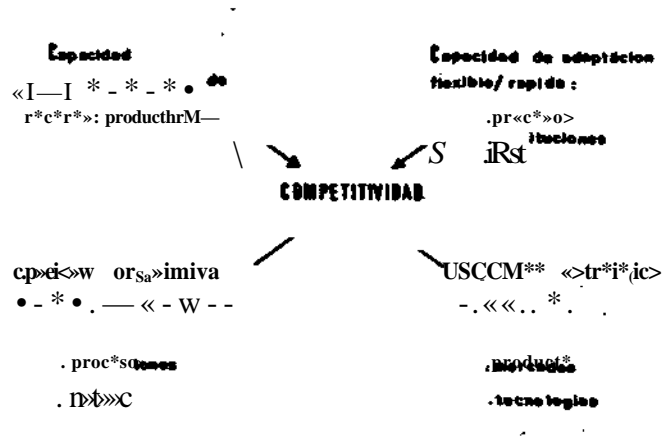
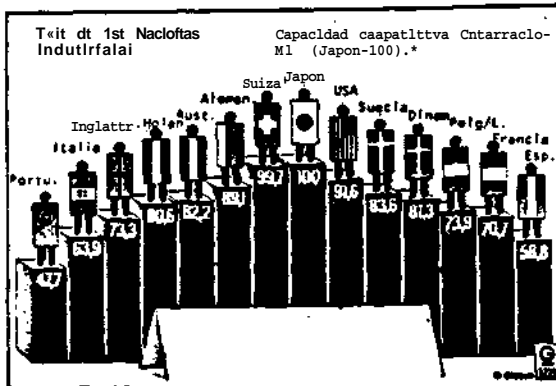


Figure 6 : Criterios configuradores de la competitividad

poder aunar y combinar todos los esfuerzos de una empresa para lograr las mejores prestaciones posibles en mercados abiertos y competitivos.

- 3° - En el proceso que ha caracterizado el desarrollo empresarial de los 60V70, la empresa no ten I a que adaptarse rápida y permanentemente a situaciones cambiantes. Sus entornos eran estables y prSciticamente han constituldosiempre datos para su cálculo contable. El paso a un sistema abierto significa que la empresa tiene que integrarse en el entorno, tiene que descubrirlo y tiene que definir cómo se adapta a esos entornos, lo que implica cálculos económicos y estructuras de decisión a los que no se ha adaptado la empresa española.
- 4° - La clave, en un proceso competitivo, es el peso del mercado/producto como punto de referencia del éxito o fracaso de las prestaciones de las instituciones empresariales. En ambos criterios la situación de la empresa española es insuficiente.

Como puede apreciarse en la Figura 7 la situación de competitividad de la empresa española se encuentra aproximadamente a 2/3 de la competitividad de la



\* Oatarraclo an bata a Itt critarlot (p.a. dñialca da la Ccanaafa, cofat da trabajo, productfvdad, Invarsianat. rantablf^d, capaa, cldad financaia, nivalai ea financlacltn, aitruclura da poblaccltn actfva, rntarvarc'6n dal Eitado.'rtQi-aia da aatarlai prlaai, nival it (acnalo«la, conarc'o amarior, aitalldad politic\* ate.)

empresa alemana, pa Is con el que mantiene las máximas diferencias comerciales. En este sentido, y teniendo en cuenta los múltiples factores considerados en este cálculo, puede apreciarse que el gran esfuerzo de competitividad que tiene que realizar la empresa española también afecta en medida significativa a otros países de la Comunidad Europea.

Esto es, con respecto a países como Italia y Francia, España está recuperando grados de competitividad significativos, no

Figura 7 : Competitividad de la empresa española

así por lo que afecta a la

República Federal de Alemania. Cara al Mercado Unico Europeo la aproximación entre los diferentes países constituirá, sin duda, uno de los factores claves del éxito.

El proceso de integración de España en la Comunidad Europea implica hoy no tanto empresarial y no tanto político-societario que abarca los aspectos siguientes :

- . Un cambio de cultura y de concepto de empresa.
- . Un cambio en las formas de organización de las instituciones y de su orientación.
- . Formación de directivos
- . Adaptación de los procesos empresariales a las nuevas divisiones del trabajo y mercados.
- . Formación Profesional abandonando sistemas administrativos escolares y pasando a la formación en sistema dual.
- . Introducción en el Estado y la Administración Pública de la cultura de "competitividad" en cuanto a sus comportamientos y medición de la incidencia en los procesos empresariales.

Lo cual, no afecta solamente al mundo de la empresa, sino que afecta claramente al mundo sindical y al mundo de los sistemas de formación en este país. Quiere decir que España se encuentra en los momentos actuales de adaptación ante lo que pudiéramos denominar un "revolución institucional" anclada en el diseño de los nuevos conceptos de las instituciones empresariales, sindicales, universitarias y de las propias funciones de la Administración del Estado y, por otra parte, en el aprendizaje de cómo se dirigen y organizan instituciones para un entorno competitivo

Y esto puede apreciarse de manera significativa cuando se analiza cuál es la realidad de la empresa española comparada con la realidad de la empresa alemana.

Veamos, en primer lugar, **el factor mano de obra**. En la Figura 8 puede apreciarse que los costes directos/hora de la mano de obra española con respecto a Alemania, suponen, en valores nominales, la mitad del coste por **hora** trabajada.

Independientemente de que la estructura de costes directos e indirectos, como puede apreciarse en la Figura 9, es bastante favorable a la situación española, por cierto muy semejante a la italiana, implica, sin embargo, la generación de una fuerte tendencia de aproximación en los costes nominates a los costes medios de la Comunidad Europea. En los últimos diez años el incremento salarial en España ha sido muy significativo y en los próximos años la tendencia a la aproximación salarial y

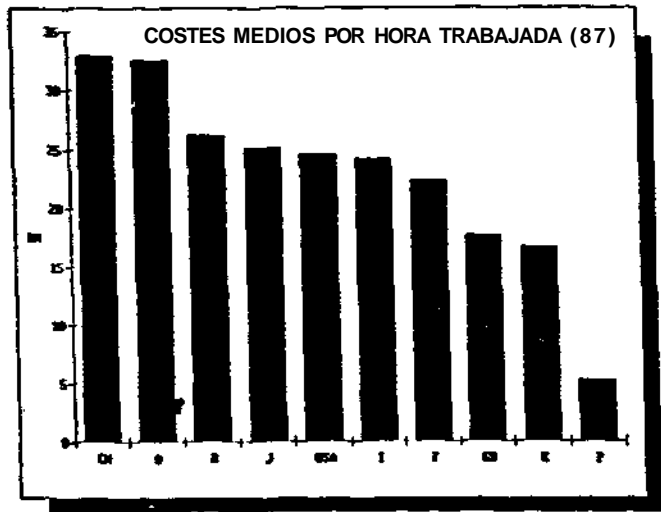


Figura 8 : Coste de la mano de obra

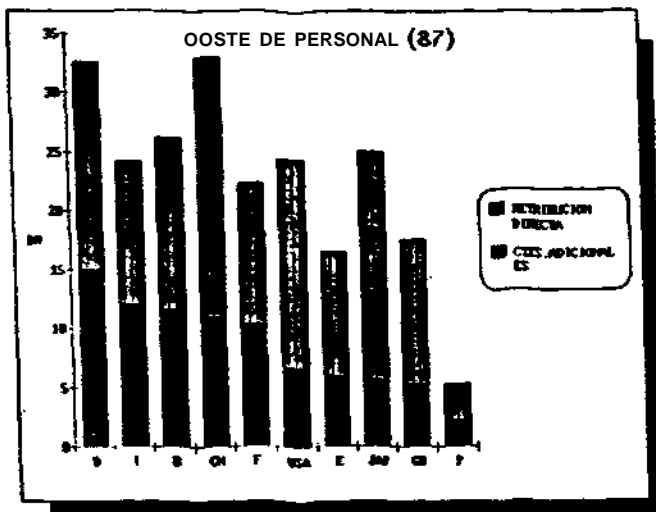


Figura 9 : Estructuras de costes directos e indirectos

social va a ser una presión constante en los procesos económicos y sindicales europeos.

Sin embargo, cuando se analizan los costes de la mano de obra, en principio, con un precio la mitad que en Alemania, si se mide en **costes unitarios** de producción, el coste real de la mano de obra en España es tan caro como en

Alemania.

Esto es, como consecuencia de la baja productividad, la baja rotación de los equipos y la forma de organizar y dirigir, así como los insuficientes niveles de formación nos encontramos que el diferencial favorable del precio de la mano de obra desaparece en el proceso de la actividad empresarial totalmente.

Por lo que afecta a los costes financieros, puede apreciarse en la Figura 11 cómo los costes financieros unitarios españoles son mucho más elevados que los de Alemania. Como puede apreciarse, frente a un coste financiero de un 1,5% sobre el valor de la producción en Alemania, los costes financieros en España se mueven entre un 1% y un 8%, lo que implica una de las grandes desventajas en el proceso competitivo español.

Sin embargo, puede apreciarse en los datos recogidos en la Figura 11 cómo las empresas multinacionales en España, se acercan a las situaciones de coste financiero de la República Federal de Alemania.

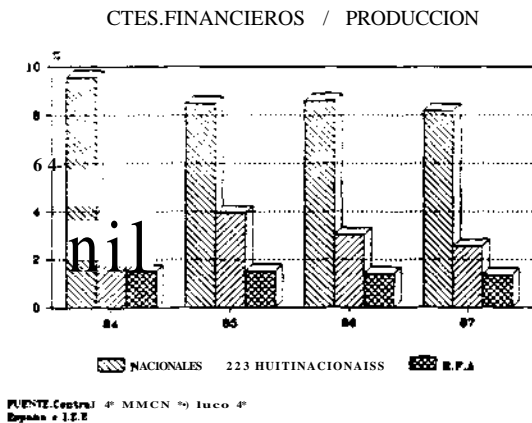


Figura 11 : Costes financieros unitarios

M.OBRA / PRODUCCION

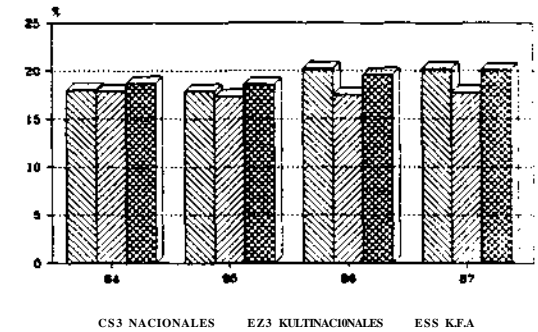


Figura 10 : Costes unitarios reales de la mano de obra

Dentro de los costes financieros tiene que considerarse naturalmente el problema de las amortizaciones. Esta es una de esas magnitudes que mejor refleja esa cultura empresarial española de corte contable/fiscal más que una cultura económica.

Puede verse en la Figura 12 cómo a pesar del gran esfuerzo de la empresa española en los últimos años por incre-

mentar sus amortizaciones, la cuota de amortización de las empresas españolas con respecto a las alemanas es prácticamente menos de la mitad. Lo cual significa periodos de obsolescencia y de descapitalización muy importantes independientemente de un erróneo cálculo económico de los precios/costes de sus productos.

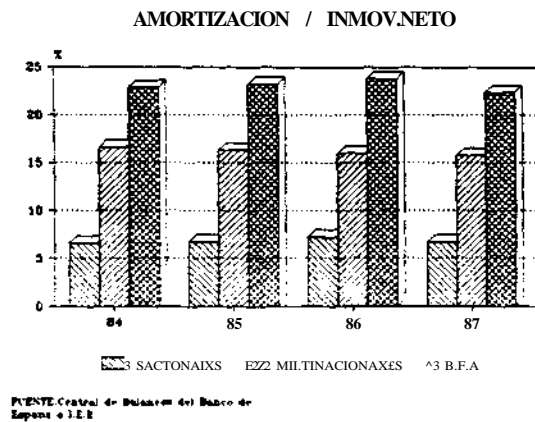


Figura 12 : Amortizaciones

graves problemas de pérdida sustancial de capital en los procesos productivos.

Por lo que afecta a los resultados de las empresas se recoge en la Figura 14 cuáles son los niveles de beneficio en una comparación internacional. Pero donde mejor se puede apreciar esta magnitud de rentabilidad es en la evolución de los cash-flow con respecto a los inmovilizados. Mientras la empresa alemana, antes de impuestos, tiene unos cash-flow superiores al 50% del inmovilizado neto, la empresa española

Lo cual se debe, en gran medida, a la baja rotación de los inmovilizados. En la Figura 13 puede verse cómo la actividad empresarial española está caracterizada por una baja rotación si la comparamos con la alemana. En este sentido la rotación de las empresas multinacionales en España alcanza cuotas muy cercanas a las alemanas mientras que la rotación de las empresas españolas es prácticamente una quinta parte, lo cual explica claramente tanto el problema de amortizaciones como, en gran medida también, de los costes financieros y los

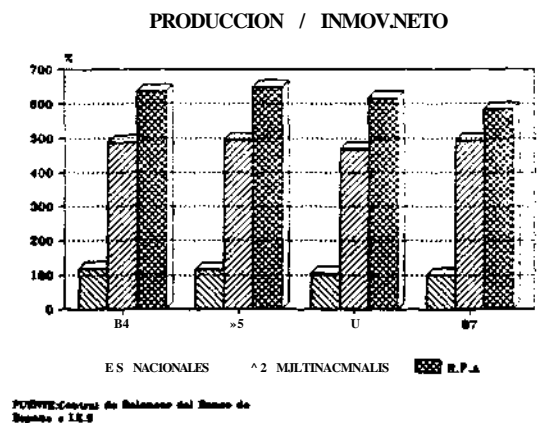


Figura 13 : Rotación de los Inmovilizados



se muestra con cuotas de cash-flow altamente insuficientes.

En este sentido es en el que se puede interpretar la existencia de amplios potenciales en las empresas españolas que afloran este diferencial en cuanto a grado de utilización de los equipos (mercados/productos/tecnología) capacidad de management y utilización de las ventajas competitivas del precio del factor mano de obra en función de un management y una organización eficiente.

Debe tenerse en cuenta que cuando se analizan las inversiones extranjeras en las empresas españolas más de un 90% se realiza en la compra de empresas existentes. Lo cual significa que, precisamente por la situación en que se encuentran, si se logra en esas empresas introducir una mayor eficiencia de management, una mejor rotación y una organización eficiente pueden aflorar esos diferenciales que prácticamente han quedado reflejados en el análisis.

España es, para muchas empresas, uno de los países europeos con mayores posibilidades de rentabilidad.

El problema se centra pues en un cambio importante de Cultura Empresarial en la que no solamente se trata de innovar en su aspecto técnico los procesos y las organizaciones, sino que se trata de un cambio de mentalización importante del español en puestos directivos y especialmente en su formación en todos los niveles.

España es un país que aflorará este potencial en los próximos 3/4 años para poder adaptarse a las situaciones de competencia europea y a partir de esos cuatro años es cuando se iniciará un despegue significativo de la capacidad directiva.

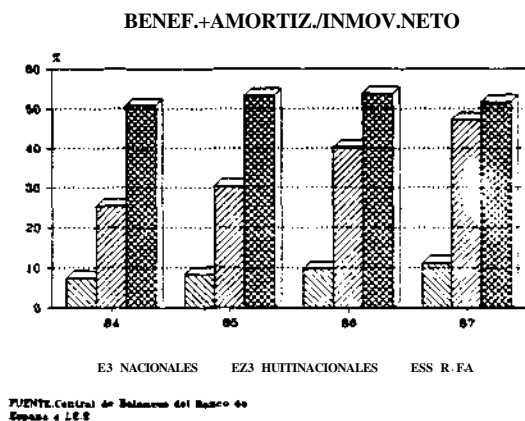
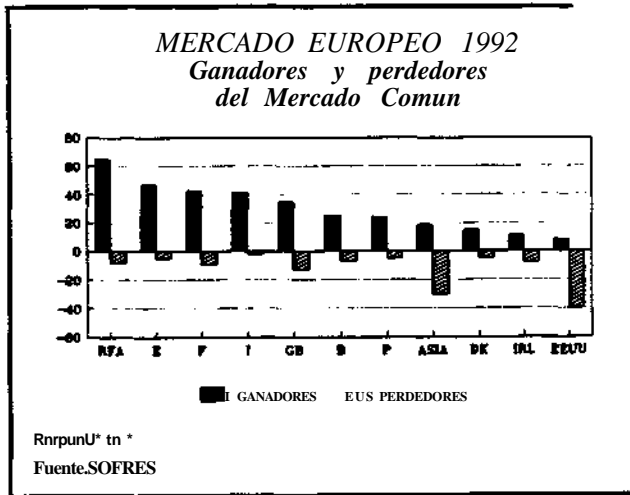


Figura 14 : Resultados de la actividad empresarial

Cuando se analizan estos escenarios de futuro puede verse en la Figura 15 cómo en los diferentes estudios realizados por distintas instituciones queda claramente definido el potencial de la economía española.



En la Figura 15 puede apreciarse cómo España, después de la República Federal de Alemania, es uno de los grandes ganadores en este proceso de integración, precisamente por la afluencia de estos potenciales.

Y este potencial puede apreciarse en la Figura 16 por el hecho, en parte, de que en el proceso de adaptación de sus equipamientos, - por un

Figura 15 : Ganadores y perdedores

deterioro significativo de reducidas inversiones a partir de 1978 -, es España uno de los países con un mayor potencial de inversión en los próximos años.

En la Figura 17 pueden apreciarse las expectativas de crecimiento hasta el año 2000 en las que el crecimiento económico de España constituye uno de los datos más relevantes dado su crecimiento con respecto a los demás países.

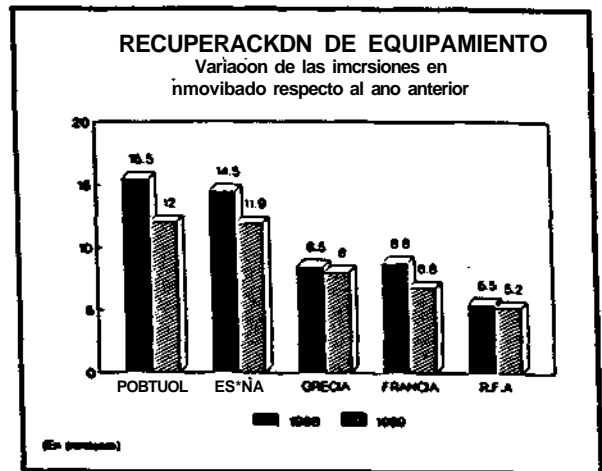


Figura 16 : Reposición de equipamiento

Y así puede verse cómo en las mismas estimaciones que realizan las empresas japonesas sobre el potencial español ven en España un lugar para la localización de los centros de producción y el desarrollo de magnitudes de marketing fundamentalmente.

En este sentido sorprende que no se haya asumido en el futuro, más bien a medio y largo plazo, la capacidad de investigación y desarrollo de España como punto de referencia del potencial humano si se le da formación. Este es uno de los aspectos significativos a considerar a plazo medio y largo.

El problema que se presenta es cómo se va a lograr en Europa, con motivo del desarrollo

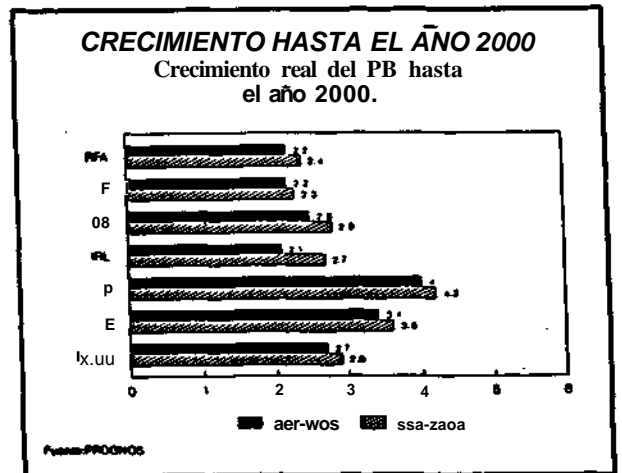


Figura 17 : Expectativas de crecimiento año 2000

ESTRATEGIA EMPRESAS JAPONESAS							
PHEFBFXNCHS EN LA CE							
	RFA	GB	F	E	I	NL	B
CENTRAL	61	56	19	0	6	13	15
PIKXUCC	51	58	30	49	26	9	14
MARKETHG	88	62	58	17	28	23	20
1 t D	86	44	23	5	7	5	12
FINAMOACI	27	80	6	0	1	47	12

(Muestra de 127 empresas)

Figura 18 : Localización de actividades en la economía española

del Mercado Unico Europeo, aflorar las consecuencias positivas de esa integración. De acuerdo con las estimaciones de la Comunidad Europea las ventajas pueden apreciarse en la Figura 19 y se considera que aproximadamente entre un 4% y un 6% del producto interior bruto puede incrementarse como consecuencia del Mercado Unico.

Probablemente estas estimaciones corresponden solamente a los cálculos

ESTADO DE BIENESTAR DEL MERCADO UNICO EN 1992		
	Indicador	Objetivo
TOTAL	170-250	4.2-6.2
PROBLEMAS DE BARRERAS COMERCIALES	65-80	2.2-2.7
PRODUCCION EN GRANDES SERES	61	2.1
COMPETENCIA	46	1.6

Figura 19 : Ventajas del Mercado Unico Europeo

actividad empresarial europea, tanto por lo que va a afectar a las situaciones de dimensión como de localización y formas de entender la colaboración o alianzas. España, dentro de este proceso de localización a nivel europeo se encuentra en situaciones favorables para nuevos diseños de localización y dimensión dado su proceso de innovación tecnológica que tiene que realizar en los próximos años.

sobre las mejoras que pueden introducirse en los procesos actuales y no en lo que constituye innovación que se producirá como consecuencia de esa unidad de mercado. El problema que se presenta en Europa, y más concretamente en España, es cómo se va a realizar desde el mundo empresarial ese proceso de afluencia de las ventajas de un Mercado Unico. En la Figura 19 las estimaciones que se realizan

sobre las consecuencias sobre el mundo empresarial permiten apreciar el gran proceso de reestructuración de la

### III. EVOLUCION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA: EXIGENCIAS A SU MANAGEMENT COMO RESPUESTA AL MERCADO UNICO EUROPEO

El reto económico español es un reto fundamentalmente empresarial. Asumido el proceso sin dificultad alguna en el plano societario y político la respuesta urgente de la integración de España en la Comunidad Europea es alcanzar cotas de competitividad que lleven a una posición de respuesta significativa en los próximos dos a tres años con respecto a los países punteros.

Y ello es necesario tanto por la urgente necesidad de incorporar eficientemente los recursos humanos disponibles como de modificar las organizaciones de las instituciones económicas y sociales.

Este reto ante el que se encuentra el empresario español puede prácticamente encuadrarse en las tres grandes dimensiones que debe resolver :

1º - La multinacionalidad de la actividad empresarial. Aquí se trata fundamentalmente de salvar el aislamiento secular de la empresa española no sólo por lo que afecta a la falta de disposición de estructuras de ventas en el exterior, sino multinacionalizar sus procesos empresariales lo que supone un cambio de concepto y estructura empresarial.

Este proceso exige una nueva dimensión empresarial y una nueva forma de dirigir y organizar las instituciones.

2º - El empresario español se encuentra ante la necesidad de pasar de una división de trabajo caracterizada por el dominio de un mercado nacional, con bajos grados de utilización de sus equipamientos e instalaciones, a un mercado abierto e internacional. Esta adaptación de la institución de la empresa implica una reorganización sustancial de todos los procesos que ha asumido hasta ahora la empresa y que correspondían a una estructura cerrada de mercado. Esta nueva división de trabajo implica, al mismo tiempo, no sólo nuevos planteamientos del management y organizativos, sino también nuevas relaciones laborales. En este sentido los sindicatos deben contribuir a ir dotando a la empresa española de aquella división de trabajo que en la apertura del sistema a nivel europeo facilite el máximo de competitividad de las empresas para generar realmente puestos de trabajo competitivos.

3º - La tecnología implica fundamentalmente la incorporación no sólo en los procesos productivos, sino en la cultura empresarial de las modernas tecnologías. Dado que España a partir de 1978 realiza unas tasas de inversión muy bajas, crecientemente negativas hasta hace tres años, en que empiezan a ser positivas las tasas de inversión, tiene un lapsus de innovación tecnológica de toda una

década. La incorporación de nuevas tecnologías, que es lo que está provocando en gran medida el déficit comercial de los últimos dos años, constituye una de las bases de este proceso de modernización de la empresa española con todas sus consecuencias organizativas y de incorporación a la nueva división de trabajo.

Puede decirse, por lo tanto, que la empresa española está ante un proceso de ajuste institucional de gran magnitud y que solamente puede realizarse con eficacia si verdaderamente existe una colaboración adecuada del mundo sindical a los efectos de lograr esa potenciación competitiva de la empresa española. La empresa española tiene que pasar a grados de utilización más amplios y, sobre todo, a una modificación sustancial de su mentalización hacia criterios competitivos.

En este sentido debe destacarse la modificación básica en cuanto a la orientación al mercado y a los clientes. Como puede verse en la Figura 20 la situación de España en materia de ventas y en materia de relación con los clientes se encuentra en los últimos lugares de la estructura real de los países competidores. La diferencia con los países competidores es muy elevada.

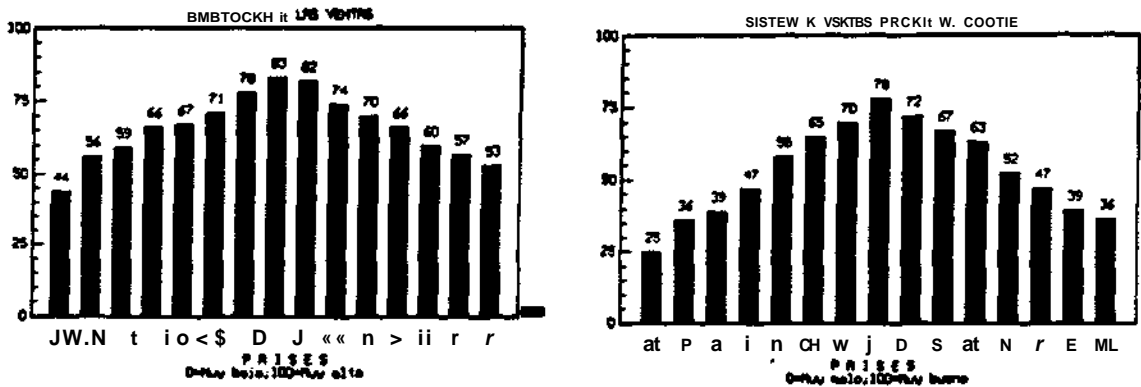


Figure 20 : Ventas y clientes en la mentalidad española

Lo cual se observa en gran medida, como puede verse en la Figura 21 en el poco peso que todavía se sigue dando en la empresa española a los estudios del mercado

y al marketing. Como puede apreciarse España se encuentra también en los últimos lugares en cuanto a la importancia de los estudios de mercados y mejor conocimiento de los procesos de aproximación de la empresa a los mercados, con lo cual los costes de coordinación entre la empresa española y sus mercados son muy elevados.

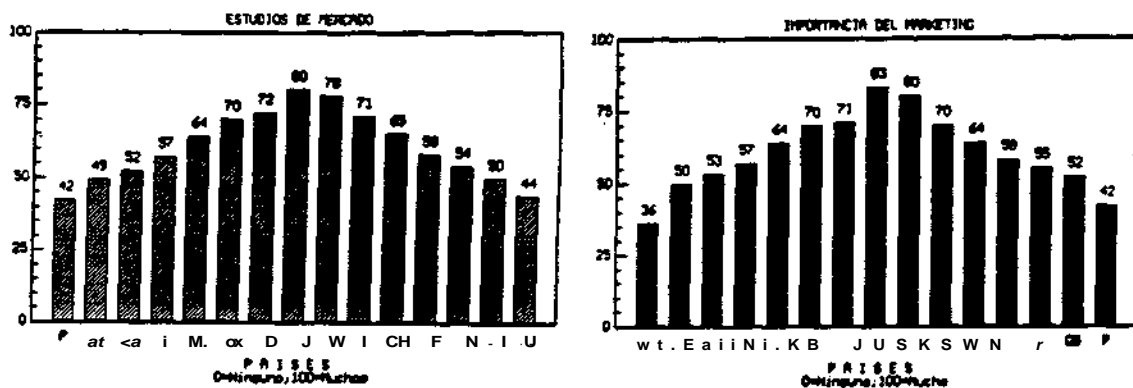
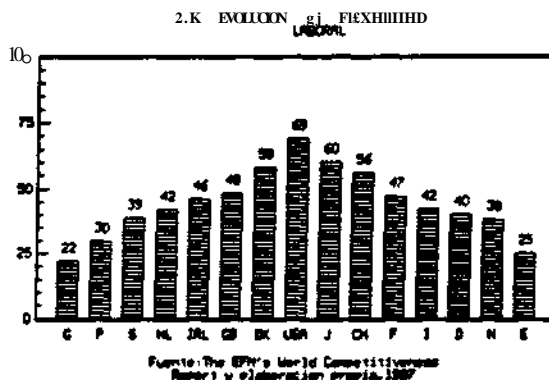


Figura 21 : Marketing en la empresa española

Un tercer aspecto importante en este proceso de innovación del reto empresarial hacia el mercado puede verse en cuanto a la política de productos y sistemas de distribución. También España se encuentra en un lugar muy distanciado en cuanto a la forma de producto y empaquetado, pero, sobre todo, los grandes problemas de sus sistemas de distribución constituyen uno de los costes más importantes en todo el proceso económico empresarial.



Pero hay un dato significativo - que tiene que modificar hacia adentro de la empresa el manager - es cómo lograr una mayor flexibilidad laboral dentro del contexto de la empresa y con ello conseguir aflorar

Figura 22 : Flexibilidad en la empresa española

los diferenciales del coste de la mano de obra que posee la empresa española frente a las otras empresas del contexto de la Comunidad.

## IV. CONCLUSIONES

Las condiciones para que pueda darse este cambio tan importante del enfoque empresarial y su management van a depender fundamentalmente de :

- 1º - Que se establezca un orden económico en el que se genere y provoque capacidad competitiva y que obligue a las instituciones a dar el cambio de management y organizativo.
- 2º - Va a depender fundamentalmente de que se comprenda y contribuya a este nuevo enfoque por el mundo sindical y también el propio Estado en la medida en la que incide en las estructuras empresariales.
- 3º - Los directivos de este país tienen ante sí la tarea de modernizar sus conocimientos y de actualizar sus esquemas organizativos, lo cual va a ir acompañado de un cambio generacional muy importante.
- 4º - La empresa española sólo podrá encontrar en la apertura a la multinacionalidad, por un lado, y en la nueva división de trabajo por el otro, la mayor rotación de sus inmovilizados y la adecuación de sus instalaciones a las exigencias de coste y a las exigencias de resultados que tiene que presentar en un sistema competitivo abierto.
- 5º - Las estructuras financieras y los costes financieros, así como el paso importante de la "cultura contable/fiscal" a una "cultura económico-empresarial", realista,



constituye uno de los elementos vitales sobre los que tiene que pivotar ese cambio de cultura económica en España.

- 6° - La economía española se encuentra prácticamente ante un camino sin retorno en el que solamente a través de la modernización y participación en la división internacional del trabajo podrá lograr aflorar los grandes potenciales que existen, tanto en los recursos humanos como en el potencial productivo de este país. Pero ello pasa necesariamente por un proceso de calidad en la formación en todos los niveles como única respuesta para aflorar esos potenciales.
- 7° - El éxito empresarial estará en función de una mejor rotación de sus inmovilizados y una gestión empresarial orientada a la competitividad y a los problemas de los clientes como punto de referencia para el éxito empresarial.
- 8° - Todo ello significa una ruptura muy profunda de la forma de entender las instituciones y los procesos económicos, lo que afecta sustancialmente al mundo empresarial y sindical, así como también a las demás instituciones de formación y de apoyo a las necesidades empresariales.

La integración económica y social de España, desde el punto de vista del despegue español y de la modernización de sus instituciones, está todavía pendiente de realizar.