

**IDE** Instituto de dirección  
y organización de empresa.

**Cátedra de Política  
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

PROCESO DE ADAPTACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

CARA AL AÑO 2000

*Prof. Dr. S. García Echevarría  
Catedrático de Política Económica de la Empresa  
Universidad de Alcalá de Henares*



CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 167  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

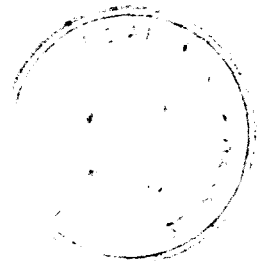


DOC-1-a-167

## PROCESO DE ADAPTACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

### CARA AL AÑO 2000

*Prof. Dr. S. García Echevarría  
Catedrático de Política Económica de la Empresa  
Universidad de Alcalá de Henares*



Alcalá de Henares, Agosto 1990

**C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría**

**Redacción :**

- Srta. Cristina Elorza Aranzábal**
- Srta. María Luisa Rodríguez**

**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. BREVES CONSIDERACIONES A LA RECIENTE EVOLUCION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA .....	5
II. SITUACION ACTUAL 1990 DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y SU ENTORNO.....	8
III. CARACTERISTICAS Y EVOLUCION DEL ENTORNO EMPRESARIAL ESPAÑOL EN LOS AÑOS 90.....	21
IV. CONFIGURACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN LA DECADA DE LOS 90.....	27
V. CONCLUSIONES .....	33

**C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría**

**Redacción :**

- Sra. Cristina Elorza Aranzábal
- Sra. María Luisa Rodríguez

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
Alcalá de Henares. Teléfono : 889.09.62/66 Ext. 3200**

## INDICE

	<u>Pág.</u>
I. BREVES CONSIDERACIONES A LA RECIENTE EVOLUCION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA .....	5
II. SITUACION ACTUAL 1990 DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y SU ENTORNO.....	8
III. CARACTERISTICAS Y EVOLUCION DEL ENTORNO EMPRESARIAL ESPAÑOL EN LOS AÑOS 90.....	21
IV. CONFIGURACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN LA DECADA DE LOS 90.....	27
V. CONCLUSIONES .....	33

# I. BREVES CONSIDERACIONES A LA RECIENTE EVOLUCION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA <sup>(1)</sup>

No sería justo evaluar la situación actual de la empresa española, así como sus perspectivas de futuro, sin considerar, aunque sea brevemente, cuál es su trayectoria y desarrollo en las tres últimas décadas. Aquí no se trata de hacer una valoración exhaustiva de lo que pudiera haber sido, de lo que ha sido, o de las situaciones concretas que lo han originado, sino sencillamente de mostrar cuáles son aquellas condiciones en las que la empresa y el empresario español han desarrollado su actividad, frecuentemente, para esas situaciones, con gran éxito.

Tampoco se trata en esta exposición de hacer de bola de cristal sobre las posibles situaciones de los años 90 que nadie conoce ni puede conocer. Sin embargo, si pueden trazarse una serie de posibles escenarios que con toda probabilidad van a caracterizar, salvo sorpresas históricas, al contexto europeo en el que tiene que desarrollarse y actuar la empresa española de los años 90 que hemos comenzado.

---

1. Conferencia pronunciada dentro del ciclo "La España económica del año 2000". organizado por la Cámara de Comercio e Industria de Madrid el 17 de abril de 1990.

El empresario español rompe en 1960 con un gran pionerismo en la esfera económica española; se produce una ruptura radical y genera un amplio desarrollo empresarial. Este pionerismo empresarial, para muchas personas inesperado, se genera en los primeros años de los sesenta con un ímpetu desconocido ante el comportamiento no sólo del empresario, sino de la sociedad en general. Lamentablemente se produce este pionerismo dentro de un contexto nacional, esto es, no se internacionaliza la economía y la competencia nacional es sumamente escasa y prudente.

Hay un acontecimiento histórico de gran relevancia que debe mencionarse : la solicitud en 1962 por Castiella de la entrada de España en la Comunidad Europea, solicitud que no tuvo ningún resultado, pero sí manifestó el espíritu pujante de la sociedad española.

A partir de esta fecha se genera un nuevo enfoque en la configuración del entorno empresarial español y se perfila predominantemente la idea de una planificación económica, semejante a la francesa, pero muy "españolizada", en el sentido de coordinar el desarrollo económico y empresarial desde una Administración global de los recursos. Este fue uno de los errores históricos. Generó administradores, estructuras empresariales de fuerte conexión con la Administración.

La característica básica de la idea coordinadora era que los recursos financieros y económicos se concentrasen de tal manera que permitiese lograr "óptimos empresariales". Esto es, concentrar los recursos en determinadas actividades y espacios económicos. Estos óptimos se reflejan en la publicación del Boletín Oficial del Estado estableciendo cuáles son aquellas condiciones de producción que deben regir para que las empresas obtengan la autorización administrativa correspondiente. Los coeficientes de capital vienen a sentar las bases "científicas" para diseñar estos "óptimos empresariales" partiendo de una concepción macroeconómica. Desde el punto de vista de economía de la empresa se sabe desde bastante antes que no existen óptimos empresariales y que, consiguientemente, el comportamiento de la curva de costes unitarios en un proceso de competencia tiende permanentemente a adaptarse a situaciones de menores costes.



El "óptimo empresarial" implica una consideración estática de la economía y de la empresa y genera una empresa española caracterizada por:

- . Una gran modernidad técnica
- . Grandes capacidades productivas
- . Frecuentes duplicaciones de capacidades productivas
- . Un mercado nacional reducido con baja competencia
- . Un mercado internacional que no se integra por la empresa española en sus actuaciones más que por lo que afecta a excedentes basados en un fomento amplio y fuertemente subvencionado de las exportaciones.

La falta de competencia y la orientación de la coordinación económica a las autorizaciones administrativas y no a las reglas de un mercado competitivo genera una estructura empresarial caracterizada fundamentalmente por :

- . Elevados costes unitarios de fabricación por baja utilización de los equipos
- . Mercados inferiores a las capacidades productivas
- . Falta de presión para un nuevo diseño empresarial que reduzca sus costes organizativos.
- . Empresas organizadas bajo criterios burocrático-administrativos y no económicos.

En los años setenta la empresa no percibe de manera directa el impacto de la crisis de 1973 en su comportamiento de costes y en la actividad empresarial. No se adapta la economía española a la situación cambiante o de ruptura de la economía internacional a través de una modificación de los precios; solamente, con retraso, se produce una crisis económica de gran envergadura. Las estructuras productivas no tienen mucho que ver con las estructuras y capacidades de mercado disponibles por parte de la empresa española y la ausencia de estructuras exteriores adecuadas implican un serio obstáculo para aprovechar las capacidades productivas de las empresas. El descenso de la demanda y las grandes capacidades llevan a la crisis a las empresas por sus elevados costes unitarios.

Implica, al mismo tiempo, que, a partir de los años setenta, se deja de invertir en la empresa española con lo que tecnológicamente se produce una obsolescencia muy importante, mientras que las capacidades técnicas disponibles siguen siendo muy altas.

En 1986, con la entrada en la Comunidad Económica, se produce una nueva ruptura a la que ni el entorno empresarial español, ni la propia empresa española, se han adaptado previamente a este hecho. La integración de España en la Comunidad Europea, con la unanimidad societaria y política españolas, con lo que significa de ruptura histórica, no ha sido asumida íntegramente como proceso de adaptación de la empresa, ni tampoco de las instituciones que configuran su entorno empresarial.

## II. SITUACION ACTUAL 1990 DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y SU ENTORNO

En 1986, con la entrada de España en la Comunidad Europea, se produce un hito histórico, societario y político. Con una unanimidad absoluta en estas tres dimensiones, sin embargo, por lo que afecta a su componente económico-social de una sociedad moderna, pasa a segundo lugar. Apenas repercute este proceso en un cambio institucional, tanto de la empresa como de las instituciones de su entorno, como tampoco de los comportamientos de los propios agentes sociales y de la opinión pública en términos generales.

El dominio de las dimensiones societario-políticas ha constituido esa gran dimensión histórica que implica una ruptura de siglos de la falta de presencia española institucionalizada en Europa.

Quizás, la incertidumbre sobre el momento en que se produjera esa integración, ha ocasionado una falta de percepción en cuanto a la transcendencia económico-social del proceso de integración. Se ha considerado, en parte solamente, que las medidas adoptadas del proceso de transición de carácter predominantemente arancelario serían suficientes para ir modificando comportamientos y actitudes, capacidades y eficiencia económico y social a la

economía y a la empresa española. Se interpretó que el proceso de adaptación realizaría de manera tendencial, sin grandes rupturas.

No cabe la menor duda que la creación de un entorno competitivo antes de la entrada en la Comunidad Europea en 1986 hubiera facilitado ese "training", esa nueva forma de pensar y actuar que necesariamente debe involucrarse en el paso de una economía administrada a una economía competitiva. La economía española ha desconocido este criterio económico de competitividad, tanto en cuanto a la forma de configurar sus procesos económicos y sociales, como también a la misma forma de estructurar las instituciones empresariales. Pero lo mismo les sucede a todas las instituciones del entorno empresarial, desde las Universidades al Derecho laboral o fiscal, de las instituciones de la Seguridad Social a las que afectan a la legislación correspondiente al legislador, etc.

La cultura económica y social española está fuertemente afianzada en una trayectoria administrativo-burocrática acomodada básicamente a procesos, a veces rápidos, de adaptación mas bien de tipo administrativo o también de tipo técnico, en su más amplio sentido. Así, en los años sesenta y setenta se producen adaptaciones permanentes, a veces de gran trascendencia, predominantemente en las dimensiones técnicas de producción, o también en técnicas administrativas y de mercado. Todo ello sucede sin orientar estos procesos de adaptación a la búsqueda del criterio de competitividad como criterio económico dominante para el diseño de las instituciones empresariales y también de los distintos procesos que la integran.

Y es además normal que así suceda en el contexto existente de orden económico. La falta de competitividad en la mentalidad española, la ausencia de la racionalidad en la forma de considerar la asignación de recursos, las resistencias a cambios mutativos en las estructuras y organizaciones institucionales, conducen a una situación de elevados costes unitarios.

Difícilmente puede hablarse en todo este periodo de los años sesenta y setenta de la existencia de una economía de mercado en España, como frecuentemente se realiza e incluso se trata de esgrimir para devaluar el potencial de una economía de mercado. Una economía de mercado está caracterizada por la existencia persistente del criterio de competitividad como criterio dominante tanto en la forma de dirigir y de organizar las instituciones y los procesos. La

economía empresarial se ha adaptado a los entornos cambiantes, de forma brillante frecuentemente, y se adapta de manera efectiva a las exigencias de ese entorno administrativo que, prácticamente, ha regido y/o rige hasta nuestros días, muchos de los factores determinantes del comportamiento no sólo empresarial, sino también de las partes sociales y de la propia sociedad.

Todavía estas formas de entender las instituciones y procesos económicos y sociales predominantemente como procesos burocrático-administrativos, siguen manteniendo con mayor o menor grado su vigencia y a ello se atienen muchos de los resultados de los comportamientos actuales en la economía española. Se sigue extrapolando el pasado y en base de esa adaptación orientada a una mejora sobre el pasado se evalúan los resultados. Lo que no se ha introducido en el esquema mental, tanto económico como empresarial y social español, es que en unas situaciones de ruptura, como en las que se encuentra la empresa española, es necesario orientarse al futuro para poder evaluar dónde está la empresa, cómo deben modificarse actitudes y comportamientos de todos los grupos implicados en la empresa para, de esta manera, realizar de otra forma diferente la asignación de los recursos económicos.

La empresa española, en su orientación administrativo-técnica predominantemente, ha desarrollado un tipo de cálculo económico basado en el comportamiento histórico y no en el diseño estratégico de futuro. Falta una mentalidad de cálculo económico que implique una forma diferente de entender la asignación de recursos y los comportamientos de directivos y de los recursos humanos, de sindicatos y de legisladores a la hora de entender la actividad empresarial.

Esta falta de percepción estratégica orientada al futuro en el diseño del cálculo económico lleva, por ejemplo, a la baja actividad de la empresa española en estudios de mercado, no sólo nacionales sino internacionales, a la falta de un controlling, análisis económico orientado al futuro, aún por desarrollar en la empresa española, a la existencia de un diseño administrativo de la Dirección de recursos humanos, etc.

Lo mismo sucede con el entorno que considera a la empresa española como una pieza subsidiaria en el contexto de las instituciones del entorno y no como la pieza fundamental del conjunto económico y social.

En la medida en que una economía se abre a situaciones competitivas, necesariamente, la empresa como institución singular asume crecientes responsabilidades. La descentralización del proceso económico y social no es un hecho que depende de meras voluntades políticas, sino que viene impuesto necesariamente por la apertura de los procesos económicos y sociales. La empresa y sus agentes económicos y sociales tienen que acercarse a la realidad económica, y sobre ella tienen que evaluar, realizar sus cálculos económicos y sociales, sobre las posibilidades de las instituciones empresariales y de sus procesos económicos. La exigencia de descentralización implica, consiguientemente, que la empresa se sitúe en el punto neurálgico del éxito o el fracaso de la actividad de todo un sistema económico y social.

Esta necesidad de una orientación estratégica al futuro y, al propio tiempo, la necesidad de descentralizar la estructura económica y social, implica un conocimiento distinto de las formas de dirigir y organizar las instituciones empresariales, de las formas en las cuales se estructura la coordinación entre las empresas, dentro de las mismas y, no por último, predominantemente, exige un cambio importante de comportamiento y actitudes dentro y fuera de la empresa con respecto a la misma.

Todos los grupos sociales, el legislador y las instituciones que aportan recursos humanos, financieros y económicos, deben orientar su capacidad institucional a facilitar a la empresa recursos eficientes e implicar a la empresa a su propia eficiencia organizativa.

Lo cual implica que en el conjunto de la sociedad española, y predominantemente en la empresa, hace falta integrar en su forma de pensar, actuar y diseñar el cálculo económico, el criterio de competitividad. Ser competitivo significa actuar y realizar una actividad económica en aquellas áreas, productos o servicios, en los que la institución empresarial es más eficiente que la media de sus competidores. Exige integrar en el cálculo económico al competidor y al cliente, como pieza fundamental para el diseño de las decisiones de precios, productos, cantidades, etc.

Hasta ahora, los procesos de adaptación que han imprimido todo el acontecer empresarial en las tres últimas décadas, han sido fundamentalmente procesos de adaptación bien administrativa y técnica, lo que ha exigido una capacidad de

gestión importante de los recursos cedidos por esos entornos y dentro de unas estructuras cuya modificación ha sido muy lenta.

No se han producido adaptaciones de tipo mutativo, de carácter empresarial, de ruptura, de descubrimiento de nuevas oportunidades y de una adecuada evaluación de oportunidades y riesgos. El proceso de adaptación técnico-administrativo ha sido el dominante en la estructura empresarial española y ha conducido a muchas empresas a grandes éxitos en ese contexto.

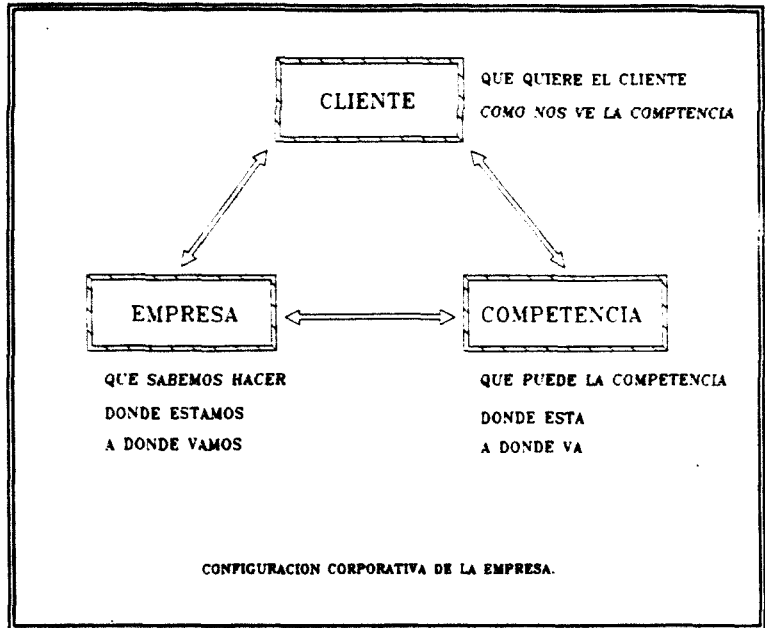


Figura 1 : Configuración corporativa de la empresa.

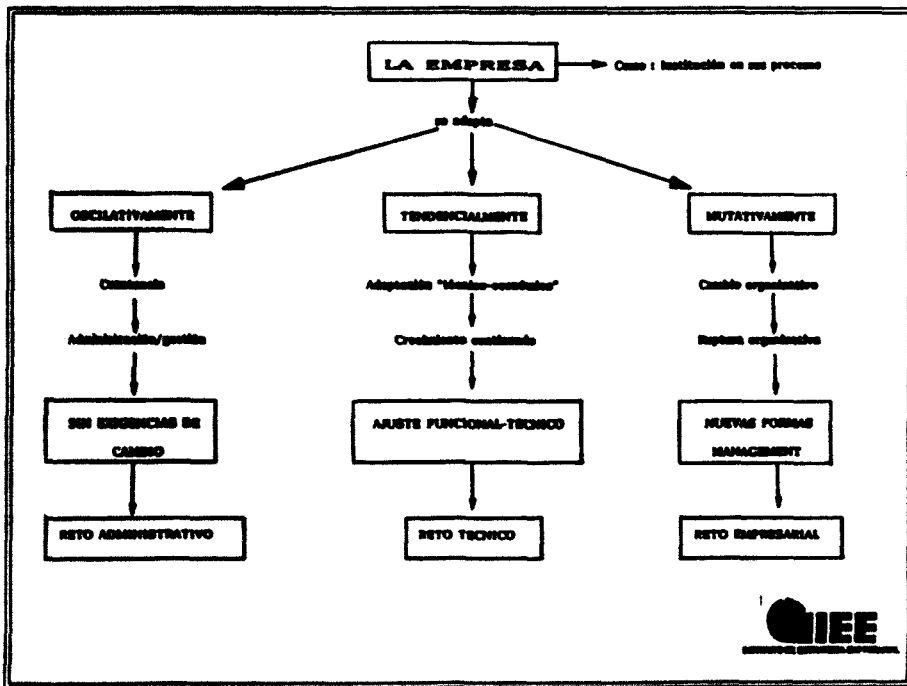


Figura 2 : Procesos de adaptación de la empresa

Lo que sucede es que la situación actual es una situación de ruptura y, sin embargo, se siguen extrapolando comportamientos del pasado y no se da el

paso definitivo hacia una ruptura, hacia un enfoque de futuro y de diseño de las actuales instituciones empresariales y de sus entornos a ese futuro que hay que vislumbrar. Quizás hoy, más que nunca, hacen falta empresarios con capacidad de visión, que sean lo suficientemente capaces de involucrar a los distintos grupos sociales a aceptar esas grandes oportunidades que se ofrecen en las situaciones actuales.

Es importante observar que más del 90% de todas las inversiones extranjeras en España se han dirigido a la compra de empresas españolas y, en muchas de ellas, con gran éxito. Este éxito se debe fundamentalmente a que han sabido aflorar potenciales existentes en las empresas españolas utilizando sus capacidades técnicas, hasta ahora no afloradas, sus recursos humanos, sus mercados y, no por último, y en esto debe insistirse, el potencial directivo que encierra el español cuando se le dan las condiciones ambientales que permiten aflorar su capacidad directiva.

En conjunto, cuando se observa cómo empresas españolas, en situaciones difíciles, afloran potenciales y resultados en muy pocos años en manos de empresas extranjeras se debe a :

- . La capacidad de desarrollo de los recursos humanos y directivos existentes,

vía formación y vía otra forma organizativa y directiva de la empresa.

- . A la integración de las capacidades empresariales disponibles en sus mercados exteriores.

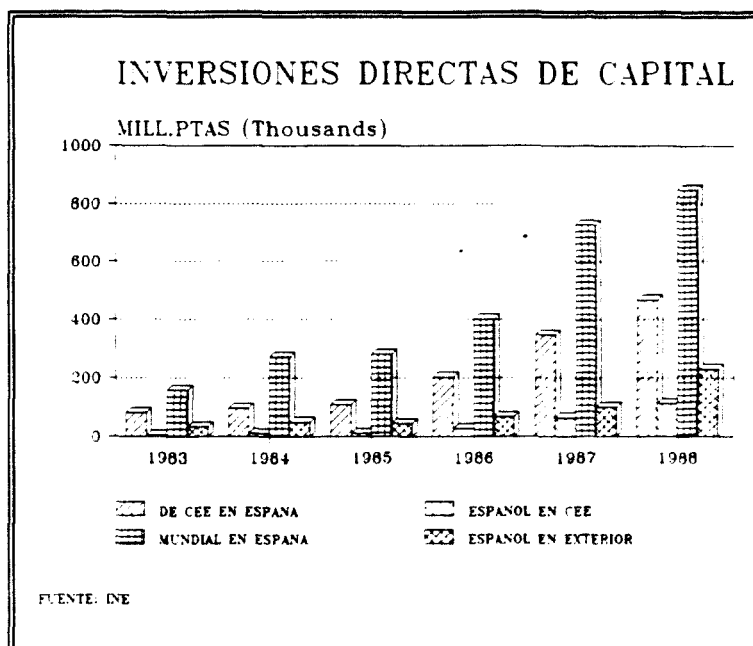


Figura 3 : Inversiones extranjeras en España

- . A la adaptación de programas de producción que permitan aflorar capacidades de producción, con mejores costes unitario y una mayor participación en la división internacional del trabajo.
- . La aplicación de tecnologías más predominantemente de racionalización y, por lo tanto, de mejor aprovechamiento de las capacidades productivas disponibles, más que de modificaciones sustanciales de los procesos productivos.

Pero el criterio fundamental ha sido la utilización de los recursos humanos y, en particular, a una mayor eficiencia en la asignación de los recursos disponibles.

La empresa española, esto es, con propiedad y dirección española, como puede apreciarse en los análisis empíricos realizados se distancia en los últimos tres años, de manera creciente, de la empresa multinacional en España. Hoy, en el entorno empresarial español, se dan dos formas divergentes de comportamiento. La empresa española, por un lado, y la empresa extranjera en España, por el otro, lo que afecta a la disposición de los recursos y a los propios resultados de la utilización de los mismos.

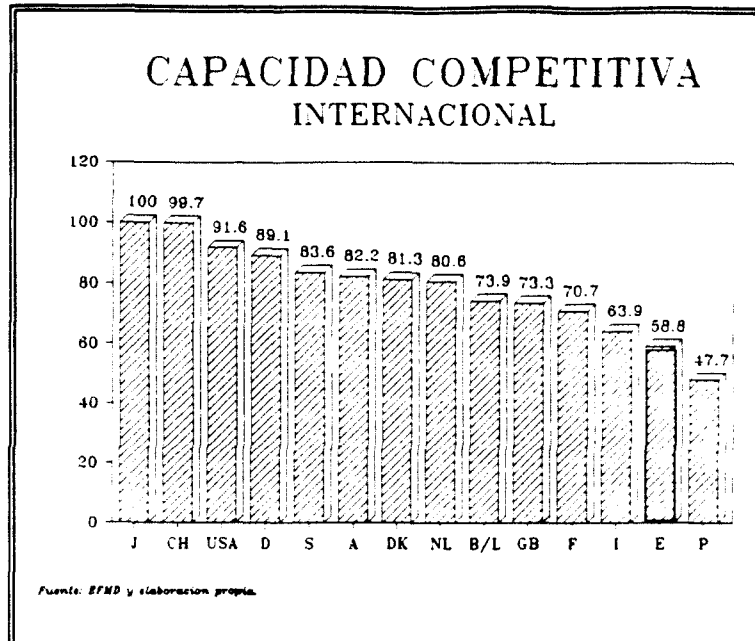
De forma clara puede precisarse que la empresa española está actualmente en la situación siguiente :

- . Posee una baja competitividad tanto a nivel de la CE como de la dimensión mundial : se encuentra a 2/3 de la competitividad de la República Federal Alemana y a un 58% de la competitividad de Suiza o Japón.
- . La empresa española tiene elevados costes unitarios de producción como consecuencia de una inadecuada e ineficiente utilización de sus capacidades y recursos. Así :
  - Los recursos humanos no afloran el diferencial del precio de los recursos humanos. Los recursos humanos en España tienen la mitad del coste de los recursos humanos en la República Federal de Alemania pero, sin embargo, el coste unitario de la mano de obra es



del 20% idéntica- mente a la Repú- ca Fede- ral.

- La pro- ductivi- dad es de 2/3 de la alemana.



- Los

recursos financieros constituyen, sin duda, uno de los costes unitarios más diferen-

ciados de la empresa española con respecto a la empresa alemana, pero también con respecto a la empresa extranjera en España.

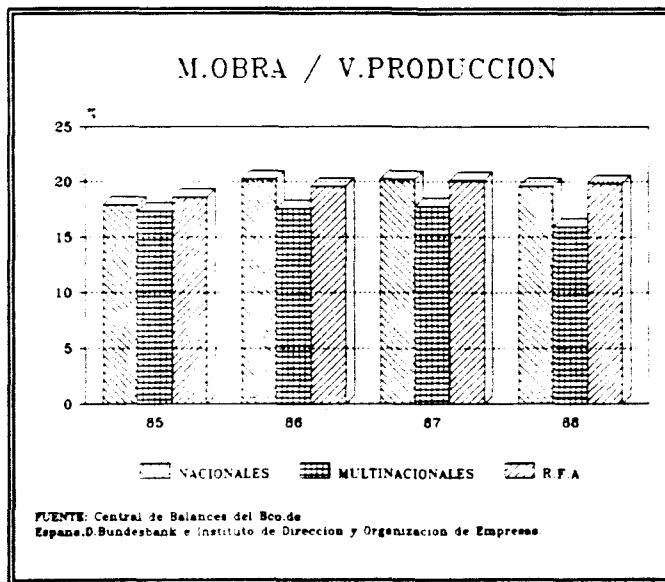


Figura 5 : Costes unitarios de la Mano de Obra

na se mueve en cifras alrededor del 1,5% del valor de la producción, la empresa española se sitúa en un 8%. La empresa extranjera en España se acerca de manera muy rápida a la situación de costes unitarios financieros de la empresa alemana. Ello no se debe sólo al

empresas españolas con respecto a la empresa alemana, pero también con respecto a la empresa extranjera en España. Mientras que la media del coste financiero en la empresa alemana

coste del dinero, sino a la estructura del capital, al management de activos y pasivos, a la situación de los mercados de capitales, etc.

- Uno de los problemas más preo-  
pantes es la descapitali-  
zación de la  
empresa  
española.  
Mientras  
que la  
empresa  
alemana,  
tradicional-  
mente en  
las últimas

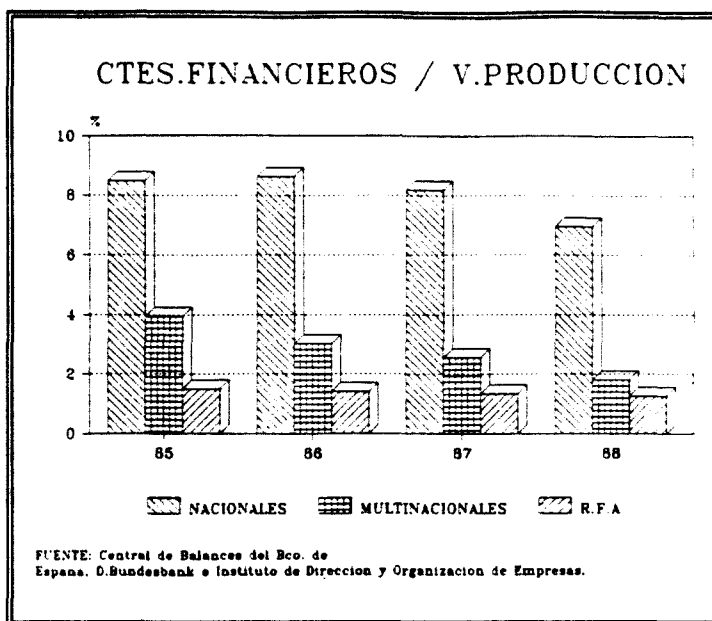


Figura 6 : Costes financieros

décadas, viene amortizando una media del 23% de su inmovilizado

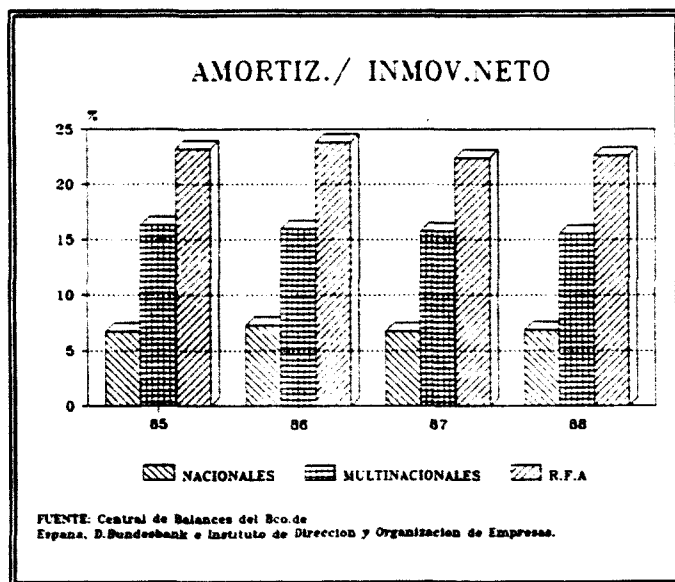


Figura 7 : Política de amortizaciones

neto, la empresa española, con un gran esfuerzo sobre su cuenta de explotación, viene amortizando un 8%. Lo cual significa que en una situación competitiva abierta la empresa española está calculando erróneamente sus costes de producción y, consiguientemente, va reduciendo de manera drástica sus posibilidades de adaptación tecnológica,

técnica y económica de sus procesos productivos.

- Donde verdaderamente se aprecia el riesgo que asume hoy la empresa española es a la hora de contemplar la generación de cash-flow. Mientras que la empresa alemana, antes de impuestos, genera un cash-flow del 53%, la empresa española difícilmente puede lograr entre un 12%/14%. Significa que el empresario alemán tiene un horizonte económico de dos años para realizar sus cálculos económicos, para evaluar sus procesos de adaptación y adoptar decisiones. Dada la incertidumbre en la que se mueve la economía actualmente es relativamente un periodo de muy corto plazo que permite hacer estimaciones sobre posibles modificaciones de la competencia, de la tecnología, de los mercados, etc. En el contexto español es difícil, por no decir imposible, hacer cálculos económicos "racionales" en situaciones de un cash-flow que lleva a ocho años, lo que es mas bien bola de cristal que racionalidad en las decisiones económicas.

. El problema clave radica básicamente en la baja rotación del inmovilizado. Mientras que una empresa alemana o la empresa extranjera en España, se mueve entre un 400% y 500% de rotación del inmovilizado anual, la

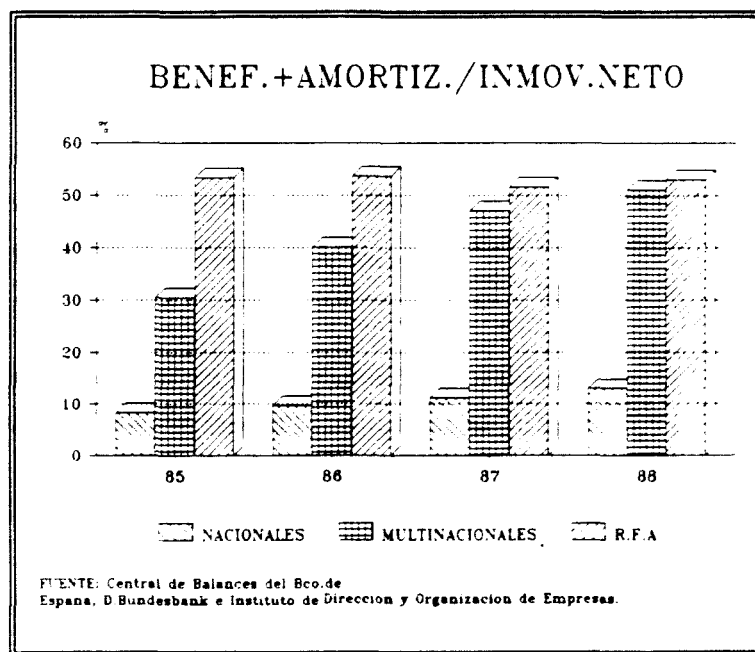


Figura 8 : Riesgo de la empresa española

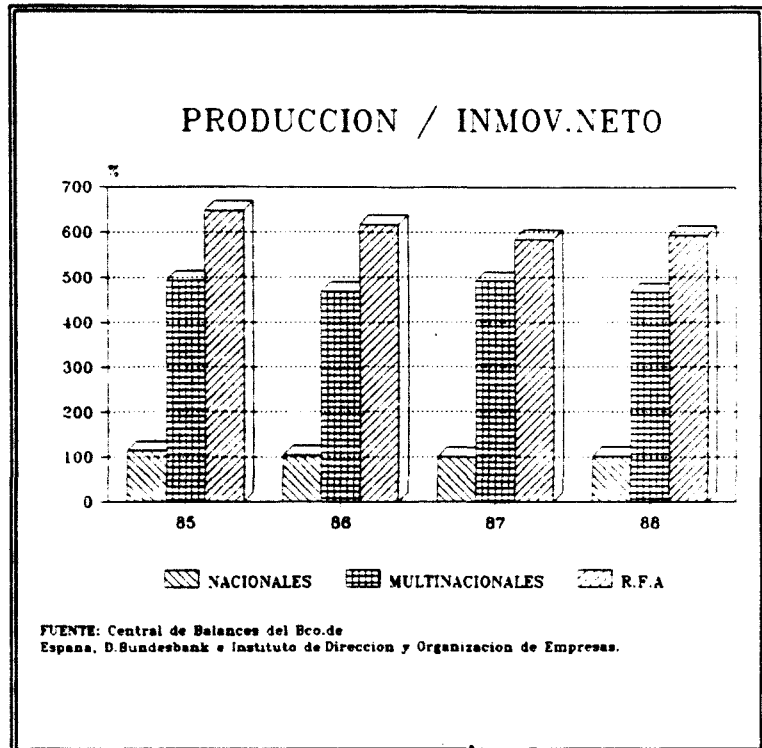
empresa española ligeramente rebasa el 100%. En la medida en la cual la empresa española pudiera aflorar estos potenciales disponibles y utilizar cuatro veces más sus capacidades reduciría radicalmente todos los elementos de sus costes unitarios.

- . Pero implica otra forma de hacer el management, la disposición de mercados exteriores e implica también otra flexibilidad para adaptarse a las situaciones cambiantes.

La situación de la empresa española puede evaluarse por consiguiente, en los términos siguientes :

- . Baja utilización de sus capacidades y elevados costes unitarios.

- . Necesidad de una urgente formación de sus recursos humanos a todos los niveles



**Figura 9 : Rotación del inmovilizado**

- . Un entorno más favorable para el desarrollo de una mayor eficiencia en la asignación de los recursos y mayor flexibilidad de adaptación.
- . Otra forma de estructurar la organización y dirección de la empresa.
- . Una mejora radical en su estructura financiera
- . La necesidad de incluir en su diseño institucional las economías de la Comunidad Europea como parte constituyente de su proceso de producción.

La empresa española se encuentra, por lo tanto, con un fuerte retraso en el proceso de **adaptación mutativo** que tiene que realizar, de ruptura, de

- . Su propia institución empresarial, esto es, otra forma de entender la empresa, que implica que las partes involucradas, no sólo la propiedad, sino también los directivos y los recursos humanos en general, así como los sindicatos y la Administración Pública asuman esa contribución que tienen que realizar para esa nueva institución empresarial que debe generarse y
- . Debe involucrar otra forma de concebir los procesos empresariales y su dirección.

Se precisa todavía de un **entorno más futurista**, de manera que se produzca ese cambio de actitudes pasando de orientaciones administrativo-burocráticas a orientaciones estratégicas, más empresariales, para lo que se necesita otro tipo de institución y otro tipo de entorno que el que actualmente está todavía dominando el contexto de la empresa española.

Tanto el legislador como los sindicatos, las universidades y los centros de formación, y el propio contexto de la opinión pública, debe adecuar su forma de interpretar la empresa y sus comportamientos frente a la misma, de manera que perciba en ella esa capacidad de poder asignar eficientemente los recursos de un país y lograr que esa asignación se realice con los menores costes de coordinación. De esta manera es cuando se generará y aflorarán los potenciales de la economía, se generará valor añadido en el que necesariamente tienen que participar todos aquellos que contribuyan de manera eficiente a ese logro. Es un reto histórico que implica la integración, como antes he dicho, del criterio de competitividad, como el criterio económico y social dominante.

Para ello, y a corto plazo, la empresa española, tiene que realizar necesariamente cuatro grandes adaptaciones :

- 1º - Aflorar las capacidades disponibles, lo cual implica incrementos de productividad entre un 30% y un 40% y en otros casos todavía superiores. Para ello se necesitan entornos flexibles, otro tipo de mentalidad empresarial y por parte de los agentes sociales para poder aflorar esta capacidad de

utilizar los recursos disponibles eficientemente. No se trata aquí de ajustes técnicos ni de primas técnicas sino que se trata fundamentalmente de otra forma de entender la empresa desde fuera y desde dentro.

2° - Debe diseñarse otro tipo de organización de la economía, otro orden económico, con un proceso creciente de descentralización económica generando una competitividad que

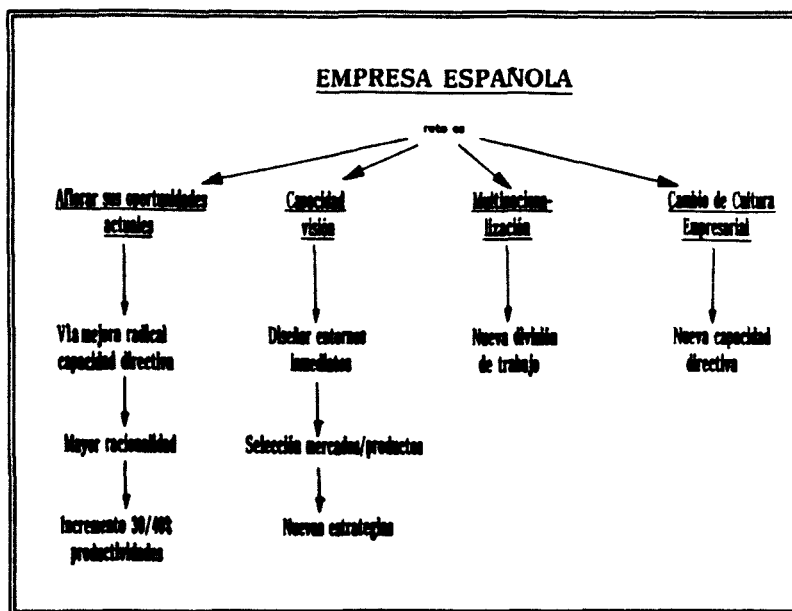


Figura 10 : Propuesta de adaptación de la empresa española obligue a los

directivos y a los recursos humanos de una empresa a asumir que solamente está garantizado el futuro de una empresa, en la medida que dé eficacia a la asignación de recursos y disposición de productos y servicios, de forma que lo haga más eficientemente que la competencia. Con ello ganaría tanto la sociedad como también la propia capacidad institucional de la empresa. Implica necesariamente una descentralización creciente dentro de las empresas, un mayor compromiso de asunción de riesgos y responsabilidades, una nueva mentalidad estratégica de adaptación de cada uno de los miembros de esa empresa con respecto a saber descubrir, a visionar, los potenciales con los que puede esa empresa puede garantizar su futuro.

3° - La multinacionalización de la institución empresarial y de sus procesos constituye la clave. Multinacionalizar dentro de la CE y dentro del Acta Unica significa fundamentalmente hoy otra división de trabajo más que un problema de comercio exterior. En este sentido la introducción de la multinacionalidad obliga a una revisión absoluta de los programas de producción, tanto en cuanto afecta al aprovisionamiento con recursos como a productos y servicios que presta la empresa al conjunto de los nuevos

mercados europeos. Sin una multinacionalización los costes de coordinación internos y externos de la empresa serán altos, con lo que los costes unitarios impedirán a la empresa ser competitiva

4º - Y, muy en particular, significa otra **cultura empresarial**, otra forma de entender a la empresa, tanto por lo que corresponde a los recursos humanos directivos y personal de la empresa, como también a las instituciones y política administrativa, educativa, social, que desde fuera contemplan a la empresa con una dimensión más de gestión que de descubrimiento de nuevas oportunidades, de mayor eficiencia, de mayor protagonismo en el conjunto económico y social. Sin este cambio cultural en la forma de entender, por parte de todos, a la empresa, va a ser muy difícil configurar instituciones que generen bajos costes de coordinación y, consiguientemente, costes unitarios eficientes para competir a nivel europeo.

### III. CARACTERISTICAS Y EVOLUCION DEL ENTORNO EMPRESARIAL ESPAÑOL EN LOS AÑOS 90

En España se da la circunstancia, a diferencia de la mayoría de los otros países europeos más desarrollados, de que se le superpone, por un lado, su proceso de adaptación a la CE como consecuencia de su integración en 1986, y por otro, la entrada en vigor del Acta Unica Europea en 1992.

Esto supone, sin duda, una **aceleración de todo el proceso de adaptación de la empresa española al contexto europeo**. Lo cual tiene naturalmente sus grandes oportunidades y también sus correspondientes riesgos. Pero en principio, se diría que la aceleración del proceso de adaptación, con todas las actuaciones necesarias para que no se produzcan distorsiones inaceptables, es un factor positivo para la economía española. El propio retraso que se está arrastrando en la adaptación económica y social, no sólo de la empresa, sino de las instituciones sociales y legislativas en cuanto a su comportamiento para que las empresas sean más eficientes y generen esa adaptación mutativa o de ruptura - que como tales instituciones tienen que generar -, puede decirse que la situación implica una gran

urgencia para que la empresa española pueda aprovechar las nuevas posibilidades de sus entornos.

El empresario español es consciente de que se encuentra en una situación de ruptura, de reajustes importantes tanto en cuanto a la forma de diseñar su propia institución empresarial como a su actitud y formas de entender su situación empresarial. Lo que más preocupa es el hecho de que sólo un 25% de los empresarios ven oportunidades, mientras que un porcentaje muy significativo tiene serias dudas sobre cómo adaptarse a esos entornos inciertos y, en particular, altamente competitivos, frente a la situación de la empresa española.

Por un lado, la queja generalizada de que el entorno político, económico, sindical, laboral, fiscal, etc. no acompaña a este proceso de cambio en el que está sumergida la empresa española y, por otro lado, el problema de la propia orientación de futuro de la empresa española.

Hasta ahora todo el contexto económico y social se afianza en la proyección del pasado, se resisten fuertemente al diseño de futuro por la incertidumbre que plantea, por las dudas de la capacidad de

respuesta que tiene el empresario. Se debiera hablar hoy ya de un nuevo pionerismo empresarial. Prácticamente lo que en 1960 se logró de un cambio de ruptura total con respecto al pasado se tiene que producir en periodos de tiempo muy corto en 1990 ó 1991. Es inminente este proceso de nuevo pionerismo empresarial en un plazo de tiempo mucho más breve que en los años sesenta.

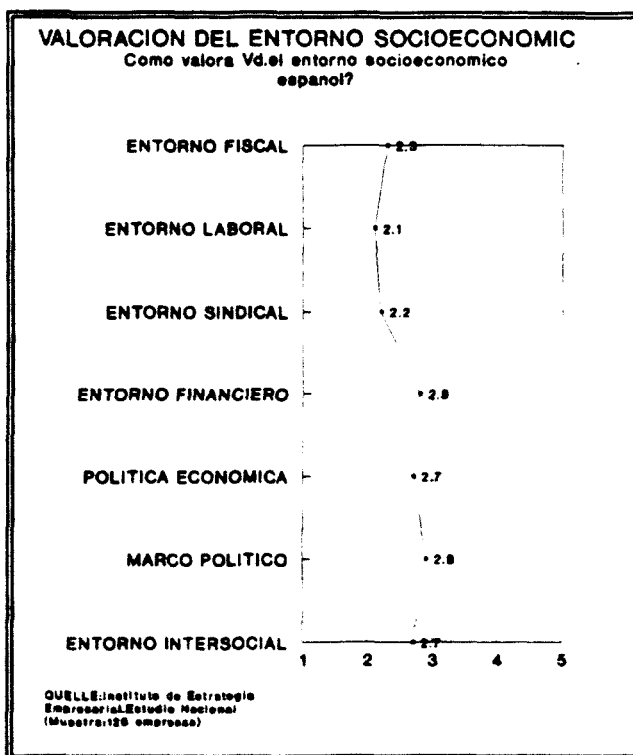
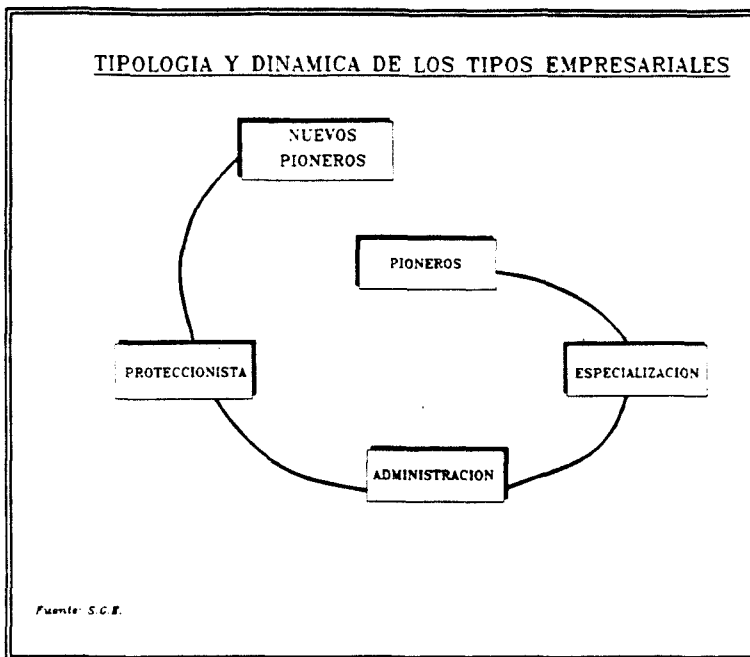


Figura 11 : Valoración del entorno empresarial



El entorno de los noventa implica para la empresa española un contexto europeo con las siguientes dimensiones:

- El potencial económico de la Europa del Acta Unica es semejante al potencial económico de los propios Estados Unidos y muy superior al de Japón.



- En particular, el gran potencial de Europa, y en

Figura 12 : El nuevo plonerismo empresarial

concreto de España, es un entorno que dispone de unos recursos humanos

que són vez y media superior a los Estados Unidos y más de dos veces a la de Japón.

EUROPA Y SU DIMENSION			
1988	CE	EEUU	JAPON
- PIB (1000 Mios.\$)	4.726	4.800	2.860
- POBLACION (Millones)	325	245	125
- RENTA PER-CAPITA (\$)	14.560	19.600	23.100
- COMERCIO INTERNACIONAL (1000 Millones \$)	720	870	380
- COMERCIO INTERNACIONAL (En % del PIB)	24%	9%	13%

\* La suma de exportaciones e importaciones no incluye comercio intracomunitario.

Fuente: US\$ International Finance y elaboración propia: IDOE

- El desarrollo de la capacidad adquisitiva, la renta per cápita, del europeo, es hoy todavía un 80% del de los Estados Unidos y un 65% del de Japón lo que genera un potencial de desarrollo importante.

Figura 13 : El nuevo entorno del Acta Unica

. Pero quizás la característica más significativa y además determinante de las características del entorno futuro europeo, es que el 24% de su PIB se exporta y países como la República Federal de Alemania exportan el 35% de su PIB. Frente a un 9% de las exportaciones de los Estados Unidos y un 13% de las de Japón significa que el entorno europeo en el que tiene que moverse la empresa española es un entorno abierto a las corrientes internacionales y que su éxito o fracaso va a depender fundamentalmente de su integración en el contexto global a nivel mundial.

La evolución del Acta Unica en Europa supone fundamentalmente aflorar aquellas capacidades y recursos que se pierden en la coordinación administrativa, por un lado, y en la baja utilización de las capacidades por el otro. La reducción de las barreras comerciales, los efectos de mayores series como consecuencia de una nueva división de trabajo, el incremento de la competencia

cifra la comisión europea en magnitudes que implican alrededor de un 6% del PIB. Otras estimaciones de autores económicos señalan que el incremento del PIB no solamente proviene de una mayor eficiencia económica por economías de escala, sino que la nueva división de trabajo puede llevar

	1000 Mio.Ecus	En % del PIB.
<b>TOTAL</b>	170-250	4.2-6.2
<b>POR REDUCIR DE BARRERAS COMERCIALES</b>	65-80	2.2-2.7
<b>PRODUCCION EN GRANDES SERIES</b>	61	2.1
<b>COMPETENCIA</b>	46	1.6

FUENTE: COMISION CE

Figura 14 : Nuevos potenciales consecuencia del Acta Unica

a aflorar cifras de un 10%/12% del PIB en Europa como consecuencia de la configuración de un Mercado Unico con una nueva división de trabajo.

. España es, sin duda, por las estimaciones que se vienen realizando en el contexto europeo, uno de los países con mayores potenciales de crecimiento en el contexto europeo como consecuencia de las disponibilidades de capacidades humanas y de capacidades productivas y el poder aflorar potenciales que no se han realizado en el contexto de las últimas décadas aflorados.

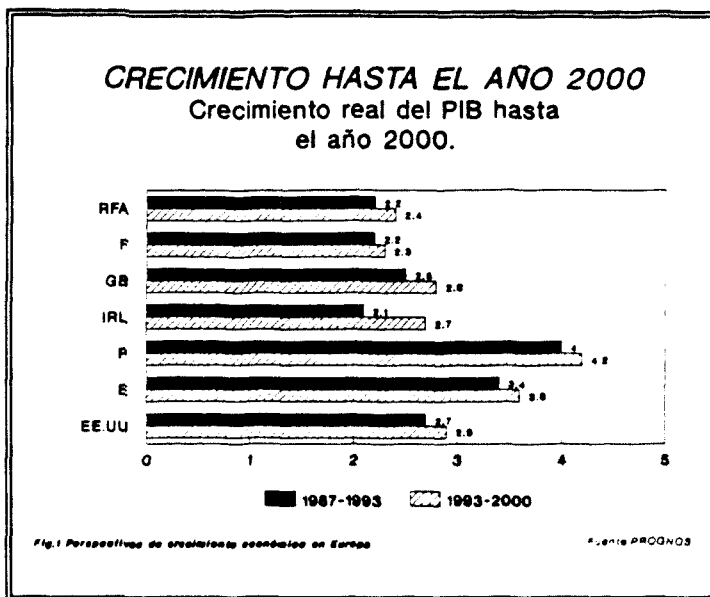


Figura 15 : Potencial de la economía española

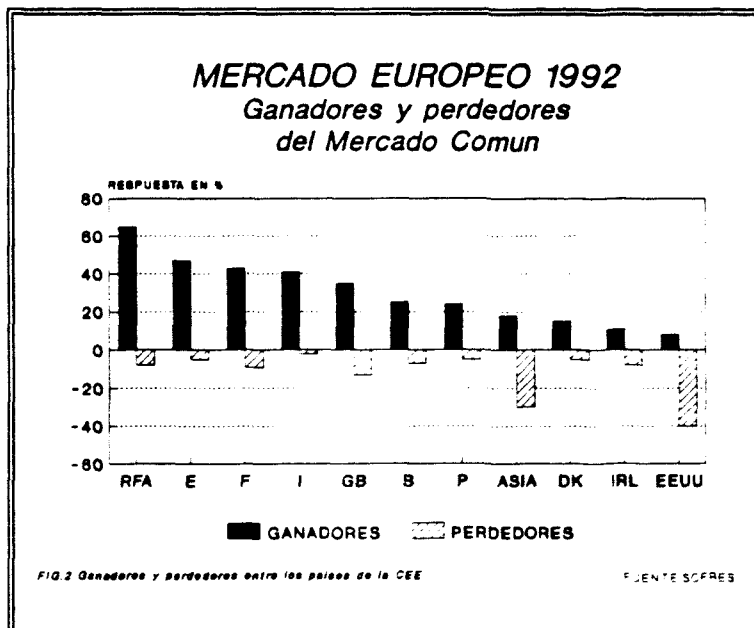


Figura 16 : Las oportunidades españolas en el Acta Unica

. España es considerada por el mundo empresarial europeo como uno de los países ganadores de la integración europea y, consiguientemente, dentro del entorno europeo uno de los países que mayores oportunidades tiene para lograr una mayor eficiencia. Mientras que el contexto de los

empresarios europeos opinan que existen en España grandes oportunidades, en el contexto empresarial español sólo un 25% ve que es posible disponer de estas oportunidades.

- . El entorno empresarial europeo significa para la empresa española una creciente y decidida exigencia de multinacionalización tanto, y sobre todo, en los procesos de aprovisionamiento de factores productivos como también en cuanto a la colocación de productos y servicios. La participación en esta nueva división de trabajo exige una gran flexibilidad empresarial y un nuevo pionerismo, pues significa otra forma de diseñar los procesos empresariales y productivos.

Una de las consecuencias más importantes de la configuración del Acta Unica y de un espacio económico europeo es el hecho de la necesidad de innovación en cuanto a la forma institucional de las empresas. Las fusiones y alianzas y otras nuevas formas hasta ahora desconocidas, de colaboración entre las distintas instituciones serán la clave del éxito o fracaso de esta nueva división de trabajo. Probablemente el marco de diseño institucional se queda fuertemente empobrecido en su esquema tradicional y tendrán que buscarse nuevas formas de institucionalizar la colaboración, la forma de diseñar la división de trabajo, en el mundo empresarial.

- . Lo que constituye, sin duda, la clave del entorno empresarial europeo es el hecho de que la globalización de la economía europea, su mundialización, es un hecho que no tiene marcha atrás. La división de trabajo europea tiene que implicar la recuperación de un diferencial de competitividad muy elevado frente al Japón y, consiguientemente, Europa tiene que superar este diferencial con una mayor eficiencia. La necesidad de una mayor competitividad en el contexto del entorno europeo es la condición clave para que el Acta Unica Europea permita elevar la competitividad y pueda competir a nivel mundial. No hay puertas cerradas ni perspectivas de protección como respuesta europea.

El entorno empresarial español es, por consiguiente, en los años 90, un entorno que no tiene nada en absoluto que ver con el entorno empresarial que tenemos hasta nuestros días. La multinacionalización y la nueva división de

trabajo, otras formas más innovativas de colaboración europea con otras empresas y una mayor eficiencia económica y social en la forma de dirigir y organizar, así como también en la forma de integrar los hombres, es la única respuesta a situaciones de entornos inestables.

La característica fundamental del entorno empresarial será, precisamente, la incertidumbre y las fuertes discontinuidades durante largos periodos de tiempo. La empresa tiene que diseñar su institución y sus procesos económicos y sociales de manera muy flexible que le permita adaptarse a las situaciones cambiantes, tecnológicas, de mercados y económicas, con el menor coste de coordinación posible.

Todo ello implica la necesidad de una capacidad estratégica para el diseño de las nuevas instituciones empresariales, para que puedan asumir ese nuevo contexto de discontinuidades dentro del cual tienen que aprender a diseñar el cálculo económico, a adaptarse a situaciones cambiantes y, al mismo tiempo, a asumir su propia dimensión de futuro.

La presión, dentro del entorno económico y social, a procesos de igualación en muchos de los ámbitos sociales, implica necesariamente un proceso previo de eficiencia económica, de productividad, de diseño institucional, semejante al de los países que logran esas prestaciones sociales. La presión social va a ser uno de los elementos acompañantes de este proceso de integración de la empresa española y, consiguientemente, la empresa tiene que adelantarse a esa presión social mediante una mejora radical de su eficiencia económica, de su capacidad organizativa y de la forma de dirigir la institución empresarial.

#### IV. CONFIGURACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN LA DECADA DE LOS 90

Cuando las dimensiones técnicas y tecnológicas, en términos generales, han dominado no sólo el proceso productivo, sino la propia configuración empresarial, se había asumido que la eficacia económica, -a través de las economías de escala- venía definida por una gran dimensión empresarial; así se suponía y se realizaba que la empresa grande absorbía a la empresa pequeñas. Hoy la situación, como

consecuencia de las nuevas tecnologías, de las nuevas divisiones de trabajo, como consecuencia de la apertura de las economías nacionales y de una intensificación de los intercambios, lo que sucede es que aquella empresa que de forma rápida integra tecnologías, se adapta a los mercados, asume las situaciones cambiantes, tiene una mayor capacidad que la empresa lenta : el rápido come al lento.

Esto significa una nueva forma de entender el diseño empresarial, su forma de estructurar y de dirigir y, no por último, las propias características del empresario y del directivo de esas empresas.

El nuevo diseño institucional está anclado, en primer lugar, consiguientemente en una nueva cultura, en otra forma de entender los valores, los comportamientos y actitudes de los hombres que configuran una empresa. La idea de recuperación de la dimensión de servicio de una empresa, como de cualquier otra institución, se sitúa en primer lugar. El éxito o fracaso de cualquier institución en un sistema abierto, competitivo, será el resultado del grado de asunción de esta capacidad de servicio o deficiencia para cubrir prestaciones de productos o servicios.

Pero el nuevo diseño empresarial supone también, en segundo lugar, otro tipo de corporación, otra forma de entender la integración de los hombres en la comunidad empresarial. Ya no sirven formas de tipo burocrático-administrativo, relación de superior e inferior jerarquizadas en el sentido de "mandar", sino que se trata de dirigir integrando, esto es, logrando que las distintas personas asuman actitudes y comportamientos que se identifiquen con la corporación. El objetivo de todo ello es, sin duda, reducir costes estructurales, costes fijos, costes de coordinación.

La tercera característica fundamental del nuevo diseño institucional es que toda empresa que no disponga de flexibilidad para adaptarse a las nuevas situaciones cambiantes, internas y externas, por ejemplo, la entrada de nuevos competidores o tecnologías, va a tener elevados costes de adaptación y puede poner en peligro su existencia en periodos de tiempo mucho más reducidos de los que hasta ahora se está acostumbrado. Se produce la necesidad de integrar no sólo los recursos humanos internos, sino también todos los grupos de referencia que tienen que ver con esa empresa.

Esta necesidad de una adaptación rápida y flexible a las situaciones cambiantes, tecnológicas, de mercado, de organización, de competencia, exigen fundamentalmente que toda empresa base su diseño en los siguientes componentes:

- . Que disponga de una integración más eficiente de sus recursos humanos en el proyecto empresarial, de forma que los costes de coordinación, su organización interna, sean lo más reducidos posibles.
  
- . Pero esta integración tiene que realizarla la empresa de sus entornos, de sus clientes y proveedores, de la opinión pública, etc. de forma que el coste de coordinación sea lo más bajo posible. La identidad corporativa supone que toda empresa busca unas relaciones muy fluidas y sin grandes costes con todos los grupos de referencia; de esta manera tendrá, al propio tiempo, la posibilidad de que todos estos grupos se integren en esa empresa al ver también una mayor eficiencia en las prestaciones que realiza.
  
- . La adaptación rápida y flexible exige también formas organizativas que faciliten una rápida integración de las nuevas divisiones de trabajo y ello de forma diferenciada con respecto a la competencia. Lo cual implica :
  - Capacidad innovadora dentro de la propia empresa para descubrir nuevas estrategias de adaptación diferenciadas.
  
  - Creatividad, de manera que puedan crearse nuevas formas de adaptación más eficientes.

Implica que toda empresa en los años 90 asuma una forma diferente de dirigir, no de mandar, en el sentido de implicar a las personas de esa comunidad empresarial a saber descubrir y aflorar potenciales de generación de riqueza y saber dirigir tanto la institución como los hombres en discontinuidades.

La características básicas de toda empresa en los 90' es que ante la incertidumbre de las situaciones de su entorno y de la propia empresa, solamente pueden asumirlas cuando la empresa conoce cuáles son sus potenciales, sus puntos fuertes y débiles y qué oportunidad y riesgos puede acometer con esos potenciales empresariales en los entornos.

Otro aspecto clave y fundamental en el diseño empresarial es la creciente descentralización organizativa y una gran flexibilidad en organización para realizar procesos cambiantes organizativos según las situaciones de sus entornos o de las propias situaciones internas.

La organización, pieza clave en el diseño coordinador de la empresa, no se puede convertir en un **status quo** permanente, sino en una forma de ordenar eficiente para cada una de las situaciones externas e internas y, consiguientemente, debe disponer de la flexibilidad adecuada para mantener, por un lado, la identidad y estructura corporativa y, por otro lado, la respuesta de asignar eficientemente los recursos humanos disponibles.

Se trata básicamente en el nuevo diseño empresarial, de fomentar, por un lado, las capacidades empresariales, esto es, aquellos hombres dedicados fundamentalmente a descubrir potenciales, dentro y fuera de la empresa empresarios y, por otro lado, de aquellos directivos o capacidades de dirigir los procesos que puedan aflorar esos potenciales. Esta división directiva dentro de la empresa constituye, sin duda, un aspecto importante en esa flexibilidad que debe existir en el contexto de la institución empresarial.

Todo lo cual implica un desarrollo empresarial que puede definirse por las siguientes características:

- . Permanente esfuerzo descentralizador
  
- . Se trata de acercar a todos los hombres de la organización a la línea y, consiguientemente, la máxima proximidad a problemas y no a situaciones lejanas a ese contexto real.
  
- . Se trata de desarrollar una gran capacidad de visión en todos los hombres rompiendo con estructuras burocrático-administrativas y asumiendo más el carácter empresarial de descubrir y aflorar potenciales en sus dimensiones anteriormente mencionadas.
  
- . La capacidad de asunción de riesgo tiene que ser integrada en cada una de las actuaciones y comportamientos.



- . Cada vez más, desde la formación hasta el diseño de las organizaciones, debe generarse capacidad de autonomía suficiente, dentro de las posibilidades organizativas del conjunto, para que se den las condiciones de creatividad e innovación de forma que se descubran nuevas estrategias de adaptación.
- . Debe forzarse claramente la capacidad de asunción de responsabilidades en el personal.

Las exigencias que plantea todo diseño organizativo son, fundamentalmente, por lo que afecta a la empresa española, las que se derivan del :

- . Desarrollo de nueva capacidad de cálculo económico más orientada al futuro, esto es, el desarrollo de un moderno controlling como punto de referencia clave para la asignación eficiente de los recursos y como una de las medidas más rápidas a adecuar en la empresa española.
- . Una capacidad de organización dinámica para poder adaptarse lo más rápidamente posible a las situaciones cambiantes.
- . Una gran flexibilidad de adaptación de las capacidades empresariales.
- . La formación constituye una de las claves del éxito empresarial, tanto en sus dimensiones

#### *Internas de formación profesional como de formación de reciclaje*

La empresa no puede esperar que otras instituciones le resuelvan el problema de la formación profesional, puesto que es una parte integrante de su propia capacidad de adaptación y de flexibilidad, con lo que prácticamente, o se involucra en el proceso de formación predominantemente, o no va a disponer de capacidades humanas adecuadas a esas exigencias empresariales.

- . En particular, la empresa, como institución clave en una economía abierta y competitiva, tiene que integrar más los entornos como única respuesta para reducir sus costes de coordinación con los mismos bien sean entornos de mercados, o de la propia Administración Pública, o de la opinión pública, en términos generales. En la medida en la que proveedores y clientes, por ejemplo, confíen en esa capacidad empresarial, reducirán sus costes de coordinación con la empresa, con lo que se aflorarán nuevos valores añadidos que pueden participarse por todos ellos.
- . La empresa tendrá que asumir una mayor responsabilidad societaria no sólo por lo que afecta a materias de formación, sino también en otros aspectos que conciernen a un mayor compromiso en materia de pensiones, en materia de responsabilidad de productos, etc., si quiere reducir sus costes de coordinación con el entorno.
- . Este proceso de una mayor participación en la institución empresarial, proceso que se trató de implicar en los años sesenta por la vía legalista, hoy tiene que realizarse por la vía real. Esto es, si una empresa no integra a su personal en el proyecto empresarial y si no integra a los grupos de referencia externos en la misma, tendrá elevados costes de coordinación, con lo que prácticamente su viabilidad se pone en duda.

La legitimación empresarial es consecuencia de prestaciones de productos y servicios más eficientes que la competencia; es esa respuesta permanente que deben tener presente todos los responsables de la empresa, tanto internos como externos. La legitimación viene derivada de una capacidad competitiva en el sentido de una mejor utilización de los recursos puestos a su disposición por la vía de un fomento de la creatividad e innovación y una participación de los grupos en el valor añadido generado. Pero no por la vía legalista, sino por la vía de una mayor eficiencia, de precios más adecuados, de mejores satisfacciones de las necesidades y de una mayor rapidez y flexibilidad de adaptación a las situaciones cambiantes.

El protagonismo empresarial constituye, sin duda, la clave de los años 90 e implica otra forma de diseño de los entornos y otra forma del propio diseño empresarial.

## V. CONCLUSIONES

1. A la empresa española se le presentan en los años 90' grandes oportunidades, difícilmente repetibles. Ello requiere un nuevo diseño empresarial, por un lado, y un entorno institucional que oriente sus actitudes y comportamientos a lograr empresas más eficientes.
2. La economía de un país abierto y en mercados competitivos se basa en la disposición de empresas eficientes. Lo que exige una reducción de los costes de coordinación dentro de la empresa, de sus costes organizativos y de una reducción de los costes de coordinación entre la empresa y sus entornos.
3. La integración de España en la CE y el impacto del Acta Unica implican una aceleración del proceso de integración de la economía española en la CE. Lo cual exige un esfuerzo muy importante de competitividad. Hay que incrementar seriamente la competitividad a través de un incremento del 30%/40%, al menos, de la productividad, además de las innovaciones institucionales y corporativas.
4. Solamente se pueden lograr rupturas de esta magnitud con un cambio de mentalidad y de cultura económica, social y empresarial. La empresa es la institución que con su eficacia hace que los recursos de un país sean eficientemente utilizados. Exige un management y corporación empresarial orientados al futuro más que al pasado, que sean capaces de innovar nuevas formas más eficientes de adaptación.
5. Exige un entorno e instituciones con actuaciones que se orienten a dar competitividad real y no ficticia a las empresas, a fomentar la competencia dando igualdad de condiciones para lograr una accesibilidad de nuevos empresarios pioneros.
6. El entorno europeo de los 90' abre las puertas a un nuevo pionerismo empresarial, a organizaciones dinámicas e innovadoras, a una nueva capacidad

empresarial que integre sus capacidades humanas internas y a los grupos de referencia externos.

7. Identidad corporativa y cultura empresarial son dos reflexiones sobre la nueva forma de entender a la corporación empresarial como la institución que asume un protagonismo económico y social clave.
8. El entorno, como coordinador entre las instituciones empresariales, y entre éstas y la sociedad, debe asimismo configurarse con una dinámica organizativa que logre potenciar la eficiencia empresarial y las prestaciones a la sociedad.
9. Las exigencias al directivo descansan cada vez más en dimensiones éticas, de capacidad de visión, de riesgo, autonomía y responsabilidad.
10. La empresa, su estructura y capacidad integradora implican otra manera de entender la forma de dirigir hombres e instituciones.

