

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA INFLUENCIA DEL MERCADO UNICO EUROPEO 1993 SOBRE
LA CAPACIDAD INNOVADORA Y LA CAPACIDAD COMPETITIVA GLOBAL
DEL EMPRESARIO EUROPEO

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Albach
Wissenschaftszentrum Berlin

Doc.

1-A 92/186

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 186
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



D



**LA INFLUENCIA DEL MERCADO UNICO EUROPEO 1993 SOBRE
LA CAPACIDAD INNOVADORA Y LA CAPACIDAD COMPETITIVA GLOBAL
DEL EMPRESARIO EUROPEO**

***Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Albach
Wissenschaftszentrum Berlin***

Alcalá de Henares, Marzo 1992

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Dña. María Teresa del Val
- Dña. María Luisa Rodríguez

Colaboración :

- Dña. Concepción Carrasco
- Dña. María José Badiola

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares. Teléfono : 885.42.00**

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. PLANTEAMIENTO	5
II. MERCADO EUROPEO Y FUERZA INNOVADORA	7
A. <i>Las consecuencias económicas del Mercado Europeo y su importancia para la capacidad innovadora de las empresas</i>	7
1. <i>El efecto de racionalización</i>	7
2. <i>El efecto de crecimiento</i>	8
3. <i>El efecto de los Terms of Trade</i>	8
B. <i>Las consecuencias singulares del Mercado Europeo sobre la fuerza innovadora de las empresas europeas</i>	9
1. <i>La demanda</i>	9
2. <i>La oferta</i>	11
3. <i>Time to Market</i>	15
C. <i>Condiciones marco de la política económica para mejorar la capacidad competitiva de las empresas europeas ..</i>	19
III. CONCLUSIONES	20

I. PLANTEAMIENTO ⁽¹⁾ ⁽²⁾

Las empresas europeas pierden capacidad competitiva en Europa y en los mercados globales! Esta afirmación no es hoy un mero grito de Cassandra. Esta situación está confirmada por numerosas investigaciones estadísticas.

Grito de Cassandra, por un lado, investigaciones econométricas por otro : la atraktividad de Europa para los hombres de la Europa del Este y para los inversores de Occidente es mayor que nunca. Millones de hombres denominados "fugitivos por motivos económicos" viven en los campos de admisión de los Estados Europeos y esperan su admisión. Miles de millones de capital extranjero fluyen anualmente a Europa, 13,2 millones de dólares solamente de Japón en el año 1990.

La reducción de la capacidad competitiva de Europa, por un lado, y una creciente atraktividad de Europa por el otro: cómo pueden compaginarse ambos elementos? En qué se basa la confianza de los fugitivos y de los inversores, para poner su destino y su capital en Europa? La econometría es fundamentalmente dominio del pasado. Los flujos de capital son esperanzas de futuro. Una menor capacidad competitiva de Europa en el pasado se enfrenta, por lo tanto, a las expectativas de un incremento de la capacidad competitiva en el futuro.

1. Conferencia pronunciada en el I Congreso Nacional de ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa) el 24 de septiembre de 1991 en Alcalá de Henares (Madrid).

2. La traducción al castellano ha sido realizada por el Prof. Dr. D. Santiago García Echevarría, Universidad de Alcalá de Henares.

Este vuelco está basado en dos hechos. En primer lugar, el anuncio del Mercado Unico Europeo 1992 por Delors y la realización decidida del programa por parte de la Comisión Europea han mejorado las expectativas sobre los inversores en un mayor crecimiento, un mayor bienestar en Europa y, no por último, una mayor competitividad y, en segundo lugar, las transformaciones en la Europa del Este ha planteado una tarea histórica de grandes dimensiones.

A continuación vamos a analizar cuáles son las consecuencias del Mercado Unico Europeo para la capacidad innovadora de las empresas europeas y, con ello, al propio tiempo, cuál es la capacidad competitiva de las empresas europeas dentro de la competitividad global.

Como empresa europea defino toda aquella empresa que tiene su sede social en un país europeo, que realiza investigación y desarrollo en Europa y produce en Europa. Esta definición es más estricta que aquella definición que se utiliza en la discusión sobre el "Fortress Europe". Aquí el criterio local de la producción es el decisivo. A la hora de plantearse la cuestión sobre la interdependencia entre el Mercado Europeo y la fuerza innovadora, es decisivo, el contenido local en cuanto a investigación y desarrollo. Y puesto que, como veremos más adelante, los factores más importantes que determinan el éxito del resultado innovador son el compromiso y la integración, significa que la proximidad de los departamentos de investigación a la sede central de las empresas, por un lado, y a la producción, por el otro, son piezas importantes. La sede social en Europa, la investigación y desarrollo en Europa, y la producción en Europa, son, por consiguiente, los elementos decisivos de una empresa europea.

II. MERCADO EUROPEO Y FUERZA INNOVADORA

A. LAS CONSECUENCIAS ECONOMICAS DEL MERCADO EUROPEO Y SU IMPORTANCIA PARA LA CAPACIDAD INNOVADORA DE LAS EMPRESAS

Desde que se hizo público el Informe Cecchini se ha escrito mucho sobre las consecuencias económicas del Mercado Común Europeo. Para el análisis de las relaciones del Mercado Europeo y de la fuerza innovadora tienen importancia tres efectos :

1. El efecto racionalización
2. El efecto de crecimiento
3. El efecto de los Terms of Trade

1. El efecto de racionalización

La atractividad de un mercado de 340 millones de compradores atrae a muchas empresas. Por consiguiente, se tiene que contar con un incremento de la competencia en Europa. Solamente podrá hacer frente a una competencia más intensa aquél empresario que produzca con los costes más favorables. Esta competencia no tendrá que apoyarse, en última instancia, en unas diferencias salariales. Ya que a pesar de que Europa no persigue ninguna armonización de los sistemas sociales y, por consiguiente, de los costes adicionales que resultan en el campo retributivo, si se produce una tendencia a equiparar los salarios en Europa como consecuencia de la libertad de movimientos. Las decisiones de localización en Europa basadas en las actuales ventajas sólo de salarios, sería una política empresarial de visión muy corta.

Las empresas europeas invierten, por consiguiente, también en instalaciones de producción modernas y de costes favorables para poder hacer frente a la futura competencia. Del Mercado Europeo arranca hoy ya una fuerte presión para la adopción de innovaciones en los procesos productivos.

2. El efecto de crecimiento

El Mercado Unico Europeo será un "home market" que es mayor que el americano con 220 millones de compradores y mayor que el japonés con 115 millones de compradores. Y crecerá cuando las fuerzas centrípetas de Bruselas atraigan a países como Suecia, Finlandia, Austria, Suiza, pero también a Polonia, Checoslovaquia y Hungría.

El Informe Cecchini ha estimado los impulsos de crecimiento que parten de este gigantesco mercado europeo en un 5% anual. Cualquiera que sea la evaluación que se haga de tales estimaciones, lo que sí es seguro es que la creación del Mercado Unico Europeo genera notables efectos de crecimiento. Sobre todo la libertad en servicios y en el transporte aportará impulsos de crecimiento adicionales.

Lo que puede, sin embargo, cuestionarse, es si este gran Mercado Europeo tendrá efectos parecidos para el crecimiento como lo han tenido los grandes mercados nacionales en los Estados Unidos y Japón. Ambos países pueden considerarse como mercados que poseen, en comparación con Europa, un tipo de comprador homogéneo. Los efectos de crecimiento en estos países se basan, por lo tanto, sobre todo, en las ventajas de la producción en grandes masas. En Europa es diferente. Aquí se trata de mercados muy diferenciados y heterogéneos. El efecto de crecimiento del Mercado Europeo se producirá en particular en base a las diferenciaciones de productos. Lo cual ofrece grandes oportunidades para las innovaciones del producto. El efecto de crecimiento del gran Mercado Europeo impulsará una fuerte ola de innovaciones.

3. El efecto de los Terms of Trade

Europa no es ningún bastión. Europa tampoco podrá desarrollar un bastión en base a un Mercado Unico Europeo. Europa tiene que abrirse a los mercados de todos los países hasta ahora socialistas. Europa permanecerá abierta para los mercados mundiales. Los efectos de racionalización y de crecimiento del Mercado Unico harán que la empresa europea sea más competitiva en los mercados mundiales.

En particular, en los mercados de los países hasta ahora socialistas los empresarios europeos poseen notables ventajas competitivas. Lo cual aportará Terms of Trade favorables frente a estos países. Los importantes superávits de exportación futuros se financiarán mediante transferencias de capital hacia estos países. Las ventajas de los Terms of Trade se reflejan además de en los beneficios de racionalización en incrementos salariales de las personas ocupadas en las empresas europeas. El efecto de los Terms of Trade del mercado europeo incidirá de manera acentuada en los efectos de crecimiento del Mercado Europeo.

Pero también puede mejorar Europa su capacidad competitiva en los mercados mundiales. Esto es lo que vamos a tratar de analizar en el apartado siguientes.

B. LAS CONSECUENCIAS SINGULARES DEL MERCADO EUROPEO SOBRE LA FUERZA INNOVADORA DE LAS EMPRESAS EUROPEAS

1. La demanda

En el análisis de las economías singulares de las empresa, nos mantenemos dentro del paradigma conocido de la economía industrial : estructura de mercados - comportamiento empresarial - resultado de los mercados. La estructura del mercado se describe en base a los aspectos de demanda y de oferta.

Acabamos de ver que por parte de la demanda se crea un Mercado Europeo con una capacidad de 340 millones de consumidores. Los productos que demandan están caracterizados por dos elementos :

- 1. Diversificación**
- 2. Integración**

El Mercado Europeo heterogéneo crea múltiples posibilidades para una diversificación de productos. Los segmentos de mercado en Europa serán lo suficientemente grandes como para poder producir con criterios favorables de costes productos diferenciados. Mercedes Benz podrá aprovechar más un Mercado Europeo heterogéneo que FIAT. Las empresas tienen que reaccionar a las oportunidades que les ofrecen los diferentes segmentos de mercado en todos los

países europeos, y ello mediante un incremento de su innovación del producto. Investigación y desarrollo serán factores más importantes que hasta ahora. El elevado nivel de cualificación de las personas ocupadas, especialmente de las personas formadas en la Universidad, contribuirá a que estas oportunidades de innovación no se pierdan.

El demandante en Europa no solamente exige un producto diferenciado, sino que también espera que este producto sea más eficiente. Un automóvil del año 2000 contiene más prestaciones que un automóvil del año 1950 : mayor seguridad, menor consumo para la misma velocidad, mejores funciones de control, soporte al conductor en la elección de las carreteras; todos ellos son servicios que ha aportado un automóvil moderno. En general puede decirse que la parte del soft en un producto se incrementará en los próximos años. Esta tendencia permanecerá. A este proceso lo vamos a denominar el desarrollo de productos integrados. En el producto se integra mucho soft. Se entiende por software las prestaciones de investigación y desarrollo, el know-how de producción, la investigación de mercados, el conocimiento sobre las utilidades que puede realizar el consumidor, la seguridad del producto, menos averías en el producto y la mayor facilidad en las reparaciones y en el futuro, y cada vez de manera creciente, el poder reciclar los productos por parte de los propios fabricantes. Pero también la identificación de los productos tendrá mayor importancia y llevará a una mayor intensidad en el know-how del producto. La piratería de productos será cada vez más difícil. Hoy todavía es mucho más fácil imitar una camisa Lacoste que un billete de 100 DM. Esto cambiará.

La tendencia hacia una mayor diversificación y una mayor integración en los productos no es solamente en los productos europeos. El demandante europeo se ha acostumbrado a encontrarse con una oferta de productos que proviene de todo el mundo. El "global sourcing" del que hablan hoy las empresas industriales cuando consideran sus sistemas de suministro se ha convertido en la práctica habitual en los grandes almacenes desde hace muchos años. Las innovaciones de producto de los productores europeos se encuentra en competencia con los productos de todo el mundo.

El Mercado Unico distribuirá estas oportunidades en competencia global de otra manera. Así, el productor europeo competitivo será un ganador, mientras que

aquel que no produzca en mercados europeos será un perdedor. Esta tesis es la que quiero desarrollar a continuación.

2. La oferta

a) - Los factores de éxito

En qué se fundamenta la expectativa de que el Mercado Unico Europeo pueda mejorar la capacidad competitiva de los fabricantes europeos innovadores frente a los extranjeros, sobre todo, frente a los competidores japoneses y americanos? Descansa en las características de productos diversificados y altamente integrados. Tales productos están caracterizados por dos elementos :

- Elasticidad de rentas
- Elasticidad temporal

Sabemos desde hace tiempo que los nuevos productos son elásticos con respecto a la renta y no con respecto a los precios. Solamente cuando se consigue que un producto innovador se convierta en un commodity es cuando se incrementa la elasticidad del precio de la demanda. El deseo de productos diferenciados se incrementa con los incrementos de renta. La capacidad para adquirir productos altamente integrados se incrementa con rentas superiores. Europa no solamente será uno de los mercados con mayor éxito del mundo, sino también uno de los mercados más ricos. Los elevados niveles salariales en Europa harán posible que los productos producidos se vendan, cuando se trate de productos innovadores, con lo que la demanda será elástica con respecto a la venta e inelástica con respecto al precio.

Los productos innovadores son, en amplia medida, elásticos con respecto al tiempo. Un producto nuevo que llega tarde al mercado ya no es ningún producto nuevo. No se venderá ya que entretanto se habrá modificado o un competidor ha llegado antes al mercado con el nuevo producto.

Para el oferente en Europa su capacidad competitiva se decide en base a dos factores :

- Volumen de innovación
- El "time to market"

El volumen de innovación está determinado por la proporción de soft en el producto. El "time to market" está determinado por el periodo de tiempo que transcurre desde que se tiene conocimiento de la existencia de un segmento de mercado hasta que se realice la oferta del producto innovador en este segmento.

b) - El volumen de innovación

El volumen de innovación no es ninguna magnitud técnica. Mas bien está determinado por el demandante. El volumen de innovación depende consiguientemente del conocimiento que se tiene de los deseos del cliente y de la capacidad de satisfacerlos mediante investigación y desarrollo, mediante diseño o, también, mediante otras formas de know-how. Por tanto, el volumen de innovación depende de la proximidad al cliente que alcanza el oferente. La proximidad al cliente significa, en este sentido, la accesibilidad personal directa de las personas responsables de las decisiones en la empresa. En el futuro el servicio de reciclaje de los productos utilizados será un importante factor de éxito de un producto innovador para todo oferente. Un oferente extranjero que no produzca en Europa tendrá más difícil que un fabricante europeo para aportar este servicio de reciclaje de los productos utilizados debido a que no alcanza la misma proximidad al cliente que su competidor europeo.

Un oferente que no disponga de una investigación de mercados, que no disponga de un departamento de investigación y desarrollo en Europa, lo tendrá más difícil para vender productos con un volumen de innovación competitivo en Europa que un oferente europeo. Los oferentes japoneses lo han percibido y construyen en Europa además de centros de producción también centros de investigación. Pero las ventajas del oferente europeo, y a pesar de esta tendencia, se incrementarán en lo sucesivo. Esta tendencia está basada en el sistema de suministro.

Esta afirmación puede sorprender a la vista del interés que ha encontrado a nivel mundial el sistema de suministros japonés, el sistema KANBAN, asumiendo que la capacidad competitiva, sobre todo de la industria del automóvil japonesa, se debe a su sistema japonés de aprovisionamiento. Aquí no tiene por qué discutirse que el volumen de valor añadido de la industria del automóvil se ha convertido en un factor decisivo de su capacidad competitiva y una reducción del volumen del valor añadido solamente significa una ventaja estratégica dentro de la competitividad global cuando el oferente puede confiar en sus proveedores. Pero la concentración de suministradores parciales se presenta en el análisis de la capacidad competitiva de las empresas europeas de manera muy reducida. En los productos altamente integrados y de know-how intensivo, serán cada vez más importantes los proveedores de soft industriales. Estos son decisivos para el volumen de innovación. Los proveedores del hard son decisivos para determinadas partes del "time to market". Sobre este tema volveremos más adelante.

En algunas empresas europeas existe todavía la tendencia de fabricar las partes de soft de los productos innovadores en su propia empresa. Pero las empresas han aprendido, y no por último desde el momento en que se acentuó la competencia global a partir de mediados de los años setenta, a que esta política implica una carga notable de costes y supone falta de flexibilidad. Se ha pasado a un sistema de suministradores de soft. Considero que esta tendencia se debe al "arbitraje de regulaciones". Las empresas intentan mejorar su flexibilidad estratégica desplazando funciones de sectores altamente regulados hacia otros sectores menos regulados de la economía. Se entiende aquí por regulaciones tanto las leyes y órdenes estatales, como también los acuerdos sindicales. Las grandes empresas presentan una mayor cuantía de regulaciones que las pequeñas empresas. "Arbitraje de regulaciones" significa, por lo tanto, el intento de las grandes empresas de independizar producciones y servicios que hasta ahora se producían en la empresa en unidades autónomas, esto es, en pequeñas empresas de producción, sobre todo en pequeñas empresas de servicios. El "arbitraje de regulación" es por consiguiente, solamente una cara de la medalla. Las empresas tienen que confiar en que los servicios le suministran de acuerdo con la calidad acordada, a tiempo y, sobre todo, en exclusiva para ellas. Aquí es donde se encuentran importantes conflictos, tal como lo demuestra la experiencia. La construcción de un sistema de suministradores de soft que se consideran miembros de una "familia empresarial" dentro de la competencia global no se ha podido completar en ninguna empresa europea. Pero esto es necesario. Las empresas

europeas se encuentran en mejor condición para crear un sistema de suministros de estas características en Europa que las empresas japonesas, o también que las americanas. La enorme dinámica que podemos observar precisamente en el área de los servicios industriales en Europa en la última década, se debe al conocimiento de que la capacidad innovadora de la empresa europea descansa en su capacidad de coordinar servicios orientados a la industria y de integrarlos en nuevos productos.

En muchas empresas europeas no se ha entendido todavía este desarrollo. Es por lo que domina en algunos sectores industriales las estructuras de comunicación horizontal y bloquean la captación e implementación de la información en redes de comunicación verticales. Comisiones técnicas en la industria del automóvil, por ejemplo, intercambian experiencias en la utilización de determinadas tecnologías, pero bloquean, por otro lado, la implementación de tecnologías revolucionarias que se han desarrollado por sus suministradores. El ser "proveedor de la Casa Real" tiene hoy otro sentido que el que tenía en el siglo pasado, al no ser una estrategia de éxito sino una situación de dependencia que se considera como una debilidad estratégica. Sin embargo en una familia empresarial un "global player" con fuerte competitividad es un punto fuerte estratégico. Estoy convencido que el desarrollo de la fuerza innovadora y la capacidad competitiva de la empresa europea exige que las relaciones entre suministradores y compradores se vuelva a replantear. En lugar de obsesionarse con las "alianzas estratégicas" entre grandes oferentes, al mismo nivel de competencia, debe dedicarse mayor atención a la importancia de las "familias estratégicas" para la capacidad de innovación de las empresas.

Esta exigencia se deduce, sobre todo, de dos factores decisivos para el éxito innovador :

- Integración y
- Commitment

Integración significa, sobre todo, el intercambio sin condiciones de informaciones, la aplicación de los propios conocimientos para una tarea común en la "familia empresarial" y la disposición para coordinar las capacidades propias con las capacidades de los otros "Partner". Por lo que surgen necesariamente problemas de coordinación y fricciones. Estas se solucionarán más fácilmente

cuanto mayor sea el compromiso de todos los partner con respecto a la función común. De la psicología social sabemos que la competencia suaviza la identificación con un grupo. Cuanto menos se sientan los miembros de un sistema de suministradores como competidores, y más se identifiquen como miembros de una familia, tanto mayor será el commitment en el grupo, y tanto mayor será la probabilidad del éxito innovador.

3. Time to Market

Commitment no solamente es importante para el volumen de innovación, sino también para el tiempo que transcurre desde la nueva idea de producto hasta su introducción en el mercado. Este periodo de tiempo abarca :

- El tiempo de desarrollo del producto
- El tiempo de producción
- El tiempo de venta

En los últimos años se ha dedicado a los tiempos de producción mucha atención y a los otros tiempos muy poca. El concepto de just-in-time ha tenido una gran importancia y, entretanto, también se ha extendido ampliamente en la industria. Lo cual ha aportado progresos decisivos en los esfuerzos para reducir el "time to market". Los tiempos de espera de los pedidos de los clientes se han reducido mediante la reducción de las series. Los tiempos de equipamiento se han reducido mediante sistemas de producción flexible y disposición, en paralelo, de procesos de producción y equipamiento.

Estas mejoras en los tiempos de producción se han visto supercompensadas porque se ha alargado el tiempo de desarrollo de los productos y los tiempos para la preparación del proceso de producción. Lo cual se debe, sobre todo, a los tiempos de verificación y de autorizaciones para nuevos productos, por un lado, y los largos periodos de tiempo para obtener las autorizaciones de nuevas instalaciones de fabricación por el otro.

Las exigencias de información que plantean las autoridades cuando las empresas solicitan su admisión para obtener la aprobación de nuevos productos, se han incrementado en los últimos años. La mayor rigidez, las mayores exigencias de responsabilidad de producto en Europa han contribuido a esta situación.

Un periodo de tiempo de 2 años entre la idea de una nueva sustancia química, o de un nuevo medicamento, y la aprobación para su introducción en los mercados por parte de las autoridades no es ningún caso extremo.

Mientras que estos tiempos se han prolongado en todo el mundo de manera parecida a Europa los periodos de autorización para las nuevas instalaciones se han alargado más, sobre todo, en Alemania, lo cual supone una desventaja competitiva notable frente, por ejemplo, a la empresa japonesa en los mercados mundiales. En investigaciones comparativas entre Alemania y Japón hemos podido deducir que los tiempos legales para la verificación de la incidencia ecológica de las nuevas instalaciones tanto en Alemania como en Japón se encuentra en unos dos años. Pero en Japón un oferente puede confiar en que después de dos años puede comenzar con la producción. Por el contrario en Alemania los periodos de autorización son en realidad más largos. No es nada raro que los plazos legales se rebasen en más del doble. La desventaja competitiva frente a un competidor japonés supone, por lo tanto, cuatro años. Aquel país en Europa que pueda garantizar que los plazos de autorización legales se respeten tendrá, sin duda, en el futuro, una ventaja comparativa de localización frente a los otros países en Europa. Ningún oferente europeo puede permitirse llegar con cuatro años de retraso al mercado respecto a su competidor global más fuerte. Y puesto que Europa, sobre todo en el mercado de productos químicos y farmacéuticos, posee una gran ventaja competitiva frente a Japón, pero precisamente los productos químicos y medicamentos son los más afectados por las complicaciones de autorizaciones, así como también por las instalaciones de producción que están sometidas a controles especiales en cuanto a sus impactos ecológicos. Los tiempos de autorización en Europa son factores decisivos para mantener la capacidad competitiva de las empresas europeas en estos sectores.

Los tiempos de innovación dependen también de la capacidad del management para dirigir los trabajos en cada una de las fases del proceso innovador y configurar los procesos entre las distintas fases sin fricciones. Aquí es donde según nuestras investigaciones las empresas europeas poseen fuertes desventajas competitivas.

Y esto afecta menos a las innovaciones internas que a las innovaciones externas. Se entiende por innovaciones externas aquellos nuevos productos que

se adquieren de otra empresa en un estado primario del desarrollo y que luego los desarrolla hasta madurarlos para el mercado. Lo cual se debe a una menor disposición del empresario europeo a recurrir a ideas de productos de fuera para mejorarlos e introducirlos rápidamente en el mercado. Nuestras investigaciones sobre las empresas europeas con mayor éxito demuestran, sin embargo, que su éxito descansa precisamente en esta capacidad para desarrollar no solamente sus propios productos, sino también ideas de productos de suministradores, clientes y competidores y continuar su desarrollo hasta alcanzar productos con éxito.

Asimismo en la aceleración del proceso de producción tienen las empresas europeas mayores problemas que las empresas japonesas y americanas. Se enfrentan con mayores costes que sus competidores no europeos cuando intentan coordinar investigación y desarrollo, con producción y marketing en los procesos de innovación desde sus comienzos. La demanda en Europa se caracteriza tanto por su interés innovador como por la fidelidad del cliente. Esta fidelidad del cliente compensa en cierta manera la lentitud en el proceso de innovación. La tendencia actual en Europa acentúa la innovación y va perdiendo la fidelidad del cliente: "el primero que llega muele primero" tiene cada vez mayor validez entre los oferentes innovadores. No debe, por consiguiente, sorprender, que el fabricante europeo dedica cada vez mayor importancia al management de los procesos de innovación con el objetivo de reducir tiempos y costes.

El management se preocupa de la integración de las distintas fases del proceso de innovación y de las diferentes funciones que participan en este proceso. La integración se alcanza tanto más rápidamente cuanto mayor sea la disposición de todos los que colaboran en el proceso de innovación. Commitment es, por lo tanto también, decisivo en los periodos de innovación. Commitment se puede fortalecer mediante una forma del control de tiempo que le permite a cada uno de los colaboradores una cierta zona de juego para sus propias decisiones. El controlling en investigación y desarrollo es una nueva función empresarial que está orientada de manera particular a la capacidad del manager para ejercer un "loose-tight-control". Cuanto más se logre el control de tiempos y costes sin que el colaborador pierda el sentimiento de poder determinar por sí mismo los tiempos y costes necesarios, tanto más rápidamente se realizará el proceso de innovación. Hemos denominado a este factor de éxito de la innovación como "zona de juego" (leeway).

Commitment, integración y zona de juego constituyen, por lo tanto, aquellos factores que determinan de manera decisiva los tiempos necesarios para la innovación. Cuanto mejor logren las empresas europeas movilizar estos factores tanto mayor será su capacidad de innovación en la competitividad global.

El tercer elemento importante en el tiempo es el esfuerzo de llegar cuanto antes al mercado, y para suministrar lo más rápidamente al cliente, son los tiempos de suministro. Los tiempos de suministro son hoy, en muchos casos, una unidad estratégica de los tiempos de aprovisionamiento, de los tiempos de producción y de los tiempos de suministro. El "management de la cadena logística" debe contribuir a reducir el "time to market". No vamos a entrar aquí en la actual discusión sobre las posibilidades concretas para reducir los periodos de suministro. En las empresas europeas se da, sin embargo, un aspecto especial que merece una cierta atención. Los periodos de suministro dependen también de forma decisiva de la colaboración con las empresas del transporte. Si es correcta la afirmación que se ha señalado anteriormente de que los productos son cada vez menos elásticos al precio y ,sin embargo, más elásticos al tiempo, el tener buenas comunicaciones aéreas en determinadas circunstancias posee una mayor importancia competitiva que la proximidad geográfica de los productores con respecto a sus clientes. Los fabricantes europeos deben considerar, por lo tanto, que las carreteras estarán cada vez más saturadas, lo que aumentarán los tiempos de transporte por carretera y que, por otro lado, los ferrocarriles en Europa no están en situación de ofrecer un servicio de suministro rápido. Ya a niveles nacionales los ferrocarriles están en desventaja frente a los camiones, y de manera creciente frente a la aviación. En el transporte por ferrocarril a nivel internacional surgen en Europa grandes demoras ya que la integración del ferrocarril europeo es insuficiente. Es al final de julio de este año cuando se han acordado unas directivas por parte del Consejo según las cuales se permite a todas las empresas europeas de ferrocarriles desplazarse con sus propios trenes dentro de las redes de los otros países europeos. Teniendo en cuenta los largos periodos de tiempo que precisa el transporte por ferrocarril en Europa sucede que un oferente del lejano Oriente es más competitivo por vía aérea que un oferente europeo que elige para el transporte el ferrocarril. La capacidad innovadora de la empresa europea dependerá, por lo tanto, también de la política de transportes en Europa y de si le va a ser posible mantener un transporte rápido dentro del Continente. La creciente discriminación del transporte por carretera solamente puede verse con una gran preocupación en cuanto a la capacidad competitiva de

las empresas europeas, cuando, al mismo tiempo, puede apreciarse que la política de ferrocarriles no es capaz de garantizar que la exigencia "de la carretera a las vías" pueda satisfacer realmente.

C. CONDICIONES MARCO DE LA POLITICA ECONOMICA PARA MEJORAR LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS EUROPEAS

He demostrado cómo el deseado resultado en el mercado, el fortalecimiento de la fuerza innovadora y el mantenimiento de la capacidad competitiva de las empresas europeas, depende del desarrollo de la estructura de la demanda en Europa y del comportamiento del oferente europeo. He señalado qué son necesarias mejoras en el comportamiento del oferente para poder alcanzar este resultado de mercado. En el último apartado he señalado que esto no es sólo suficiente, sino que se precisa de modificaciones en las condiciones marco de la política económica para poder fortalecer la fuerza innovadora de las empresas.

Considero que la política de transportes es una de las áreas más importantes de la política económica. El acceso a Aeropuertos no solamente es decisivo en el Japón; sino que es una parte integral del concepto tecnopolítico. De acuerdo con las investigaciones sobre las localizaciones de empresas que hemos realizado en Alemania posee una gran importancia la elección del emplazamiento, sobre todo, en las empresas de High Tech. Sin embargo, el transporte, de manera creciente, se está convirtiendo en el punto de ataque de los movimientos ecologistas. La construcción de aeropuertos, las instalaciones de nuevas vías de alta velocidad del ferrocarril, la construcción de nuevas carreteras, tropiezan cada vez con una crítica más masiva. "Destrucción de carreteras", la "tranquilidad del tráfico" de las ciudades, son exigencias populistas que el político las está haciendo suyas muy a gusto. Apenas se plantea la interdependencia de la política de transportes con la capacidad innovadora de las empresas europeas y la capacidad competitiva en los mercados mundiales.

Más importante todavía que la política de transportes me parece a mí que es una política de competencia para las empresas europeas. Las empresas viven en la actualidad un conflicto entre el derecho de competencia y el derecho de protección industrial en Europa: patentes. El derecho de competencia parte de la

vieja idea de la elasticidad de los precios de la demanda en los mercados competitivos con oferentes individuales. El derecho de patentes, por el contrario, está cada vez más caracterizado por el esfuerzo de ajustarse a las exigencias de los mercados para bienes intensivos de know-how que se facilita por "familias de empresas". El derecho de competencia se orienta a la competencia de los precios; el derecho de protección industrial a la competencia innovadora. El derecho de competencia considera preocupante la cooperación entre las empresas; el derecho de patentes exige la cooperación. El derecho de competencia protege los intereses de los consumidores hacia precios más bajos; el derecho de patentes protege el interés de los consumidores por nuevos y mejores productos.

Aquí se tiene que producir una modificación en las condiciones marco de la política económica para las empresas europeas. La separación organizativa del orden de competencia y del derecho de patentes es para la empresa europea un desastre. Los departamentos de patentes no pueden seguir siendo parte del Ministerio de Justicia. Tienen que ser partes del Ministerio de Economía. El Ministerio de Economía tiene que concebir y configurar de nuevo el orden de competencia como una política de equilibrio entre los competidores, de la competencia innovadora y de la competencia imitadora, de la competencia de productos y de la de precios, de la competencia y cooperación, de competencia entre cada una de las empresas y competencia entre las "familias empresariales". Esto es lo que se va a discutir en Europa en la actualidad bajo el concepto de "competencia dinámica".

III. CONCLUSIONES

La antítesis que aquí se ha expuesto de orden económico y orden para la protección de la propiedad intelectual se puede presentar de otra forma. El actual orden de competencia está orientado tanto a la idea de un producto homogéneo como a un producto hard. El orden para proteger la propiedad intelectual se orienta, por el contrario, exclusivamente, al producto soft heterogéneo. La exigencia de una nueva síntesis de ambos órdenes en un nuevo orden competitivo dinámico en Europa está basada en el conocimiento de que los bienes que demanda el consumidor son de manera creciente bienes integradores

de hard y soft. Las sociedades de servicio que se desarrollan en los Estados Unidos, pero también de manera creciente en Europa, no es ninguna sociedad de prestación de servicios de hombre a hombre. Es una sociedad de prestación de inputs de prestación de servicios en bienes hard. El capital humano en los productos industriales es cada vez más importante frente al capital material en estos productos.

Muchas de nuestras ideas sobre las empresas están fundamentadas en una época en la que el capital inmovilizado era decisivo para la mejora del aprovisionamiento material de los hombres. La construcción de grandes fábricas en el siglo pasado exigía la disposición y financiación de sumas importantes de capital inmovilizado. La mano de obra se trasvasaba de la agricultura. En la industria se consideró a los trabajadores como un factor de producción discrecionalmente intercambiable. Su utilización mediante salarios bajos y malas condiciones de trabajo provocaron el socialismo que exigió la protección del trabajador, y que llegó a imponerse. Hoy podemos apreciar que la participación del capital humano, tanto en los medios de producción como en el trabajo domina en el proceso de producción. En Europa nos encontramos hoy ante un proceso de transición al capitalismo humano. Si el Siglo XIX fue la época del capitalismo y el Siglo XX, en muchos países, la del socialismo, el Siglo XXI en Europa será el siglo del capitalismo humano cuando las empresas europeas y los políticos en Europa interpreten correctamente el signo de los tiempos. En Japón se ha apreciado este proceso al parecer de manera muy clara. Se habla de una transición del capitalismo al peopleísmo (Itami). Personalmente considero que Europa, en función de su herencia cultural y por su tradición económica, puede ser en el mundo la precursora del capitalismo humano. La fuerza innovadora de la empresa europea y su capacidad competitiva en los mercados globales contribuirá a su realización.