

**LA EMPRESA VASCA  
ANTE EL RETO DE  
SU COMPETITIVIDAD**

# **LA EMPRESA VASCA ANTE EL RETO DE SU COMPETITIVIDAD**

Análisis realizado por:

**Prof. Dr. D. Santiago García Echevarría**

Seminario sobre Factores de Innovación de la  
Universidad de Deusto:

D. Antonio Yabar Maisterrena (Universidad de Deusto)  
D. Francisco Garmendia (Universidad de Deusto)  
Dña. M.<sup>a</sup> Angeles García Echevarría (Universidad de Deusto)  
D. Miguel Ayerbe (Universidad de Deusto)  
D. Juan M.<sup>a</sup> Zorriquetta (Iberduero)  
D. Jon Belausteguigoitia (Bancaya)  
D. Javier Madariaga (T.E.A.M.)  
D. Santiago Rivero (LABEIN)

Financiación: Iberduero, Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya

Diciembre, 1987

## INDICE

	<u>Página</u>
PRESENTACION .....	9
Capítulo I. COMPETITIVIDAD COMO CRITERIO EMPRESARIAL.....	11
Capítulo II. EVOLUCION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA VASCA (Desde su situación competitiva) .....	15
Capítulo III. ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA VASCA (Su valoración cualitativa) .....	25
Capítulo IV. ESTRATEGIA QUE PIENSA ADOPTAR EL EMPRESARIADO VASCO ANTE EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD .....	35
Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	41

## PRESENTACION

La pregunta clave ante la que se encuentra la empresa vasca desde la perspectiva de su competitividad futura pudiera centrarse, en primer lugar, en cuáles son sus oportunidades dentro del nuevo marco que se ha creado con la integración de España en la Comunidad Europea.

El descubrimiento de estas oportunidades y la capacidad para poder asumirlas constituye la piedra angular de todo el enfoque empresarial actual y del inmediato futuro. La búsqueda de tales oportunidades, de los puntos fuertes y débiles de la empresa vasca actual, no sólo se encuentran en función de la disponibilidad de recursos, sino, muy en particular, de la valoración y capacidad de los empresarios vascos a la hora de definir su estrategia. Por consiguiente, la pregunta clave es, en segundo lugar: ¿cómo piensan los empresarios vascos dar una respuesta a esta situación de competitividad?

En este sentido lo que se han analizado son las dimensiones que corresponden a la propia cultura empresarial del País Vasco bajo las dos perspectivas siguientes:

- Desde la situación real actual, analizada dentro de un análisis comparativo de los comportamientos de las posiciones clave que configuran la cuenta de resultados de la empresa, esto es, **dimensiones cuantitativas** resultantes del comportamiento empresarial.
- La **dimensión cualitativa** que define el comportamiento actual del empresario vasco con vistas a su comportamiento de futuro, esto es, la capacidad de respuesta que quiere, cree y puede asumir el empresario vasco.

No cabe la menor duda que una mera extrapolación mecanicista de la situación actual, basada en los datos que se presentan comparativamente con las cuentas de resultados de las empresas competidoras europeas, predice una práctica inviabilidad en el futuro de la empresa vasca. Pero no pueden meramente extrapolarse estas situaciones en un momento de cambio histórico significativo al abrirse, por primera vez, la sociedad y la economía española a un entorno más competitivo y fuertemente cambiante.

En este trabajo se ha tratado, por consiguiente, de realizar un diagnóstico en ambas dimensiones: la cuantitativa y la cualitativa. La cuantitativa que es consecuencia de un pasado; la cualitativa que refleja una orientación de futuro. Lo que se trata es de definir un diagnóstico sobre la situación empresarial vasca y, consecuentemente, realizar una serie de recomendaciones para evaluar qué estrategias pudieran ser las más eficientes en los momentos actuales, o bien, qué cambios tienen que darse en las dimensiones que conciernen tanto a la asignación de recursos como a la propia cultura empresarial vasca existente.

No cabe la menor duda que la capacidad de respuesta de la empresa vasca dependerá de la capacidad de evolución de su cultura empresarial hacia nuevas formas institucionales de dirigir y organizar, hacia una mayor capacidad de penetración en los mercados internacionales, hacia una mayor integración del entorno empresarial y, consiguientemente, una nueva orientación en la cultura empresarial vasca. Aquí se encuentra el éxito o fracaso de la capacidad competitiva.

El Informe detallado que corresponde tanto a los aspectos cuantitativos como cualitativos, se ha recogido en el documento «La empresa vasca ante la integración en la Comunidad Europea». Aquí se recogen los aspectos más relevantes y aquellos otros que tratan de diseñar las dimensiones en las que tiene que asentarse esa nueva dimensión cultural del empresario vasco.

## **Capítulo I**

# **COMPETITIVIDAD COMO CRITERIO EMPRESARIAL**

El concepto de competitividad irrumpe por primera vez en la historia moderna de la economía española. Pero es que además irrumpe también en todo el marco cultural al que el concepto de competitividad le ha sido generalmente extraño. Los procesos de permanente intervencionismo, directo o indirecto, ha generado tipos de comportamiento, dentro y fuera de la empresa, que conllevan necesariamente la generación de una cultura económica y empresarial fuertemente determinada por comportamientos poco diferenciados.

Sin embargo, se están produciendo una serie de acontecimientos históricos en el proceso de la economía española que pueden considerarse como relevantes a la hora de analizar la necesidad de un cambio de cultura empresarial. Estos elementos de cambio son los siguientes:

1 - Por primera vez se produce una apertura, un retorno, de la economía hacia sistemas abiertos caracterizados por la multinacionalidad de sus mercados de aprovisionamientos y de colocación de sus productos. Se necesita asumir no sólo nuevos mercados, sino también nuevos entornos más complejos que, en particular, dentro de la CEE, son sumamente diferenciados.

Y es que esta multinacionalización no solamente implica el hecho de salir nuestras empresas a los mercados europeos, sino predominantemente el hecho de la presencia en nuestros mercados de los competidores europeos.

Todo ello implica la necesidad de una nueva dimensión empresarial en búsqueda de mercados hasta ahora poco trabajados o en los que no se ha intervenido por lo que se precisa incorporar entornos nuevos y complejos. La necesidad de una estrategia de marketing internacional se sitúa en posición puntera en la mentalidad y en la cultura de la empresa vasca.

2 - La división internacional del trabajo, lo mismo por lo que afecta al aprovisionamiento con factores como la colocación de los productos, exige, necesariamente:

- mayor flexibilidad de adaptación,
- rápida adaptación,
- crea actividad buscando una mejor posición en esta división de trabajo.

Lo que supone la necesidad de una cultura empresarial implicada en la búsqueda permanente de nuevas posiciones en la división internacional de trabajo. Un retraso de muy pocos años puede significar la pérdida de parcelas significativas de mercados y tecnologías que prácticamente son irrecuperables, o bien lo son con un elevado costo.

- 3 - Se produce una nueva orientación en cuanto que la capacidad de futuro de una empresa no va a estar asentada básicamente en las dimensiones de recursos materiales y financieros, en su **hard**, sino que predominantemente va a ser la capacidad de su **soft**, del hombre y de su capacidad directiva y organizativa.

Queda claro que en un sistema de proceso abierto, con un amplio incremento de la competencia, todo lo que supone un diferencial de competitividad basado en lo «material» es hasta determinado punto rápidamente «copiable». Todo tipo de protecciones, por complejas que puedan ser, significan un punto débil cuando una empresa solamente descansa en este tipo de protecciones para asegurar su futuro competitivo.

Lo que no es copiable, o al menos difícilmente copiable, es la capacidad de un conjunto de hombres en una empresa, con formas eficientes de dirigir hombres, que genera una dimensión competitiva difícilmente copiable por los demás, ya que se trata de procesos culturales que significan una orientación básica de la empresa frente a determinados tipos de problemas.

Ello implica, en particular, nuevas formas de concebir la dirección y organización de la empresa. Y muy en particular la integración de los entornos en sus esquemas empresariales.

- 4 - La necesidad de incorporar más el largo plazo viene dada no sólo por el hecho de la inmovilización de recursos materiales, sino precisamente por la necesidad de una capacidad de recursos humanos que permita dar una respuesta a largo plazo como portadores de ese diferencial de competitividad. Cuando se define una determinada visión del estado de futuro de la empresa en forma de una filosofía empresarial, se está precisando la existencia de una determinada cultura en esa empresa para poder asumir hoy ese estado de futuro que se persigue y con el que se tienen que identificar las personas involucradas en la empresa, «identidad corporativa».
- 5 - La empresa tiene que saber en un sistema abierto y competitivo cuáles son, en principio, sus puntos fuertes y débiles para definir sus estrategias. De la definición de estas estrategias y la coherencia o no con su cultura empresarial tendrá esa empresa capacidad de futuro. En caso contrario tendrá que realizar un esfuerzo importante para poder ajustar estas dos dimensiones.

La **competitividad en un sistema abierto**, con entornos complejos y competitivos, es totalmente distinta a la competitividad tradicional a la que ha estado sometida la empresa vasca en un sistema prácticamente cerrado. En un sistema cerrado la competitividad es más simple, se conoce a los competidores, las normas de referencia, las costumbres y los comportamientos son más o menos comunes y los diferenciales de competitividad están generalmente anclados en los elementos clásicos de un marketing reducido.

En un **sistema abierto** la competitividad se enfrenta ante diferentes culturas, diferentes entornos, diferentes culturas empresariales, diferentes usos y costumbres que obligan necesariamente a disponer de capacidad para poder integrar estas normas y comportamientos de los más diversos competidores en la propia estructura de la empresa vasca.

Competitividad implica fundamentalmente para la empresa vasca un cambio cultural de manera que se tengan que pasar a segundo plano los criterios funcionales, por muy importantes que sean, que han regido predominantemente las decisiones empresariales, a los efectos de fijar criterios que partan de la globalidad de la institución.

La competitividad implica fundamentalmente un cambio importante en cuanto a la propia dimensión interna de la empresa, del comportamiento de los miembros de la misma y la complejidad y necesidad de integrar entornos beligerantes, desconocidos y complejos y muy variantes dentro del campo de las distintas decisiones empresariales.

Quizás, y se insiste, la ruptura significativa de la introducción de la competitividad es el abandono de los sistemas interpretativos de la empresa como suma de áreas parciales y tener que dar una mayor beligerancia y peso a la unidad global como punto de referencia para la fijación de criterios de decisión.

La competitividad afecta:

- En **primer lugar** a la eficiencia en la asignación de los recursos, a la productividad, lo que depende no sólo de la productividad propia, sino también de la de los competidores. En un mercado cerrado los competidores son conocidos; en un mercado abierto son bastante desconocidos, sobre todo, actúan en materia de asignación de recursos con entornos diferentes y con comportamientos muy distintos.
- Competitividad significa, en **segundo lugar**, a nivel de instituciones, el éxito o fracaso en la forma de dirigir y organizar una empresa, ya que de esta capacidad va a depender el éxito o fracaso.
- Competitividad significa, **por último**, involucrar el comportamiento de los otros en el cálculo de decisiones empresariales; y a todo ello solamente puede darse respuesta mediante la identificación corporativa.

Cuando se habla de competitividad se está hablando de una construcción distinta de los criterios de decisión, ya que constituye más una orientación de futuro que de pasado. El beneficio es producto de un pasado y no de un futuro. Competitividad es producto de una orientación predominantemente de futuro y menos de pasado.

La actuación de la empresa vasca en un entorno más competitivo implica otro tipo de cálculo económico por su dimensión de futuro y por la necesidad de incorporar elementos hasta ahora extraños en la propia cultura empresarial. Se trata de un planteamiento de cálculo económico más cualitativo que cuantitativo y, por lo tanto, supone asumir y conocer cuáles son las



otras normas, comportamientos y valores que son los que rigen las decisiones de la competencia.

Cuando se habla de competitividad implica para la empresa otra orientación distinta a la actual en la empresa vasca y por ello se pudiera hablar de que la competitividad puede ser en estos momentos el **catalizador** del cambio cultural de la empresa vasca.

A la hora de plantearse cualquier cambio dentro de una organización se necesita de un catalizador que centre la atención de todos los partícipes y que permita dimensionar ese proceso de cambio. En este sentido toda orientación de la empresa vasca, de las normas y comportamientos de sus miembros, a lograr mayores cotas de competitividad constituye el único punto de referencia que va a permitir dar el cambio cultural que necesariamente tiene que implicar a la empresa vasca.

Se tiene que desarrollar un nuevo tipo de institución empresarial, lo que se recoge en la forma de dirigir y organizar, lo que exige, se quiera o no, un cambio radical en el comportamiento no sólo de los que son partícipes internos de la empresa, en especial sus directivos, sino también de los que participan indirectamente en el entorno empresarial: el Estado, las comunidades, la opinión pública, el fisco, los sindicatos, el sistema financiero, etc.

En este sentido es importante que se asuma de entrada que el cambio de orientación de la empresa vasca está estrechamente vinculado al catalizador que corresponde a la competitividad con todas las exigencias que implica en las dimensiones de reestructuración organizativa y también de cambio en el comportamiento humano dentro y fuera de la empresa.

## **Capítulo II**

# **EVOLUCION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA VASCA**

(Desde su situación competitiva)

Dentro del análisis de la capacidad competitiva de la empresa vasca es de interés conocer cuál es en la realidad el actual comportamiento de esta empresa desde la perspectiva de la asignación de los recursos, de los factores de producción. Se trata con ello de conocer, en un análisis comparativo cuál es la situación resultante de los distintos comportamientos que implican la actuación en la empresa vasca y de esta manera ver los resultados y no las causas.

Se trata de un análisis que descansa en la cuenta de resultados de una muestra muy significativa de empresas vascas que han sido recogidas y tratadas estas informaciones por la Central de Balances del Banco de España. Se ha considerado de interés analizar el comportamiento, se insiste, medido en los resultados con respecto al comportamiento de las empresas multinacionales en el mismo entorno socioeconómico y el que respecta al comportamiento de las empresas en la República Federal de Alemania.

Se ha tomado como referencia la República Federal de Alemania por ser el país con el que tenemos el mayor diferencial de competitividad y, al mismo tiempo, del que se dispone, a través de su Banco Emisor de fuentes apropiadas de información para realizar estos análisis comparativos.

Ello no implica necesariamente que en sectores concretos sean más beligerantes competitivamente otros países, sino que se trata aquí de una primera aproximación para conocer cuáles son los diferenciales en los que se mueven las consecuencias de los comportamientos de los agentes económicos y sociales dentro de las instituciones empresariales.

Se completa este análisis de la situación actual de resultados con una perspectiva sobre la eficacia global de los recursos en el conjunto de la empresa y de las estructuras patrimoniales y/o financieras como elementos determinantes y, probablemente, en gran medida, causantes de esos resultados.

Los datos que aquí se exponen corresponden a 1985. No cabe la menor duda que en el transcurso del año 1986, y en el actual año 1987, muchas de estas magnitudes han podido mejorar posiciones pero, teniendo en cuenta el grave

diferencial existente, permite este análisis entrar en el por qué de estas causas y cuál es la valoración que puede hacerse en el momento actual de la competitividad de la empresa vasca.

Hay que resaltar que estos resultados, si bien corresponden a una muestra representativa, implican agregaciones que en un análisis más sectorizado y por grupos de empresas permitirían de entrada señalar una mejora muy importante en las empresas de dimensión de tipo medio frente a una situación muy difícil de las grandes empresas y también de la empresa pequeña.

Debe dársele a este análisis el valor que le corresponde al asumir cuál es la verdadera situación actual, lo que no debe llevar necesariamente a una valoración pesimista sobre el futuro, sino que permite plantearse cuál es la dimensión del cambio necesario medido en resultados, en eficacia en la asignación de los recursos y en estructuras para poder dar una respuesta competitiva. Pero el problema no es un mero alcanzar las cotas de los competidores, sino en diferenciarse de ellos a través de una nueva dimensión de la empresa vasca.

En el Cuadro número 1 se presentan los resultados comparativos en cuanto al comportamiento en la asignación de los recursos, comportamiento medido en la cuenta de resultados.

Puede verse que la empresa vasca se sitúa con una **división de trabajo** semejante a la situación de la empresa a nivel de Estado español, pero con una ligera inferioridad con respecto a la empresa multinacional en el País Vasco y la que corresponde, en especial, a la empresa de la República Federal de Alemania. Participa insuficientemente en la división de trabajo y, muy en particular, en una adecuada división internacional de trabajo.

Por lo que se refiere a la asignación de los **recursos humanos** el coste de la mano de obra es casi idéntico al que corresponde a la empresa de la República Federal de Alemania. Aquí debiera existir un diferencial muy importante con el coste de la empresa competidora alemana, dado que los niveles de retribución vienen a representar aproximadamente un 60 % en España con respecto a Alemania. La inadecuada asignación de recursos humanos, por múltiples motivos, desde las leyes laborales hasta los comportamientos sindicales y las formas organizativas, entre muchos otros, definen el elevado coste de la asignación de la mano de obra en la empresa vasca. Sorprende el comportamiento en la empresa multinacional en el País Vasco que vendría a representar una buena utilización de los recursos humanos en la dimensión comparativa aprovechando el diferencial en el coste de la mano de obra.

Donde verdaderamente se produce un diferencial muy grave es en la asignación de los **recursos financieros**. Mientras que la empresa alemana tiene un coste financiero del 1,5 % del valor de la producción, se sitúa la empresa vasca en el 8,3 %, mientras que la empresa multinacional en el País Vasco tiene un coste inferior equivalente a la mitad del que afecta a la empresa vasca con una cifra del 3,6 %.

Teniendo en cuenta la baja situación de **beneficios** que se aprecia en el

Cuadro n.º 1  
Diferenciales de costes de las estructuras empresariales (Año 1985)

PAIS	ESPAÑA						R.F.A.	PAIS VASCO					
	Total	Pública	Privada	Nacional	Nacional Grande	Multinac.		Total	Pública	Privada	Nacional	Nacional Grande	Multinac.
Valor Producción	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
División del trabajo: — Materiales — Servicios	53,23 15,13	39,34 19,4	59,1 13,3	50,81 15,77	50,78 15,7	61,07 12,22	64,43 11,23	58,7 13,4	47,54 21,38	59,2 12,92	58,32 13,17	60,29 12,68	62,91 15,14
Costes mano de obra	17,92	21,84	16,27	17,88	17,1	17,35	18,51	17,3	31,06	16,3	18,05	16,47	9,8
Costes Financieros	7,7	10,06	6,7	8,49	8,97	3,95	1,48	8,3	11,94	8,26	8,77	9,43	3,62
Amortizaciones	5,32	7,8	4,26	5,88	6,22	3,3	3,59	5,5	7,71	5,44	5,62	5,82	3,8
Resultados	1,7	(1,21)	2,93	1,4	1,3	2,87	4,65	0,8	(19,87)	2,03	0,48	0,33	4,32
Cash-flow	7,02	6,6	7,2	7,3	7,52	6,17	8,1	6,3	(12,16)	7,47	6,1	6,15	8,12

Fuente: Central de Balances del Banco de España. Deutsche Bundesbak y elaboración propia.

Cuadro n.º 2  
**Diferenciales de resultado, estructuras financieras y de inmovilizado (Año 1985)**

PAIS Concepto	ESPAÑA						R.F.A.	PAIS VASCO					
	Total	Pública	Privada	Nacional	Nacional Grande	Multinac.	Total	Total	Pública	Privada	Nacional	Nacional Grande	Multinac.
Valor Producción	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Amortización/Inmovil. neto	7,07	7,3	6,9	6,72	6,82	16,3	23,23	5,4	6,1	5,27	5,22	4,88	15,00
Cash-flow/Inmovil. neto	9,33	6,17	11,64	8,32	8,25	30,46	53,27	6,29	(9,63)	7,23	5,67	5,16	32,04
Medios propios/Inmovil. neto	48,92	42,85	53,38	45,98	41,93	109,66	65,07	40,11	59,98	40,22	39,16	36,73	79,78
Capital ajeno l.p./ Inmovilizado neto	65,98	66,87	65,33	67,18	70,21	35,45	63,5	59,58	33,87	60,52	60,06	60,66	39,54
Cash-flow/Capital ajeno	14,13	9,22	17,82	12,38	11,75	85,92	18,47	10,55	(28,44)	11,94	9,44	8,5	81,04

Fuente: Central de Balances del Banco de España. Deutsche Bundesbak y elaboración propia.

último dato de los Cuadros número 1 y 2 debe verse en la asignación de los recursos financieros, en gran medida, la capacidad de beneficios. Este es uno de los aspectos claves que debe modificarse rápidamente en los próximos años cara a mejorar la situación competitiva.

También puede apreciarse cómo, por lo que se refiere a las **amortizaciones** realizadas, siempre con respecto al valor de la producción, el esfuerzo de la empresa vasca y española es muy superior al que corresponde a la empresa multinacional y, sobre todo, a la empresa de la República Federal de Alemania que se comporta de manera muy semejante. Aquí se ve la forma de concebir en las empresas multinacionales la política de amortizaciones y, muy en particular, los diferentes grados de utilización que hacen de sus instalaciones, muy superiores al de las empresas española y vasca.

Por lo que afecta a los **beneficios** puede apreciarse la gran similitud entre la empresa multinacional en el País Vasco y las empresas de la República Federal de Alemania y la grave situación de las empresas vascas.

En el Cuadro número 3 se recogen los valores más significativos de los resultados reales que reflejan más eficientemente la situación que el mero beneficio contable.

Como puede apreciarse la relación entre **amortización/inmovilizado neto** constituye una de las grandes cargas que va arrastrando la empresa vasca. Solamente amortiza en 1985 el 5,4 % frente a un 23,2 % de la empresa alemana o el 15 % de la empresa multinacional en el País Vasco. Esto significa que el coste de producción se ha calculado erróneamente y, consiguientemente, se produce el fenómeno de la descapitalización de la empresa. Los precios de venta no corresponden, en un análisis comparativo, a la realidad del coste o consumo del equipo en el que se realiza el proceso de producción. Este proceso refleja una vez más la necesidad de replantearse el cálculo económico en otras dimensiones y que, por consiguiente, la falta de competitividad actual no viene representada correctamente por el precio de venta de los productos, puesto que este precio es inferior al que corresponde al coste.

Medido en los períodos de riesgo la recuperación del mismo presenta en la empresa vasca un período de recuperación de 18 años frente a los 4 años de la República Federal de Alemania. Lo cual significa, y se insiste, que si se mide la competitividad de la empresa española por el precio de venta en el que se sitúan sus productos, no es correcto este análisis puesto que ahí se está bonificando seriamente al trasladar vía precio patrimonio empresarial.

Lo que quizás dé todavía un dato más completo sobre los resultados globales de la empresa vasca es la medición del **cash-flow** en porcentaje del **inmovilizado neto**. Como puede apreciarse con un 6,3 % frente a un 32 % de la propia multinacional en el País Vasco o el 53 % (antes de impuestos) de la República Federal de Alemania, los resultados de la empresa vasca prácticamente no permiten ninguna valoración positiva de su actual eficacia productiva. Puede apreciarse cómo el riesgo que está corriendo en períodos de alta innovación tecnológica, de apertura de nuevos mercados, se valora en 16 años, frente a los

Cuadro n.º 3  
**Diferenciales de costes de las estructuras empresariales (Año 1985)**

Concepto	ESPAÑA	PAIS VASCO								
	Total	Total	MULTINACIONAL				NACIONAL			
			Total	Pequeña	Mediana	Grande	Total	Pequeña	Mediana	Grande
Valor Producción	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
División del trabajo:										
— Materiales	53,23	58,7	62,91	41,53	34,34	65,03	58,32	43,97	48,04	60,29
— Servicios	15,13	13,4	15,14	8,18	22,57	14,84	13,17	16,43	15,84	12,68
Costes mano de obra	17,92	17,3	9,8	37,42	30,12	8,05	18,05	30,28	25,86	16,47
Costes Financieros	7,7	8,3	3,62	3,48	3,34	3,63	8,77	5,29	4,64	9,43
Amortizaciones	5,32	5,5	3,8	4,11	6,73	3,62	5,62	4,55	4,42	5,82
Resultados	1,7	0,8	4,32	4,03	3,7	4,36	0,48	0,22	2,0	0,33
Cash-flow	7,02	6,3	8,12	8,14	10,43	7,98	6,1	4,77	6,42	6,15

Fuente: Central de Balances del Banco de España. Deutsche Bundesbak y elaboración propia.

Cuadro n.º 4  
**Diferenciales de estructuras financieras y de inmovilizado (Año 1985)**

Concepto	ESPAÑA	PAIS VASCO								
	Total	Total	MULTINACIONAL				NACIONAL			
			Total	Pequeña	Mediana	Grande	Total	Pequeña	Mediana	Grande
Valor Producción	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Amortización/Inmovil. neto	7,07	5,4	15,0	14,56	27,88	14,28	5,22	8,49	13,81	4,88
Cash-flow/Inmovil. neto	9,33	6,29	32,04	28,83	43,2	31,48	5,67	8,9	20,06	5,16
Medios propios/Inmovil. neto	48,92	40,11	79,78	135,81	116,01	76,51	39,16	76,3	88,36	36,73
Capital ajeno l.p./ Inmovilizado neto	65,98	59,58	39,54	11,59	52,21	39,44	60,06	59,5	40,51	60,66
Cash-flow/Capital ajeno	14,13	10,55	81,04	248,72	82,75	79,83	9,44	14,95	49,51	8,5

*Fuente:* Central de Balances del Banco de España. Deutsche Bundesbak y elaboración propia.



2 años de la República Federal de Alemania o 3 años de la propia empresa multinacional en el País Vasco. Con este soporte de riesgo es imposible que pueda continuar la empresa vasca y pueda dar una respuesta competitiva.

Otro dato significativo de la situación actual de la empresa vasca es el que define las estructuras patrimoniales que ciertamente están condicionando, entre otros factores, los resultados globales anteriormente mencionados. Como puede apreciarse en el Cuadro número 4 la relación del inmovilizado supone para la empresa vasca, con un 68 %, la cifra más alta de todas las comparaciones realizadas. En la República Federal de Alemania el inmovilizado, gracias a la fuerte utilización de los equipos y al fuerte grado de amortización sólo implica el 25 % de la suma del balance. Con todas sus consecuencias precisamente también en los propios costes financieros.

La situación de la empresa vasca en cuanto al inmovilizado neto es todavía inferior a la de la empresa del Estado español pero, sobre todo, muy inferior a la que corresponde a la multinacional en España.

Lo mismo puede apreciarse en cuanto a la estructura de los medios propios con respecto al riesgo implicado en el inmovilizado neto. Mientras que la empresa multinacional en el País Vasco, o la empresa multinacional en España, cubren con una cifra bastante alta de medios propios el riesgo involucrado en el inmovilizado, la empresa vasca se sitúa con un 40 % entre las costas más bajas.

Pero lo mismo puede deducirse cuando se analiza la estructura financiera a largo plazo y el cubrimiento de los riesgos del inmovilizado. La situación de la empresa vasca está caracterizada por mantener la regla oro de la congruencia de plazos, o regla oro temporal, mientras que las otras empresas consideradas en el análisis presentan un excedente que les permite una mayor maniobrabilidad.

Por último, por lo que respecta a las estructuras financieras, puede verse en el Cuadro número 5 que el endeudamiento de la empresa vasca, medido con respecto a la generación de recursos (cash-flow) es bastante preocupante. Se necesitarían diez años para amortizar el endeudamiento, mientras que una empresa alemana sólo necesita cinco años, o las multinacionales en España solamente necesitan poco más de un año de sus recursos generados para eliminar el endeudamiento. Esto significa diferentes grados de flexibilidad para poder adaptarse a situaciones cambiantes de mercados y tecnologías, de competitividad: mayor capacidad financiera.

Puede, consiguientemente, evaluarse la situación actual desde la perspectiva de 1985 con graves interrogantes sobre la eficacia en la asignación de los recursos en la empresa vasca. Con ello no se trata de enjuiciar que se sea diligente o efectiva en la utilización, sino que ahí se recoge como resultado los efectos de múltiples causas que no todas deben buscarse dentro de la empresa, sino más bien en el propio entorno y el gran lastre que acumula en el transcurso de las últimas décadas la empresa vasca.

Pero, en principio, y teniendo en cuenta la cuenta de resultados, no debe olvidarse que existe una insuficiente o mala asignación de los recursos y que

Cuadro n.º 5

**Datos comparativos y criterios de valoración de los resultados de la empresa vasca**

Concepto	ALEMANIA (1)		ESPAÑA		PAIS VASCO		MULTIN. ESPAÑA		MULTIN. PAIS VASCO	
	Empresas con éxito	Empresas en crisis	Media 1982/85	1985	Media	1985	Media	1985	Media	1985
Rentabilidad sobre medios propios	23,1	(9)	1,8	4,6	0,3	2,9	9,8	12,9	(0,7)	21,4
Rentabilidad sobre Ventas	3,6	(1,7)	0,6	1,7	0,3	1,2	2,0	2,9	0,6	4,3
Cash-flow sobre Ventas	7,9	2,1	5,8	7,2	5,1	6,8	5,3	6,2	4,6	8
Inversión bruta por persona (DM) (2)	0,49	0,28	1,4	1,6	5,8	5,3	1,5	0,6	7,4	0,8
Inversión neta por persona	1,12	(0,04)	0,9	1,1	3,9	4,8	0,7	0,3	3,8	(0,2)
Inmovilizado neto por persona	1,97	1,26	8,0	9,6	8,3	15,9	2,3	2,8	6,5	7,7

(1) Valor medio de 10 años para empresas medias.

(2) Tipo de cambio DM = 70 pesetas.

aquí debe descubrirse cuáles son aquellos recursos en los que a corto plazo puede generarse una mejora importante en su comportamiento. Más que analizar desde el punto de vista negativo estos resultados, deben analizarse desde la perspectiva positiva de descubrir los factores en los que puede incidirse de forma inmediata mejorando su asignación sin grandes costes.

En este sentido, tanto por lo que afecta a la mano de obra, pero, sobre todo, al coste financiero, se tienen que producir mejoras radicales, ya que solamente por esta vía pueden mejorarse significativamente los resultados. Este enorme coste financiero no se debe sólo a los elevados costes del dinero, sino a la fuerte inmovilización consecuencia del bajo grado de ocupación y de las bajas tasas de amortización. Por otro lado, también, las propias estructuras financieras están incidiendo sobre esta situación de costes y tampoco debe olvidarse la necesidad de una mejora importante en la gestión financiera de la empresa, para la cual se necesitan naturalmente otros parámetros más eficientes.

En este sentido se debe insistir en la transferencia patrimonial o descapitalización de la empresa a través de la política de amortizaciones y de la generación de beneficios ficticios que no solamente no corresponde a la realidad económica, sino que debilita aún más la situación de la empresa.

No se presenta una competitividad favorable cuando se analizan las consecuencias del pasado hasta el momento de su análisis y que, consiguientemente, el reto que se impone es una modificación muy importante del comportamiento de estos factores de producción, mejor dicho, de las causas que originan esta ineficiente asignación de recursos.

Lo que se precisa es una nueva y completa reorientación de la empresa para asumir este reto competitivo. Con este comportamiento que se traslada del pasado, y a pesar de mejoras tendenciales en 1986 y 1987, no hay capacidad de respuesta al futuro. Ni una mera proyección del pasado ni una mejora paulatina de estas situaciones son una respuesta adecuada, ya que el período de adaptación no puede ir a más de tres a cuatro años.

Tampoco debe enjuiciarse la situación de futuro mediante una mera y mecánica extrapolación de la situación actual descrita.

No se oculta que un cambio como el que tiene que producirse en la cultura empresarial vasca puede modificar radicalmente muchos de los resultados hasta ahora presentados y por ello el planteamiento no son correcciones puntuales sobre algunos aspectos del comportamiento de los factores de producción, sino que se debe tratar de una modificación rotunda de la cultura empresarial tanto por lo que afecta a los directivos y al personal así como también al propio entorno empresarial, empezando por el legislativo y sindical.

Dos son pues las grandes incógnitas que se presentan al empresariado vasco:

- 1 - ¿Cuál va a ser su estrategia para volcar esta situación de baja competitividad existente? Una corrección tendencialmente a la mejora es insuficiente para el corto plazo de tiempo.
- 2 - ¿Qué cambios se tienen que producir en la cultura empresarial, tanto desde dentro como desde el entorno empresarial para asumir el nuevo reto competitivo que tienen planteado?

La eficacia o ineficacia de este proceso dependerá de ambos elementos, de la adecuada definición de esa estrategia y de si las culturas empresariales del País Vasco son capaces de modificarse de manera que sean armónicas con la estrategia adoptada.

## **Capítulo III**

### **ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA VASCA** (Una valoración cualitativa)

#### **A. Cultura empresarial vasca y estrategia competitiva**

Es importante saber cómo el empresario vasco considera la situación actual desde dos dimensiones:

- desde la propia dimensión que afecta a la estructura actual de la empresa vasca, y
- desde cómo quiere dar una respuesta al reto que hay planteado con la integración en la Comunidad Europea.

Esto es, con qué estrategia y con qué medios considera que puede hacer frente a ese reto histórico de competitividad y de presencia importante en los mercados europeos.

En realidad se trata en ambas de respuestas al problema de si se está en posición de conocer cuál es la participación en la división internacional de trabajo y cómo se considera que debe ser esa participación. Cuáles son las posiciones fuertes de la empresa vasca que puedan asumir como elementos claves el reto de competitividad.

Más importante, en este momento, que un análisis de dimensiones funcionales, del detalle específico que afectaría a la definición de medios, es el que afecta a las dimensiones globales de las instituciones empresariales. Desde la capacidad global de la empresa como tal institución para dar respuesta a ese reto que, incluso, está por diseñar, es de donde se tienen que deducir los criterios económicos que debieran regir tanto la configuración de las estrategias empresariales como de la forma y condiciones en las que se disponen y asignan los recursos disponibles a ese fin.

Es cierto que desde 1984 la empresa vasca viene haciendo un notable esfuerzo por mejorar sus posiciones, muy en particular las empresas de tipo medio. Sin embargo, esta mejora se percibe, o dicho en otros términos, se transparenta, en la dimensión analítica de la comparación temporal con el año

precedente. Pero lo que es más importante, lo que tiene que percibirse y descubrirse, es el diferencial en el futuro, esto es, con los competidores europeos en los próximos años.

El análisis de competitividad tanto desde la actual dimensión estructural como desde la dimensión del enfoque estratégico constituye el eje de cualquier planteamiento y diseño de la institución empresarial vasca.

Solamente se podrá definir con qué estrategia se considera el éxito necesario si verdaderamente se conoce cuál es la capacidad empresarial, en particular su capacidad directiva e institucional. Una estrategia que lleve en sí una mayor eficiencia para lograr el objetivo de competitividad puede ser una estrategia buena en sí, pero mala desde la perspectiva de la empresa vasca. No sirven recetas.

De los resultados obtenidos en el análisis cualitativo del empresariado vasco se puede apreciar claramente una fuerte orientación a elementos muy importantes del proceso empresarial, que pudiéramos, en su conjunto definirlos, como el **hard** de la empresa. El producto, la calidad, la tecnología, son los aspectos dominantes en este proceso de los últimos tres años en los que se ha centrado el cambio cultural, organizativo y directivo, por lo tanto, de la empresa vasca.

Donde verdaderamente no se ha producido el cambio necesario es en el **soft**, especialmente en la capacidad de integración en la empresa de los nuevos entornos de mercados, de costumbres, de formas de venta, concretamente el mercado en su más amplia dimensión, la multinacionalidad de los mercados de aprovisionamiento y los mercados de colocación de los productos.

Lo que está estrechamente vinculado a la necesidad de generar una mayor capacidad de **soft**, de personas capacitadas, con adecuada formación, para poder dirigir y adaptar lo más rápida y flexiblemente posible a la empresa a situaciones de nuevos entornos que no hay nadie que pueda predecirlos adecuadamente. De la capacidad del **soft**, es de lo que va a depender la respuesta de la empresa vasca.

Lo que sí puede señalarse es que con la actual cultura de la empresa vasca difícilmente se dispone de esa capacidad de respuesta, en términos generales, dejando aquí a un lado aspectos de empresas singulares que están marcando, sin duda, pautas de éxito muy significativas. Pero ello no es obvio para que se señale como uno de los elementos clave la necesidad del cambio cultural de la empresa vasca a unas dimensiones más caracterizadas por el **soft**, por la capacidad de la dirección y de la organización de la corporación, para lo que se precisa de otra cultura, que sin olvidar la que se está desarrollando en los procesos tecnológicos y de producto, es la que va a dar el diferencial competitivo con respecto a los otros competidores en los mercados.

Puede claramente apreciarse, en términos generales, que el resultado del análisis cualitativo nos lleva a afirmar que la empresa vasca no tiene definido su perfil cultural y, por lo tanto, está en su búsqueda, esto es, tiene por definir cuál es la orientación u orientaciones que considera que debe dar a la institución

empresarial y a sus funciones a los efectos de lograr con éxito ese reto de competitividad. Este es un momento clave en el desarrollo de la empresa vasca y que, consiguientemente, de la respuesta que dé va a depender su éxito o fracaso futuro.

Pero el cambio cultural no es en sí un elemento aislado, sino que es relativo. El éxito de una cultura empresarial no está en su valoración en sí misma, sino con referencia a la estrategia y forma con la que la empresa piensa dar la respuesta a las nuevas situaciones de ese entorno competitivo en mercados internacionales. Por ello es necesario que la cultura empresarial se diagnostique y su resultado se compare con la estrategia que se considera más adecuada para dar eficiente respuesta al reto planteado, y analizar si es posible ese cambio cultural.

Tampoco sirve de nada definir una magnífica estrategia, que otros han podido tener y realizar con gran éxito, si no se dispone de una cultura empresarial que se identifique y que asuma esa estrategia con eficiencia. Por ello la definición de un perfil cultural de la empresa vasca, la orientación de su asignación de recursos, de su esfuerzo, está estrechamente vinculada también al diseño del cómo establecer esa base de competitividad y la búsqueda de esa participación en la división de trabajo en la que la empresa vasca sea más eficiente que los otros, entendiendo por otros, sobre todo, los competidores de la CEE.

Lo que sí puede afirmarse es que hay una exigencia de cambio cultural y que este cambio solamente puede realizarse en cada una de las empresas, definida, a su vez, cuál es la estrategia con la que piensa esa empresa particular en esa nueva división de trabajo.

Estrategia y cultura empresarial son dos piezas interdependientes que constituyen el fundamento de toda corporación empresarial, de todo diseño de sistemas directivos, de sus filosofías empresariales, de sus esquemas de organización y de información. En situaciones competitivas y con los elementos que definen en tecnología y mercados la situación actual, sólo puede garantizarse la capacidad competitiva a través del soft más que del hard, por muy importante que éste sea.

## **B. Valoración de los resultados cualitativos de la estructura empresarial de la empresa vasca.**

Una vez que hemos visto anteriormente cuál es la situación real resultante del comportamiento de los resultados como consecuencia de la forma de asignar los recursos en la empresa vasca es importante contrastar este cuadro con el que tiene en mente el ejecutivo vasco. Se trata aquí, por lo tanto, de estimaciones subjetivas, pero que son relevantes dada la magnitud de la encuesta y del universo que ha participado.

Esta valoración subjetiva que realiza el empresario vasco constituye, sin duda, el marco de referencia intelectual en el que este empresario se plantea los

problemas, fija las dimensiones de sus objetivos y establece, incluso, la capacidad o no de asumir la disposición de medios, así como también que se utilicen unos u otros procedimientos para ir adaptando la empresa a los cambios situacionales que se suceden de forma muy rápida e imprevista.

Una primera valoración del empresariado vasco es que su entorno, en el que de forma inmediata tiene que realizar su actividad empresarial, le es negativo. Esto es, considera que ese entorno no facilita la actuación empresarial y que, consiguientemente, condiciona la capacidad de un management eficiente.

Y esta valoración es muy negativa. Tiene, por lo tanto, dos consecuencias graves en el diseño de la capacidad de respuesta empresarial a la situación competitiva:

- Por un lado, el que afecta a la dificultad de diálogo entre empresa y entorno. Esta dificultad origina, sin duda, elevados costes y, al propio tiempo, origina también que la búsqueda de nuevos diseños empresariales, de nuevas actividades y de otros planteamientos se vea seriamente empobrecida por el elemento disuasorio que constituye este entorno desde la perspectiva empresarial.
- En segundo lugar, hay un problema clave y es que el cálculo económico que realiza el empresario está siempre influido por aquellas magnitudes más «hostiles» y que, consiguientemente, están condicionando el cálculo económico de forma negativa por su gran incertidumbre y también por su impacto distorsionante sobre la eficiencia en la asignación de los recursos.

Los valores más negativos son los que corresponden al entorno sindical, al entorno laboral y fiscal a lo que, sin duda, también añade una cierta dimensión negativa el entorno societario.

Como puede apreciarse esta estimación implica un coste elevado en cuanto a la necesidad que se tiene en una sociedad abierta, ante problemas de retos importantes, de tener que dialogar y plantear los problemas desde las perspectivas no sólo de la empresa sino del entorno. El entorno no puede actuar independientemente de su impacto sobre la empresa. Ni la empresa puede actuar sin incorporar en su cálculo económico la realidad de ese entorno. Ello exige no sólo un diálogo, y en pocos casos concertaciones, sino comprensión de los problemas y el aunar esfuerzos en la misma dirección que es la que define el futuro de la empresa y la capacidad de respuesta a sus necesidades tanto para la propia empresa como para los distintos componentes integrantes del entorno empresarial.

Ello también permite deducir que no existe confianza en el entorno por parte del mundo empresarial y que el diálogo es sumamente difícil. Con ello lo que se condiciona es que la búsqueda de nuevas alternativas, de nuevas combinaciones y, sobre todo, en los momentos de tener que identificar la búsqueda de nuevos mercados, el problema de dirección empresarial se hace tan complejo que prácticamente es una de las barreras más significativas para que no se dé entrada a nuevos empresarios, o se produzca el abandono, si no total, sí parcial, de iniciativas lo que constituye quizás el proceso más grave al detenerse la innovación permanente como elemento de competitividad.

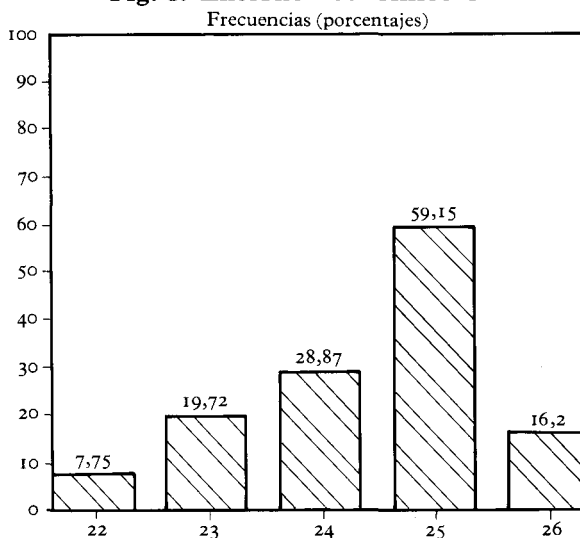
Cuantitativamente el rechazo de ese entorno laboral se sitúa en una cifra muy alta (84 %), pero también lo es en cuanto a la forma de interpretar las relaciones de los sindicatos con la empresa (86 %) y también el entorno intersocial que es un 82 %. Son cifras preocupantes que manifiestan la necesidad de un cambio de cultura tanto en la empresa como en los entornos que se acaban de mencionar como condición *sine qua non* para facilitar la coordinación y ello, sobre todo, reduciendo costes, que es una de las condiciones que debe asumirse como punto de referencia. Los datos anteriormente expuestos, el comportamiento de los costes en la cuenta de resultados, coinciden perfectamente con la situación que aquí se recoge.

Pero asimismo el empresario vasco exige del Estado una mayor flexibilidad laboral y una reducción de los costes sociales y, consiguientemente, con este entorno es imposible que la empresa pueda dar respuesta a las exigencias de cambio tecnológico y, sobre todo, de apertura de los sistemas a nuevos entornos y a nuevos mercados. El esfuerzo no es sólo empresarial, sino que es el esfuerzo de una sociedad, y el empresario tiene que constituirse en catalizador que realiza el cálculo económico correcto al incorporar las dimensiones de futuro, por un lado, y al incorporar también, a través de la comprensión e interpretación correcta del comportamiento del entorno, su propia realidad, por otro.

Debe modificarse el cliché dominante de que el entorno y la empresa son casi frecuentemente enemigos, sino que son componentes de una sola empresa que es la que tiene que asumir el reto de competitividad.

Para el empresario vasco ciertamente la incorporación de España a la Comunidad Europea constituye una de las principales causas del cambio (80 %),

**Fig. 1. Entorno Económico CEE.**



Perfil número 1:

Concretamente y refiriéndose a la CEE, ¿cómo ve su empresa la incorporación a las Comunidades Europeas?

22 - Representará resultados positivos a corto plazo.

23 - Ofrece grandes oportunidades.

24 - No crea problemas difíciles.

25 - Exigirá reajustes.

26 - Creará grandes problemas de supervivencia.



lo que significa que el motor del cambio cultural procede del proceso de integración. Lo que sí puede afirmarse aquí es que este proceso de cambio no empieza hasta muy tarde y que, por consiguiente, se lleva un retraso considerable en su aceptación y en su realización. Las tendencias en la economía internacional refleja el segundo de los componentes que ve el empresario vasco como necesidad ineludible para el cambio, ya que percibe la existencia de otra nueva división internacional de trabajo a la que tiene que ir acostumbrándose y, sobre todo, buscando constantemente su posición dentro de la misma. Por ello es por lo que muchos de los empresarios señalan que este cambio les va a originar necesidades de reajustes (60 %) y, con una cifra relativamente baja, en mi opinión, sólo el 16 % considera que le va a crear graves problemas de supervivencia.

Desde la perspectiva de la competitividad considera el empresario vasco que, en principio, es competitivo en los mercados nacionales, lo que hace pensar que no ha evaluado que los mercados nacionales tradicionales desaparecen y que el mercado nacional español se convierte en mercado internacional, y de forma muy rápida.

La multinacionalización de los mercados en España es una realidad que en los próximos tres años, prácticamente de forma implacable, se va a realizar, con lo que ese mercado nacional del inmediato futuro tiene muy poco que ver con el mercado nacional acostumbrado. Y ya no es sólo el tema de que las normas sean cambiantes al tener que ajustarse a las directrices de Bruselas, sino que también, y consecuentemente, el oferente de la Comunidad va a traer otras costumbres de financiación, otras formas de comercialización y otras formas de resolver los problemas a los clientes, por lo que debe tenerse mucho cuidado en la creencia de la capacidad competitiva en los mercados nacionales.

Asimismo esta creencia, bastante generalizada, de que se es competitivo en la Comunidad Europea, debe plantearse con ciertas interrogantes. Si vemos en los datos comparativos expuestos el diferencial de amortización de la empresa vasca con respecto a las empresas competidoras de la Comunidad tenemos que poner sobre aviso que el cálculo económico que se viene realizando corresponde a otra forma de entender un sistema económico más bien cerrado.

Es interesante observar la interpretación que da el empresario vasco a las causas por las cuales no es competitivo. Destaca, en primer lugar, y es consciente, de que se tienen costes demasiado altos (44 %), lo que está plenamente confirmado al analizar los resultados. También coincide perfectamente la apreciación del empresario vasco de que la productividad es muy baja (41 %), lo cual también se recoge en los análisis internacionales de que la productividad de la empresa vasca está situada aproximadamente a un 60 % de la productividad de la empresa de la República Federal de Alemania o al 50 % de la empresa suiza o japonesa.

Uno de los aspectos que más llama la atención en este análisis cualitativo es la gran importancia que se le concede al coste de la materia prima (38 %). Quiere decir que el empresario es consciente de que el aprovisionamiento con los recursos le sitúa en peores situaciones de competitividad que lo que le afecta al empresario centroeuropeo y ello debido a distintos motivos. Por un lado, la

ineficiente estructura y, sobre todo, la defectuosa logística industrial de dentro de la empresa y del entorno, de la infraestructura empresarial, constituye una de las condiciones básicas que encarecen seriamente la disposición de recursos. Pero, asimismo, los condicionantes con los que incrementa el entorno económico y social el coste de los recursos cuando han de incorporarse en la empresa hacen que los costes de la misma sean prácticamente una condición clave para la falta de competitividad de la empresa española.

Peso significativo se le da también, como elemento altamente negativo, a la presión laboral-social (35 %), y ya, con una magnitud inferior, pero también bastante significativa, la falta de mercados (27 %). Pero regularmente se puede observar cómo la dimensión del mercado no constituye, en ningún caso la orientación clave del pensamiento empresarial, de la cultura empresarial. Los mercados, su dinámica, no han sido todavía incorporados en la cultura empresarial como el elemento motor que define la propia actividad en la empresa y la forma en la cual debieran comportarse todos los hombres implicados en la empresa y los responsables del entorno empresarial.

Y es por lo que en la rigidez de las normas laborales (75 %) y en el alto coste fiscal y de la Seguridad Social (76 %) ve el empresariado este coste en la disposición de los recursos impuesto por el entorno. Es en este sentido en el que incluso está demasiado polarizada toda la atención empresarial sobre estos dos elementos que le están condicionando seriamente la búsqueda de nuevas alternativas de productos, procesos, mercados. Por lo tanto, está involucrando una falta de creatividad y de búsqueda de nuevas combinaciones de factores en el sentido creativo de mejores soluciones y mayor competitividad.

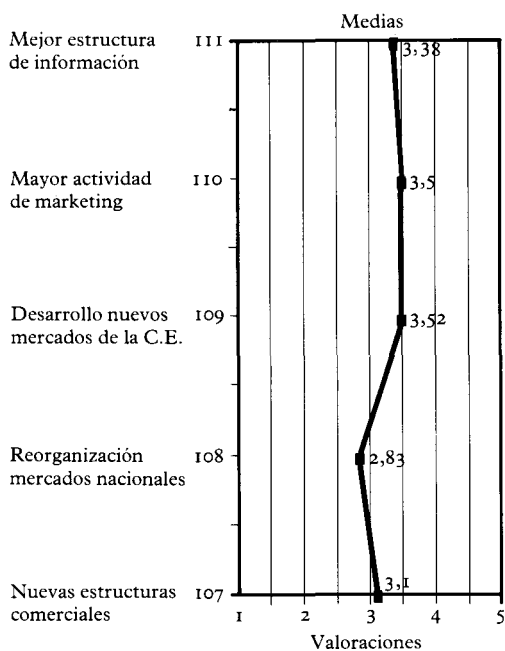
Se debe insistir en el hecho de que la búsqueda de mayor capacidad de penetración en los mercados y, en primer lugar, su descubrimiento, no constituye la apuesta de la cultura empresarial vasca y éste es uno de los escollos que más rápidamente deben salvarse; constituye una de las piezas claves del soft de la empresa más que del problema de disposición de recursos. Donde verdaderamente el empresario ve sus posibilidades es en que dispone de recursos humanos, pero el problema está en la calidad, vía formación, pero también vía cambio de mentalidad en cuanto al papel del hombre en la empresa.

Uno de los datos más importantes es el hecho de que se ha captado la situación de cambio, de que el empresario y sus directivos están dispuestos a adaptarse al cambio, que existe, por lo tanto, una posición positiva a este cambio y que de esta manera se pueda asumir con éxito este proceso si se orienta adecuadamente desde la empresa y no en contra de la empresa.

Para muchos empresarios parece que ya se han hecho los ajustes necesarios (52 %), de que se está siempre hablando en pretérito, esto es, creer que se ha hecho el proceso de adaptación al analizar la situación actual desde la perspectiva del pasado, de lo que éramos hace un año o dos, y no desde la perspectiva de futuro, en la dimensión internacional en la que se está inmerso en el proceso de competitividad. Creo que aquí existe todavía una dimensión muy amplia por descubrir los problemas y, consecuentemente, de marcar nuevos criterios para el análisis de la situación empresarial.

Esta consideración de que se han hecho ya los reajustes, que se ha modernizado en gran parte, es una valoración que no corresponde a la realidad de la empresa vasca ni de la empresa española en su conjunto.

**Fig. 2. Organización de mercados.**



Perfil número 2:  
 ¿En qué áreas consideraría Vd. que su empresa tendría que realizar ajustes?  
 (1 = mínimos reajustes; 5 = máximos reajustes).

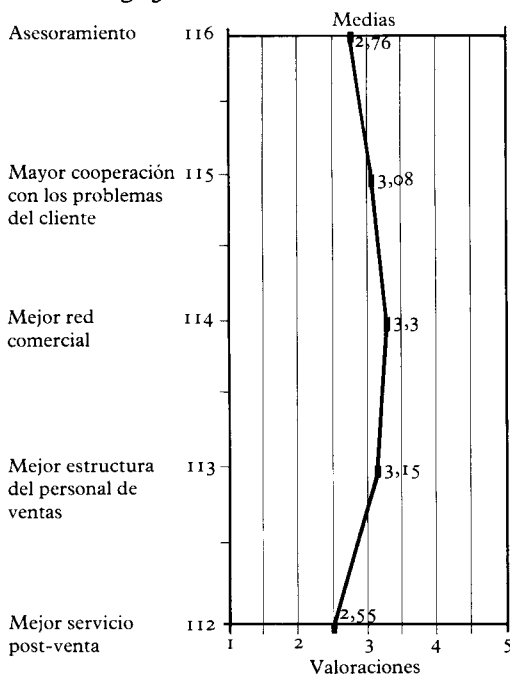
El hecho que permanentemente llama la atención en la encuesta es el de que el empresariado vasco se plantea en su concepto empresarial muy pocas exigencias a los mercados. No hay una gran sensibilidad en esa nueva dimensión de mercado y, sobre todo, en que todos los componentes de una empresa y de su entorno tengan que sensibilizarse a que el éxito o fracaso lo va a definir una adecuada penetración en esa división de trabajo y que hay que descubrir esos mercados.

El mercado competitivo hay que incorporarlo a la cultura empresarial y lo tienen que incorporar los que hacen la legislación fiscal y laboral, si no, no hay respuesta en un sistema abierto y no hay futuro para la empresa. Y la empresa tiene que ser consciente de que no puede prescindir de las dimensiones de mercado, no ya sólo en su dimensión mental, sino también en lo que concierne al esfuerzo importante que tiene que realizar en su presencia en los mercados. No se puede seguir en los sistemas clásicos de venta por representaciones, o que vendan otros, sino que el hecho del moderno marketing internacional obliga al empresario a un esfuerzo significativo dentro del conjunto de sus planteamientos y recursos a la participación directa en esos mercados.

A la hora de plantearse la situación ante el nuevo marco de la Comunidad Europea existe, sin duda, una grave queja de que no hay información suficiente y que no se han descubierto los potenciales de resultados en los que puede defi-

nirse la actividad futura de la empresa vasca. Y cuando aquí se habla de información no estamos hablando de ventanillas de información administrativa sobre normas de Bruselas, o sobre determinados aspectos, sino información especialmente sobre ese nuevo entorno que más que el entorno sólo legislativo, es el que concierne al conocimiento de comportamientos, mercados y localización de aquellos espacios en los que la empresa vasca pueda tener más éxito que los competidores. Para la mayoría de las empresas se considera que aproximadamente en un 60 % pueden lograrse mejoras competitivas que permitan la supervivencia de la empresa.

**Fig. 3. Atención al cliente.**



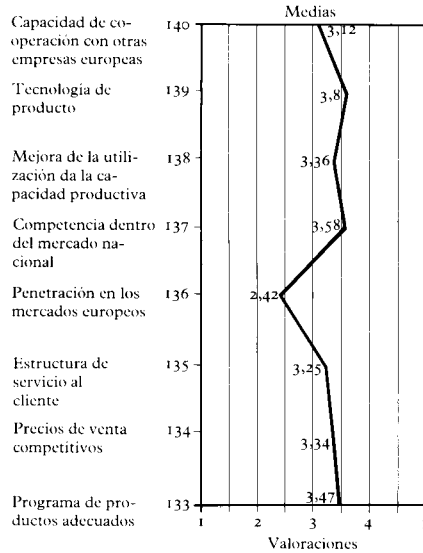
Perfil número 3:  
 ¿En qué áreas consideraría Vd. que su empresa tendría que realizar reajustes?  
 (1 = mínimos reajustes; 5 = máximos reajustes).

Lo cual no quita para que a la hora de valorar se confirme la situación real que está caracterizada por una baja penetración en los mercados extranjeros y, sobre todo, una valoración muy baja en cuanto a la capacidad de cooperación con las otras empresas, consecuencia de falta de información o de falta de capacidad de negociación y, se pudiera decir más bien, de planteamiento empresarial.

Si la empresa vasca no hace una mejora radical en los grados de utilización de sus equipos en los próximos años y para ello necesita mercados, difícilmente podrá recuperar las fuertes inmovilizaciones que aún tiene pendientes de amortizar.

Esta confianza en la que está asentado el empresario vasco de que el mercado nacional le va a seguir resolviendo sus problemas debe ser una orientación que debe preocupar. La multinacionalidad, como se ha señalado, del propio mercado nacional no se hace esperar y, por lo tanto, la batalla va a ser, en primer lugar, en el mercado nacional, pero difícilmente se va a poder tener éxito en este

**Fig. 4. Grado competitividad.**



Perfil número 4:

Ante la integración de su empresa en la Comunidad Europea, ¿cómo valora Vd. su posición ante el futuro próximo (3 años)?

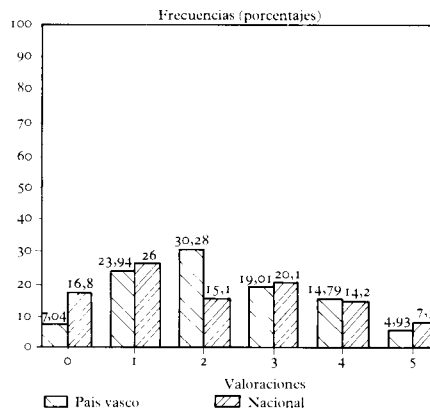
(1 = máxima debilidad; 5 = máxima fuerza).

mercado nacional si, por otro lado, no se penetra internacionalmente en los otros mercados.

Y es curioso observar esa gran confianza en la tecnología del producto cuando tenemos un déficit importante de investigación, pero, además, debe señalarse que los diferenciales en tecnología de producto no son diferenciales muy seguros, esto es, se pueden asimilar pronto por los demás competidores.

Si no se produce una penetración seria en los mercados europeos, y aquí la posición es sumamente pesimista (61 % de los empresarios cuestionados), difícilmente se crea esa dimensión de multinacional que es necesaria incluso, insistimos, en los mercados nacionales.

**Fig. 5. Penetración en mercados europeos.**



Perfil número 5:

Ante la integración de su empresa en la Comunidad Europea, ¿cómo valora Vd. su posición ante el futuro próximo (3 años)?

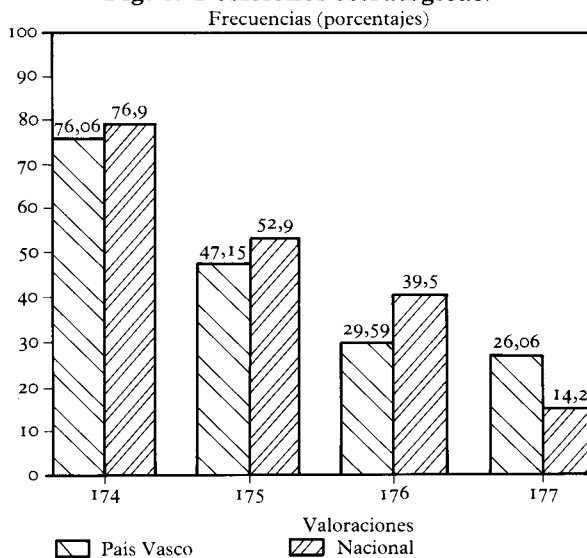
(1 = máxima debilidad; 5 = máxima fuerza)

## Capítulo IV

# ESTRATEGIA QUE PIENSA ADOPTAR EL EMPRESARIADO VASCO ANTE EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD

La pregunta que aquí se plantea puede centrarse en torno a las dificultades que ve el empresario vasco para introducirse en la competitividad dentro del conjunto del mercado europeo y, consiguientemente, sobre cómo se consigue. Esto es, qué estrategia o estrategias son aquellas que mejor definirían, para las dimensiones actuales de la cultura empresarial y de la capacidad de las estructuras empresariales vascas, que permitiesen dar una respuesta eficiente o, dicho también en otros términos, qué modificaciones hay que realizar en la cultura de la empresa vasca e, insistimos, en su entorno, para que puedan desarrollarse estrategias eficientes que permitan lograr el objetivo de competitividad a plazo medio y casi corto.

**Fig. 6. Posiciones estratégicas.**



Perfil número 6:

¿Tiene definida su empresa «posiciones estratégicas»  
(posiciones potenciales de resultados)?

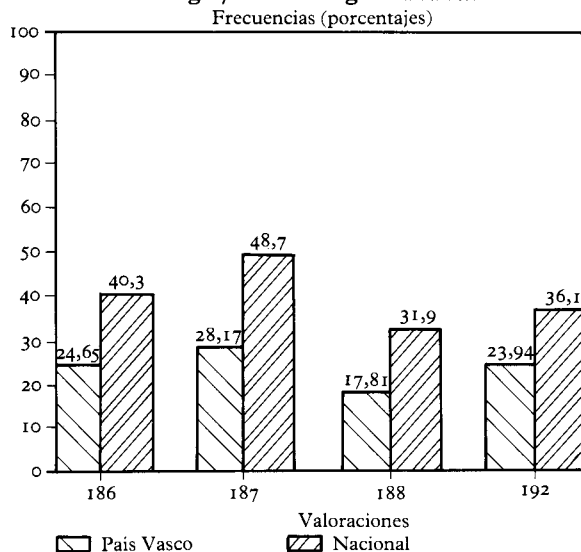
- 174 - Conocemos nuestras ventajas frente a la competencia nacional
- 175 - Conocemos nuestras ventajas frente a la competencia de la C.E.
- 176 - Tenemos adecuadamente evaluadas estas ventajas
- 177 - Tenemos dificultades para su evaluación

Es sorprendente, cuando se ven los resultados, que hay una respuesta altamente positiva (76 %), que considera que el empresario vasco conoce las ventajas competitivas que la empresa tiene en torno a los mercados nacionales.

Naturalmente que en la dimensión tradicional en la que ha venido trabajando la empresa vasca el mercado nacional conoce todos los elementos que definen su posición competitiva. Pero lo que verdaderamente no ha integrado es que, cara al futuro inmediato, la multinacionalización de estos mercados lleva a configuraciones muy diferenciadas, incluso, aun cuando el marco de referencia económico, social y financiero sea común. Las diferentes formas de interpretar estos marcos, las diferentes formas de atacar la presencia vía distintas estrategias, va a generar mercados totalmente distintos a los que venían hasta ahora rigiendo para la empresa nacional.

Sin embargo, debe también tenerse en cuenta que la alta respuesta positiva (47 %) con la que interpreta la empresa vasca que conoce sus ventajas competitivas en la Comunidad Europea puede provenir más de su experiencia exportadora tradicional, cuya organización comercial descansa más en intermediarios. Este sistema tradicional de comercio exterior tiene que ser necesariamente sustituido por una presencia mucho más directa de la empresa en esos mercados, ya que las dimensiones que el empresariado vasco tiene que dar a su cuota de mercado exterior tiene que ser muy superior a la que hasta ahora venía ejerciendo vía exportación clásica. De todas maneras existe un número importante de empresarios a los que les resulta difícil evaluar cuál es su situación competitiva y, consiguientemente se es consciente de que existe una laguna que hay que acometer de forma inmediata.

**Fig. 7. Estrategia futura.**



Perfil número 7:

¿Ha analizado cara al futuro próximo (5 años) cuáles son verdaderamente sus puntos fuertes sobre los que construir sus posiciones estratégicas?

186 - En la preferencia a los problemas del cliente

187 - En la red comercial

188 - En el marketing

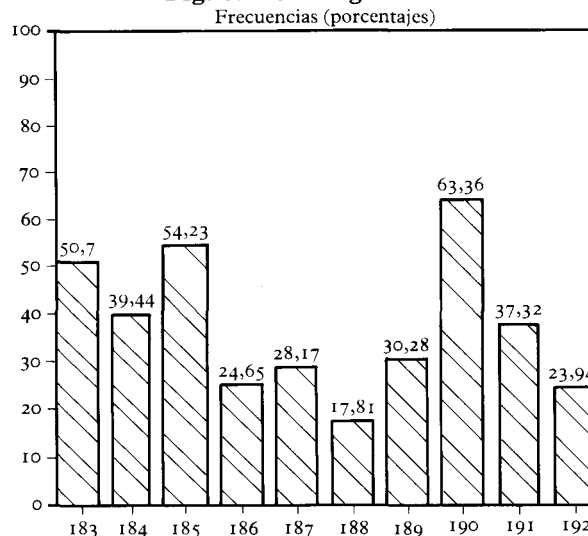
192 - En el conocer bien a los competidores

Lo que es interesante observar es el hecho de que el directivo de la empresa española ve que el top management no actúa siempre de acuerdo con las ventajas de una empresa (60 %). Ello supone que se hayan definido previamente cuáles son las ventajas de esa empresa (definición de sus puntos fuertes y débiles) y que cuando se han supuesto esas ventajas no existe una coordinación suficiente en la actuación directiva para utilizar esas ventajas. Esto es un síntoma muy claro de la falta de una identificación corporativa y de una cultura empresarial poco adecuada a las situaciones en las que se exige una presencia globalizante de la empresa, tanto hacia los propios miembros internos de la empresa como a su entorno en los mercados.

Se puede decir que la estrategia de futuro está basada en esas dimensiones de incorporación del entorno, del cliente, del competidor, y que, consiguientemente, estas diferencias tenderán a agravarse de forma significativa desde la perspectiva empresarial.

La estrategia de futuro está claramente orientada en la actual cultura empresarial vasca a lo que constituye el elemento hard, esto es, la calidad desde la perspectiva de la capacidad de generarla, de la tecnología y del producto, mientras que prácticamente todo lo que concierne al cliente, a la red comercial, al marketing, conocer la competencia, se escribe con «letra pequeña». Se ha situado prácticamente en la estrategia de futuro en elementos más bien de tipo tradicional, como son el precio o la determinación de un programa de producción, pero no en la capacidad de penetración en los mercados.

**Fig. 8. Estrategia futura.**



Perfil número 8:

¿Ha analizado cara el futuro próximo (5 años) cuáles son verdaderamente sus puntos fuertes sobre los que construir sus posiciones estratégicas?

- 183 - En el producto
- 184 - En el programa de productos
- 185 - En la tecnología
- 186 - En la preferencia a los problemas del cliente
- 187 - En la red comercial
- 188 - En el marketing
- 189 - En la especialización
- 190 - En la calidad
- 191 - En el precio
- 192 - En el conocer bien a los competidores



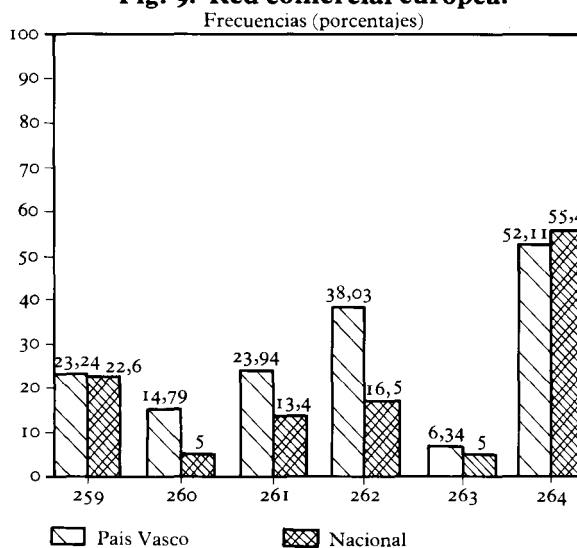
Lo cual se ve también afianzado en el diseño de esa estrategia de futuro en la fuerte acentuación de la producción y de la tecnología, y no tanto en los aspectos que conciernen a las dimensiones comerciales, financieras y, sobre todo, el problema del poco peso planteado en la capacidad de los directivos y en el personal. No es una cultura orientada al personal en las dimensiones que corresponden a la identificación de la corporación empresarial con la capacidad de los elementos humanos de la misma.

Las actuaciones que considera que debe realizar para obtener una situación de competitividad sigue manteniéndolas el empresariado vasco, de acuerdo con «sus» obstáculos, en reducir costes y mejorar calidades, pero no tiene en consideración el hecho de que hay que conocer más a los competidores, que hay que tener información de marketing internacional y que por esta vía es por la que hay que resolver los planteamientos de dentro de la empresa.

La cultura empresarial vasca está orientada a las dimensiones internas y considera como secundaria la dimensión de mercados. Aquí es donde se produce el mayor equívoco, ya que solamente en una orientación a los mercados se modificaría sustancialmente la cultura empresarial interna de la empresa.

Lo que no está definido en la empresa vasca es el perfil formal de la estrategia en cuanto a dar preferencias a unas orientaciones básicas sobre otras. **No existe un perfil**, sino que existe una gran interrogante sobre cuáles debieran ser las orientaciones básicas de esa futura cultura empresarial que le situaría competitivamente a la empresa vasca.

**Fig. 9. Red comercial europea.**



Perfil número 9:

Indique las posibilidades de ampliación de su red comercial en Europa.  
Necesitaria de:

259 - Organización comercial propia

260 - Creación de una nueva red comercial

261 - Organización conjunta con otras empresas del sector

262 - Organización de representaciones

262 - Organización de instituciones tales como Cámaras, etc., que asuman la organización de exhibiciones, estructura exterior, información, etc.

264 - Acuerdo con otras empresas europeas

Cuando se da preferencias a todas las orientaciones básicas, no se está perfilando ninguna posición fuerte o preferente. Con ello no se definen criterios de asignación de recursos y de esfuerzo que lleven a esa diferenciación que es la que a fin de cuentas sitúa y condiciona la competitividad.

En el plano de dimensiones financieras la falta de autofinanciación constituye uno de los más graves problemas de la empresa vasca, sobre todo teniendo en cuenta que la cuota de amortización no corresponde, en un análisis comparativo internacional, a la realidad del coste de amortización. No solamente es el alto coste de dinero, sino la falta de generación de cash-flow la que está condicionando seriamente a la cultura empresarial.

No hay, y esto es lo más preocupante, un perfil claro en torno a los recursos humanos y, sobre todo, estas valoraciones «neutras» señalan la falta de un planteamiento eficiente de lo que significa en términos modernos una institución empresarial. Falta la orientación que debe darse a los recursos humanos dentro de la unidad o idea corporativa de la empresa para un moderno sistema de management estratégico.

Y, por último, el aspecto que cierra con lo que hemos comenzado este análisis subjetivo, es el de la falta de comunicación de la empresa con su entorno. La pobreza de la comunicación es muy importante, lo que hace que el cálculo económico en el país sea erróneo, porque el empresario, o el entorno empresarial, o las unidades domésticas, o los sistemas financieros, no plantean correctamente su cálculo económico por falta de información, no modifican sus comportamientos por falta de información, y se hace muy costoso y rígido el proceso de adaptación rápido entre todos los elementos internos y externos de la empresa que sincronizadamente debieran formar una capacidad de respuesta competitiva al reto europeo. Se elevan gravemente los costes de coordinación.

## **Capítulo V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 1 - La situación actual puede definirse como reto histórico ante el que se encuentra la empresa vasca y cuya medición debe realizarse en base de los criterios de competitividad.
- 2 - La incorporación del avance tecnológico, la participación en economías abiertas con mayor capacidad competitiva, el criterio de multinacionalidad en todos los procesos empresariales, constituyen los tres planos que deben configurar los criterios de decisión empresarial.
- 3 - Esto significa otro tipo de cultura empresarial que la que se ha desarrollado en las últimas décadas generando una mayor orientación de la empresa a su entorno, en concreto el marketing internacional y, jugando, en consecuencia, un mayor papel la capacidad humana. Pero es que además coincide con el hecho de una nueva dimensión corporativa de la empresa debiendo orientarse los sistemas de dirección y organización, la solución de los problemas empresariales a una mayor globalización de los mismos dentro de la dimensión empresarial. Esto es, los criterios de división económica no parten de aspectos parciales, sino de la dimensión de la empresa como corporación.  

Ello implica el abandono del funcionalismo y la dimensión integradora de la empresa con lo que significa de otra nueva forma de pensar, de orientar la empresa y de configurar la actuación empresarial.
- 4 - En ninguno de los casos puede procederse a una extrapolación de la situación actual. Si se hiciera, nos llevaría a una situación de falta absoluta de competitividad y, por lo tanto, a un futuro sin perspectiva.

La situación actual se puede reflejar perfectamente en los resultados que afectan a los distintos componentes de las cuentas de resultados de las empresas vascas y cuya valoración es la siguiente:

- a) - La cuenta de resultados define que la empresa vasca tiene una insuficiente división del trabajo y, sobre todo, participa de forma muy reducida en las dimensiones internacionales de la división de trabajo.

- b) - La asignación de los recursos humanos es altamente insatisfactoria de manera que el diferencial de costes con los otros países queda absorbido por una ineficaz asignación de los recursos humanos. En la realidad los costes de los recursos humanos son elevados debido no sólo a problemas de formación y falta de flexibilidad y adaptación de los recursos humanos, sino también a aspectos correspondientes a las formas de dirigir y organizar la empresa y también, y muy concretamente, sobre la propia estructura laboral.
- c) - Existe una mala asignación de los recursos financieros como lo demuestra el elevado coste de la financiación que implica un diferencial de 6 puntos con respecto al de otros países centroeuropeos. Esta mala asignación de los recursos financieros se debe, por un lado, a la inadecuada estructura financiera de la empresa española, la baja autofinanciación de la empresa, un sistema bancario y crediticio insuficiente para las necesidades competitivas de la empresa y un elevado coste del dinero. A ello hay que añadir además el propio tratamiento fiscal y la insuficiente e insatisfactoria gestión financiera.

Pero también deben aquí señalarse los elevados niveles de inmovilizado que involucran las empresas españolas como consecuencia de un bajo grado de utilización de los mismos, lo que constituye uno de los estrangulamientos más importantes en el desarrollo de la empresa.

- d) - Una de las mayores preocupaciones debe centrarse en las bajas cuotas de amortización que descapitalizan la empresa a través de unos precios que no reflejan los costes reales del proceso productivo, lo que implica una dilación en la recuperación del riesgo y una transferencia de patrimonio empresarial muy importante.
- e) - Los beneficios empresariales son insuficientes y además incorrectamente calculados de acuerdo con la evaluación que se realiza de la política de amortizaciones.

Especialmente el bajo riesgo que cubre el cash-flow implica un mantenimiento de riesgos demasiado elevados, durante demasiado tiempo, lo que incide en una baja capacidad de adaptación de la empresa y, consiguientemente, una falta de perspectivas en la actual estructuración empresarial.

5 - La baja competitividad de la empresa española se debe a sus elevados costes, consecuencia del comportamiento de los elementos que se acaban de mencionar y, muy en particular, la baja captación de nuevos mercados y las posibilidades que ofrece el conocimiento de los propios potenciales positivos de la empresa.

6 - La estructura patrimonial dificulta seriamente la disposición de recursos financieros eficientes y plantea una seria inmovilización por persona ocupada, lo que prácticamente hace poco rentable la actividad empresarial.

7 - Existen diferencias notables dentro del mismo entorno vasco entre el comportamiento de la empresa de dirección nacional y aquella otra empresa que

está dirigida por una multinacional. En los factores como financiación, amortización, puede verse cómo el diferencial con respecto a la empresa vasca es tan importante que difícilmente puede interpretarse el comportamiento de la empresa vasca y sus posibilidades de futuro.

- 8 - Falta una comunicación entre la empresa y el entorno, produciéndose una valoración muy baja por parte de la empresa de las condiciones de ese entorno, en particular las laborales y sindicales. Difícilmente puede entenderse una división internacional del trabajo, con ajustes permanentes, si no existe una mayor coordinación entre la empresa y el entorno, y si el empresario solamente puede evaluar de forma altamente negativa este entorno en su cálculo económico. Este es uno de los obstáculos más importantes para la apertura de perspectivas a las nuevas actividades empresariales.

Lo que debe ser asumido por los propios representantes sindicales y los políticos responsables de los entornos empresariales. Solamente por la vía de una valoración positiva del entorno por parte de la empresa se generan nuevas iniciativas, nuevas combinaciones de factores y, consecuentemente, mayor competitividad y con ello la creación de puestos de trabajo y, de esta manera, una mejor utilización de los recursos humanos disponibles.

- 9 - La baja productividad, los elevados costes de la Seguridad Social, la poca flexibilidad laboral, constituyen desde el punto de vista empresarial, los obstáculos más importantes para una modificación del comportamiento de la empresa.
- 10 - Lo que falta en la apreciación empresarial es, en realidad, una mayor y más alta valoración de lo que significa la presencia en los mercados exteriores y, por lo tanto, el componente de multinacionalidad que debe dominar la mentalidad empresarial en los momentos actuales.
- 11 - Ciertamente la disposición de los recursos humanos constituye uno de los puntos fuertes de la respuesta empresarial española siempre y cuando se les dé la calidad que corresponda a las exigencias, no sólo de tecnología, sino de la competitividad, consecuencia de la apertura de mercados.
- 12 - Se produce en los últimos años una fuerte orientación de la mentalidad empresarial hacia una cultura centrada en el hard, en la calidad, en el proceso productivo, en la tecnología, con lo que se han dado pasos significativos en el proceso de modernización.
- 13 - Lo que falta es una orientación hacia los nuevos mercados, hacia entornos multinacionales en los que domina fundamentalmente una capacidad de marketing que asuma el conocimiento del competidor y el conocimiento de segmentos de mercados que debe descubrir. Esta orientación básica de la empresa hacia el entorno exterior es, sin duda, una de las condiciones básicas como criterio de cambio de la actual cultura empresarial.
- 14 - Otro de los aspectos significativos es que la empresa será en el futuro lo que sea su personal, mejor dicho sus cuadros directivos, por lo que la empresa

tiene que girar en su cultura empresarial hacia una orientación al personal como soporte de competitividad y no buscar este soporte en el hard.

- 15 - Lo que se evalúa demasiado alto por parte del empresario es su situación tecnológica que la considera con cierta satisfacción y, sobre todo, el que considere que los ajustes ya se han realizado en gran mayoría. Se está midiendo esta situación extrapolando el pasado más que enfocándolo hacia el futuro. La empresa vasca tiene pendiente diseñar su ajuste, que no consiste en reducir o plantearse el abandono de un área determinada, sino que se trata de diseñar el ajuste, lo que debe entenderse en cuanto a la coherencia entre la oferta que realiza una empresa y esos nuevos mercados que ha descubierto. Probablemente la falta de acción en el campo de los mercados exteriores es lo que le imposibilita determinar cuáles son sus posibilidades en esos mercados y, consiguientemente, cuáles deben ser esos ajustes. El ajuste está por hacer, no el tema, como se ha entendido siempre como ajuste, de reducción de plantillas o de actividad.
- 16 - Por parte del empresario vasco se considera que domina el mercado nacional y domina la capacidad competitiva. Con ello lo que se está nuevamente es extrapolando una situación de pasado y no buscando el criterio de futuro para enjuiciar su capacidad competitiva en el mercado nacional. Dificilmente puede evaluar su situación en el mercado nacional si no conoce cuáles son los potenciales de sus competidores exteriores y tiene que asumir que la presencia de estos competidores será creciente y con mayor ímpetu organizativo en los próximos años.
- 17 - La incorporación de la mentalidad de economía exterior, de la multinacionalidad, en la mentalidad empresarial, en todos sus directivos y en el personal, constituye sin duda, la condición básica para que sea asumida la división internacional de trabajo dentro de los esquemas y procesos productivos y de dirección.
- 18 - La comunicación de la empresa hacia dentro y con su entorno es muy pobre y, consecuentemente, uno de los grandes «gaps» en los que se mueve la empresa española es la necesidad de desarrollar criterios de información y una política de comunicación que sitúe a la empresa en el papel de protagonista de una sociedad moderna.
- 19 - Puede señalarse que a la empresa vasca, y de acuerdo con los resultados, le falta un perfil definido de sus orientaciones básicas de la empresa. Se duda sobre hacia dónde debe orientarse y, por lo tanto, es difícil evaluar la capacidad de realización de una estrategia si no se ha definido la orientación que quiere darse a la misma.
- 20 - La empresa vasca se encuentra ante una exigencia de cambio cultural sin precedentes en la historia del País. Y esta modificación de la cultura empresarial pasa, en primer lugar, por definir la orientación de la empresa de acuerdo con una valoración de sus potenciales, puntos fuertes y débiles, una vez definidos los segmentos de mercado que a nivel internacional debe ser su punto de mira.

Lo cual exige un esfuerzo importante en el cambio cultural de la empresa dominando básicamente una mayor orientación al exterior como criterio por el que deben regirse las decisiones empresariales, ya no hay finanzas, o marketing nacional, o política de personal nacional, sino lo que hay es un marketing, finanzas y personal multinacional.

Se debe poner más atención de la orientación básica a los mercados, precisamente a la dinámica del mercado como criterio de referencia al que deben orientarse los comportamientos empresariales. Para ello se precisa de otros criterios de dirección de personal y mayores exigencias de comunicación.

## **21 - Recomendaciones**

Se podrían formular las siguientes recomendaciones en el plano operativo de la situación actual de la empresa vasca:

- 1 - Se debe dar una nueva orientación básica a los directivos para que puedan evaluar el conjunto de los procesos empresariales desde la perspectiva de sus potencialidades con respecto a las actuaciones de mercado que piensan desarrollar.
- 2 - La política económica debe constituir el marco de referencia que acelere el cambio cultural de la empresa vasca.
- 3 - Pero la transformación de la cultura empresarial vasca la tienen que realizar todas y cada una de sus empresas en singular y ello significa las actuaciones sistemáticas en los siguientes planos:
  - a) - Se debe definir y diagnosticar cuál es la cultura de la empresa.
  - b) - Se debe definir con qué criterios se enjuicia a la vista de la estrategia de adaptación que elige esa empresa considerando sus potenciales competitivos.
  - c) - Se tiene que analizar la evolución y viabilidad de las distintas estrategias que puedan diseñarse con los actuales potenciales culturales de esa empresa y qué planes o procesos deben integrarse para que pueda darse una coherencia entre el potencial de la empresa y la estrategia que debe asumirse para dar el reto de competitividad.
  - d) - Se trata, por lo tanto, de una actuación de cambio en la cultura empresarial fundamentalmente y, a partir de ella y de la definición de la estrategia de adaptación, tendrán que definirse los criterios económicos y los criterios consiguientes de asignación de recursos.
  - e) - Se trata, por lo tanto, de modificar de forma profunda lo que afecta a los
    - sistemas de dirección de la empresa
    - estilos de dirección
    - organización de la empresa
    - sistemas de información.

- f) - El punto fuerte de la orientación en los momentos iniciales de este cambio cultural debe ser básicamente orientado a la formación y al descubrimiento de los mercados exteriores y de los criterios de multinacionalidad en el pensamiento empresarial.
  - g) - El dominio preeminente en la cultura empresarial vasca debe darse básicamente al desarrollo de un pensamiento globalizante de la empresa orientada al marketing internacional.
- 4 - La organización de este proceso de cambio cultural tiene que realizarse de forma generalizada e implica para cada una de las empresas, de acuerdo con su trayectoria y sus posibilidades, la definición de fases concretas de ajuste de esa dimensión corporativa a las nuevas situaciones de mercado.
  - 5 - Este reto de ajuste cultural tiene que realizarse en un plazo relativamente breve de tres a cuatro años, lo que puede hoy quizás verse con optimismo si se tiene en cuenta la predisposición de los directivos de la empresa a asumir una situación de cambio y lo que se está esperando es poder disponer del perfil de orientaciones básicas en los que debe centrarse cada una de las empresas.  
  
La política económica y societaria del País Vasco debiera dar un marco «provocador» de este cambio cultural sin asumir en ninguno de los casos protagonismo en las modificaciones de esta cultura empresarial dentro de cada uno de esos campos.
  - 6 - Pero afecta también este cambio cultural a los sindicatos como pieza importante de una sociedad competitiva y, muy en particular, a los políticos y a la Administración Pública en lo que afecta a la definición de entornos «provocadores» de este cambio cultural en la empresa y no de «obstaculizadores» por la vía fiscal, laboral o financiera que hagan inviable, o al menos retrasen con elevados costes, este cambio cultural de la empresa vasca.
  - 7 - Este reto histórico significa una vuelta al empresario vasco pionero que vuelva a redescubrir mercados exteriores, que inicie un proceso de mayor integración corporativa en las empresas y con ello que asuma el papel empresarial que siempre ha tenido el País Vasco.