

INTRODUCCIÓN

María José Izquierdo

*«un pueblo es siempre una empresa futura,
un arco tendido hacia el mañana».*

(A. Machado 1875-1939)

La empresa española camina por la senda de la internacionalización con la certeza de que el recorrido que ha iniciado es parte importante de su mañana y de su futuro. El elemento clave es la competitividad, un concepto que requiere un esfuerzo continuo tanto de las empresas como de los responsables de hacer una política que impulse el espíritu emprendedor del empresario español. PAPELES DEL ECONOMÍA ESPAÑOLA ha preguntado a políticos, expertos y empresarios por el grado de internacionalización de la empresa española, su posición comparada ante este nuevo entorno empresarial, las armas con que cuenta para afrontar los nuevos retos de la competitividad en un marco global, y también por sus debilidades y fortalezas de cara al futuro. Es, sin duda, el debate del momento, porque en los próximos cuatro o cinco años España se juega su futuro tejido empresarial. Si la aventura ha empezado para nuestras empresas con una posición de partida inmejorable, incluso desde un punto de vista comparado con los países europeos más avanzados, los agentes directamente afectados coinciden en que el euro, con el que se abre un mercado para más de 365 millones de consumidores, es una oportunidad, pero no necesariamente una garantía en sí mismo. Incluso desde la Administración se postula que aún queda mucho por hacer. Es preciso generar mercados más eficientes y, por ello, a la política de estabilidad macroeconómica, el ejecutivo suma la voluntad de proseguir con reformas intensamente demandadas por el sector empresarial privado como la flexibilización y modernización del mercado de trabajo, la liberalización de los sectores productivos y la potenciación de la inversión en investigación y desarrollo (I+D).

«No hay que temer al nuevo entorno de competencia que genera el euro, bien al contrario la experiencia nos ha demostrado cómo el sector productivo español siempre ha estado a la altura de las circunstancias en los procesos de aper-

tura y de integración que hemos realizado en el pasado» afirma el Vicepresidente segundo del gobierno y ministro de Economía y Hacienda, **Rodrigo Rato**, para quien la integración conseguida por la economía española en Europa y en el mundo en los últimos años «ha supuesto afrontar nuevos desafíos pero al mismo tiempo ha permitido aprovechar sus principales potencialidades».

Sin embargo, ese entorno de la UEM y el euro es cada vez más exigente con las empresas españolas, como recuerda el Portavoz del gobierno y ministro de Industria y Energía, **Josep Piqué**, y requiere potenciar otros factores de competitividad distintos de los precios relativos, como la internacionalización y la innovación. En el primero de esos factores «hay que destacar que los grandes esfuerzos realizados por las empresas para aumentar su presencia en el extranjero han empezado a dar sus frutos»; si bien en el segundo todavía «hay que incrementar las actuaciones innovadoras como base fundamental para mejorar la competitividad y, en último término, aumentar el ritmo de generación de riqueza y empleo».

El presidente de la CEOE, **José María Cuevas**, reconoce que la reciente globalización está produciendo cambios en la estructura empresarial, aunque las empresas españolas «no se han quedado atrás en el proceso de fusiones, adquisiciones, alianzas u otro tipo de acuerdos entre grandes grupos empresariales» y se han producido movimientos de integración empresarial en España y hacia el exterior, principalmente en Sudamérica, donde los vínculos culturales y el idioma ofrecen a nuestras empresas una ventaja respecto a los competidores norteamericanos y japoneses. En este sentido pone de manifiesto que el 50 por 100 de la riqueza nacional está constituido ya por la actividad empresarial internacional.

La posición comparada de las empresas españolas frente al entorno de la Unión Monetaria Europea según **Amadeo Petitbó**, presidente del Tribunal de Defensa de la Competencia, no se altera significativamente por la entrada en la tercera fase, en que «la moneda única —dice—

mejora la transparencia de la estructura de precios europeos», aunque la competitividad, sugiere **José Manuel Fernández Norniella**, presidente del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, es un concepto dinámico que requiere continuos esfuerzos para su mejora.

Juan Villalonga, presidente de Telefónica, va más allá y afirma que el éxito de las empresas en este proceso dependerá «de la ambición y, las ganas de trabajar de sus líderes empresariales». El reto, dice, está en saber cómo «aprovechar las ventajas de un entorno más abierto y por lo tanto más competitivo». La empresa española, dice el presidente de Cableuropa y UNI2, **Eugenio Galdón**, juega «con algunos importantes factores a su favor: la calidad de los recursos humanos, los niveles salariales, la adaptabilidad y la capacidad de reacción», pero también la competitividad en este nuevo entorno va a depender de la eficiencia relativa de los procesos productivos y de comercialización, de su tamaño y especialización. Así lo ve **Javier de Irala**, presidente de Iberia, mientras **Ricardo Fornesa**, presidente del grupo Aguas de Barcelona, subraya, por su parte, alguno de los elementos que condicionan de forma negativa la competitividad de la empresa española; en concreto, la normativa y prácticas laborales y los niveles de tecnología aplicada a la gestión de las empresas y a los procesos industriales.

En este marco surge, de forma espontánea e irremediable, el problema de la dimensión. La empresa española necesita un mayor tamaño porque en este nuevo entorno los factores de economía de escala y globalización son muy importantes. Incluso la sabiduría popular tiene admitido ya que el pez grande se come al chico, hecho casi cotidiano que adorna incluso cintas cinematográficas para todos los públicos. Pero el dilema está en discernir cuándo es mejor la fusión que la alianza, o a la inversa; y, cuándo la especialización. El tejido empresarial español está infradimensionado aunque el tamaño *per se*, dice **Petitbó**, no puede ser un objetivo empresarial: «lo realmente relevante es la dimensión mínima óptima». En algunos sectores el tamaño es crítico y en España «no tenemos esa dimensión para competir» opina **Juan Villalonga**, mientras **Miguel Corsini**, presidente de Renfe, sostiene que lo grande por lo grande, la fusión por la fusión «no es siempre la mejor fórmula», opinión a la que se suma también **Fernández Norniella**.

Existe coincidencia, sin embargo, en que proseguirán las fusiones, porque España, apunta **Ricardo Fornesa**, sufre todavía algunos de los inconvenientes «de este déficit relativo que es el tamaño», aunque también es importante la adaptabilidad de la empresa española a los cambios estratégicos y operativos que deberá realizar, dice **José María Cuevas**, para quien las PYME están en condiciones de afrontarlos «con la misma efectividad que los grandes grupos europeos y con las ventajas que proporciona una estructura menos pesada y compleja». Gracias a su estructura más flexible, el colectivo de las PYME cuenta con mayor agilidad de respuesta, pero es necesario fomentar instrumentos que faciliten su labor, como la cooperación empresarial, a juicio de la Secretaria de Estado de Comercio, **Elena Pisonero**.

Si frente al mercado europeo nos posicionamos de una forma satisfactoria, para competir fuera hay que tener otros puntos de referencia en las prácticas de las empresas americanas y europeas. La política de recursos humanos es uno de los elementos más importantes en el funcionamiento eficiente de las empresas en un mercado global, así como en la alta capacidad de asimilación e implementación de las técnicas empresariales. Nuestro sistema logístico (producción y *marketing*) es superior a la media, no así el dominio de lenguas extranjeras.

PAPELES ha preguntado también por las debilidades y fortalezas de las empresas españolas en este entorno competitivo más exigente. El propio marco constituye una amenaza y una oportunidad, aunque hay coincidencia en que prima esta última. En la lista de pros y contras, los expertos y empresarios consultados colocan de forma clara y concisa, entre los pros, la ampliación de los mercados accesibles a las empresas españolas, la calidad humana, la capacidad de riesgo, la capacidad de adaptación al entorno, la condición de puente y posición privilegiada con los mercados sudamericanos y del Norte de África. Los bajos niveles de productividad, las carencias de estructuras de comercialización a escala internacional, el tamaño subcrítico de una parte importante de la mediana y gran empresa y el reducido nivel de especialización sectorial son algunas de las debilidades que habrá que superar. Así lo reconocen sus protagonistas, a la vez que declaran que asumen los riesgos con esperanza, cautela y creatividad, como parte esencial de lo que será la historia empresarial del siglo XXI.

CUESTIONARIO

1 La reciente entrada en funcionamiento de la UEM realza aún más el reto de la competitividad para las empresas europeas, ante un entorno económico global e integrado y con una sola moneda. ¿Qué opinión le merece la posición comparada de las empresas españolas frente a ese nuevo y exigente entorno de competencia? ¿Considera adecuada su dimensión de cara al mismo?

2 Admitiendo que el funcionamiento eficiente de las empresas frente al mercado depende de factores tales como sus estrategias, su organización, sus finanzas, su sistema logístico (producción y marketing) y sus recursos humanos, ¿en qué nivel situaría Vd. la posición de las empresas españolas respecto de sus competidoras europeas, norteamericanas y japonesas, en cada uno de tales factores? ¿Le parece alguno de ellos más importante que los demás?

3 En muchas ocasiones, la posición competitiva de las empresas depende de la adecuada aplicación práctica de principios directivos y de técnicas de gestión que provienen

del mundo académico e investigador. ¿Cree que las empresas españolas están en un nivel adecuado de asimilación e implantación de dichos principios teóricos en su práctica diaria? ¿En qué posición las situaría respecto de las empresas de otros países europeos o de otras áreas económicas extraeuropeas?

4 En el entorno actual de competencia, la cantidad y calidad de la información económica, financiera y empresarial, así como su difusión y uso para la toma de decisiones constituye un requisito imprescindible para la competitividad. ¿Qué piensa Vd. acerca de la disponibilidad de esa información por parte de las empresas españolas? ¿Hacen éstas un uso adecuado de dicha información para posicionarse ante el mercado y para detectar y explotar oportunidades de rentabilidad en el mismo?

5 De cara al futuro, la Europa unida deparará amenazas y oportunidades para las empresas españolas. ¿Cuáles primarán, en su opinión? ¿Con qué debilidades y con qué fortalezas cuentan las empresas españolas, hoy, para enfrentarse a ese futuro ya inmediato?

Rodrigo Rato

Vicepresidente Segundo del Gobierno y Ministro de Economía

1 Para España, su proceso de modernización ha ido indisolublemente ligado a la apertura hacia el exterior. En las últimas décadas, la economía española se ha ido integrando en Europa y en el mundo, lo que necesariamente ha supuesto afrontar nuevos desafíos, pero al mismo tiempo ha permitido aprovechar sus principales potencialidades. No hay que temer al nuevo entorno de competencia que genera el euro; bien al contrario, la experiencia nos ha demostrado cómo el sector productivo español siempre ha estado a la altura de las circunstancias en los procesos de apertura y de integración que hemos realizado en el pasado.

En concreto, en lo que se refiere a la situación actual, podemos afirmar que las empresas españolas se encuentran en una buena posición de partida para aprovechar al máximo, las ventajas que ofrece el nuevo mercado europeo con una moneda común. El marco macroeconómico en que nos movemos es el más estable que recordamos, la evolución de los salarios es acorde a la evolución de los precios y, lo más importante, el entorno fiscal de reducción de gasto ha permitido reducir de forma importante los tipos de interés y llevar adelante una reforma fiscal de las más avanzadas en Europa. Por tanto, en lo que se refiere a las grandes cuestiones macroeconómicas, la economía española parte de una posición comparable, e incluso más favorable, que la de las más avanzadas economías europeas. Aún queda mucho por hacer, y es preciso generar mercados más eficientes y que las empresas aprendan a moverse en estos mercados, pero, sin duda ninguna, las empresas españolas tienen una inmensa capacidad de adaptación que les permite afrontar con seguridad los retos del euro.

2 Evidentemente, la situación competitiva depende de cada empresa y de cada sector. España, como el resto de las economías europeas, debe especializarse en aquellos sectores para los que está mejor preparada y que pueden generar un alto valor añadido, lo que termina repercutiendo sobre la remuneración de los factores productivos. La competitividad consiste precisamente en eso, en producir bienes muy demandados internacionalmente con la utilización de los menores recursos posibles, es decir, con los menores costes. Si observamos la estructura de nuestro comercio internacional en los últimos años, vemos cómo la economía española se está especializando cada vez más en este tipo de sectores. Sectores que en cualquier rama de la producción incorporan nuevas tecnologías, trabajadores muy cualificados y mo-

dernos métodos de gestión empresarial. Desde el punto de vista internacional, la productividad media de las empresas españolas está todavía por debajo de la de los países centrales de Europa, o de EE.UU. y Japón. Sin embargo, España, poco a poco, está recortando la diferencia; en esto consiste precisamente el proceso de convergencia real. Lo importante no sólo es la posición relativa de cada economía, sino la evolución que observamos en el tiempo, y en ese sentido creo que la posición española es envidiable.

3 La gestión empresarial en las empresas españolas es cada vez más eficiente y homologable a la que se realiza en los países más avanzados. Prácticamente, en la mayoría de los sectores no encontramos grandes diferencias entre las empresas españolas y sus competidoras situadas en otros países europeos. Los métodos de gestión empresarial distan más de los aplicados en las empresas norteamericanas y sobre todo en las empresas japonesas, pero en este caso las diferencias se deben más a las diferentes culturas económicas que a retrasos en la aplicación de modernos métodos de gestión. Sin embargo, en el caso de las PYME, que constituyen la mayor parte de nuestro tejido empresarial, sí creo que se debería hacer un esfuerzo adicional en algunos sectores. Las empresas españolas son conscientes de la importancia de organizar adecuadamente las tareas empresariales, y creo que, cada vez más, dedican recursos crecientes a esta labor.

4 La información es en el mundo actual, con toda seguridad, el *input* fundamental con el que juegan las empresas. En este sentido, el tamaño empresarial es un factor importante a la hora de conseguir una información útil y barata. La información es un bien costoso de conseguir, pero una vez conseguido, su transmisión a los distintos elementos de la empresa tiene un coste muy bajo, es por ello por lo que las grandes corporaciones tienen una innegable ventaja a la hora de reducir los costes que conlleva la generación y distribución de la información. Por eso, en España es fundamental la labor que en este sentido debe realizar la Administración, por una parte, y las organizaciones empresariales, por otra, ya que éstas pueden hacer la labor de generar información y distribuirla de una manera más eficiente. Las empresas, por su parte, deben acercarse a estos centros de información, plantearles sus necesidades y ser exigentes con la información recibida. Un ejemplo de esto que estoy diciendo lo podemos encontrar en la exportación. Cada vez son más las empresas que se acercan a la Administración pidiendo una información puntual y eficiente sobre posibles mercados para sus productos, y así entienden que la labor del gobierno es cada vez más informar y menos subvencionar.

5 Sin duda alguna, las ventajas que ofrece la moneda única para las empresas españolas, como para la mayoría de las empresas europeas, son muy superiores a los posibles inconvenientes que pudiéramos tener; de lo contrario, once países no nos hubiéramos embarcado en la aventura del euro. Cuando se plantean estas cuestiones, se plantean como si el mercado único fuera un juego de suma cero, es decir, que las ganancias que tiene un país sólo pueden tenerse a costa de otro. Nada más lejos de la realidad. El euro permitirá a las empresas europeas disponer de un tamaño de mercado mayor incluso que el que disfrutaban las empresas norteamericanas y japonesas. Este mayor mercado permitirá a los consumidores acceder a productos más variados y más baratos, y a las empresas aprovechar al máximo sus economías de escala y sus esfuerzos de innovación. Como ya he mencionado, las empresas españolas se encuentran en una posición magnífica para aprovechar estas oportunidades que le ofrece el nuevo contexto del euro.

Josep Piqué
Ministro de Industria y Energía

1 Aunque es cierto que la entrada de España en la UEM supone un nuevo reto para la industria española, la historia reciente revela que las empresas industriales españolas han demostrado gran capacidad de adaptación, primero, con la adhesión de España a la UE y la posterior construcción del mercado único interior y, más tarde, con el proceso de convergencia nominal para el acceso a la moneda única.

En la actualidad, las empresas industriales españolas se encuentran en condiciones óptimas para afrontar estos cambios. Constituyen un sector plenamente abierto a la competencia internacional, que ha orientado su producción a actividades de contenido tecnológico medio y alto, con un elevado potencial de crecimiento en los mercados internacionales y que, además, ha disfrutado en los últimos ejercicios de una evolución particularmente favorable y de una mejora notable de las condiciones del marco económico e institucional.

Por otra parte, la UEM supone, ante todo, la consolidación del gran mercado comunitario, dado que elimina los costes cambiarios y el riesgo

asociado a las fluctuaciones de las divisas y, con ellos, suprime de forma irrevocable, las últimas grandes barreras a los intercambios comerciales y financieros. Esto permite que las empresas industriales españolas puedan operar en los países de la zona del euro en condiciones muy similares a las que se encuentran en el mercado nacional.

Por lo que se refiere a la dimensión, se observa que el tamaño medio de las empresas industriales españolas es sensiblemente inferior al de sus competidoras comunitarias, hecho que se explica, fundamentalmente, por el tradicional carácter cerrado de la economía española. Esta característica supone una desventaja por la menor capacidad para aprovechar economías de escala y un menor poder de negociación frente a los clientes y proveedores. Por el contrario, la menor dimensión constituye una ventaja frente a las empresas muy grandes, especialmente por su capacidad para adaptarse con prontitud a los cambios en la demanda.

Para paliar la desventaja de la dimensión, cobran especial importancia los esfuerzos realizados desde la Administración para fomentar los acuerdos de cooperación entre empresas y facilitar la financiación a las PYME. En la actualidad se están produciendo procesos de fusión y alianzas en determinados sectores a fin de obtener la dimensión adecuada que les permita competir en igualdad de condiciones.

2 La posición de las empresas españolas respecto a los factores señalados no difiere globalmente de la que tienen sus competidoras europeas o de otras zonas. En algunas cuestiones, como el desarrollo de estrategias innovadoras, las empresas españolas, y en general las europeas, están por detrás de las empresas norteamericanas y japonesas.

La formación de la mano de obra, la capacidad de innovación y la organización son los factores más importantes, interrelacionados entre sí, para asegurar un funcionamiento eficiente de las empresas. En definitiva, el soporte básico de las empresas lo constituyen los recursos humanos y su capacidad para aplicar los conocimientos a la actividad industrial. La globalización de la economía genera nuevas necesidades de competencias técnicas y de capacidad de adaptación a las diversidades culturales, que hacen que el potencial intelectual de una empresa y la calidad y flexibilidad de su organización interna superen en importancia a otros factores de competitividad más tradicionales.

3 La gestión y dirección de las empresas grandes tiene un nivel equiparable al de las empresas equivalentes de los países más desarrollados. Lo mismo sucede en el caso de las PYME, entre las que existe un número no muy elevado de empresas con gran capacidad

de gestión y un número considerable de ellas, proporcionalmente superior al de alguno de los países más desarrollados, con un nivel bajo. Es por tanto, necesario que las empresas españolas, en especial las situadas en este último grupo, continúen sus esfuerzos por mejorar la gestión, lo que debe ir acompañado también por un mayor esfuerzo en materia de formación de personal.

Asimismo, para que la comunidad empresarial pueda realizar un correcto aprovechamiento de los resultados de la investigación sobre técnicas de gestión y organización realizadas en otros ámbitos, es necesario que exista un constante intercambio de información. En este sentido, tanto en España como en el resto de Europa, las asociaciones entre instituciones de investigación y universidades, por un lado, y empresas, por otro, están menos desarrolladas que en EE.UU. y Japón. El reforzamiento de los vínculos entre la industria y el mundo académico concedería a este último un conocimiento más preciso de las verdaderas necesidades de las empresas —orientando así la selección de nuevos campos de investigación— y aumentaría también la capacidad de las empresas europeas de aplicar los resultados de la misma, no sólo en el ámbito de las técnicas directivas y de gestión, sino también en otros de extrema importancia, como por ejemplo la innovación tecnológica.

4 Tanto en cantidad como en calidad, el nivel de la información económica y empresarial en España es elevado. El empresario español está correctamente informado acerca de la evolución general de la actividad económica, nacional e internacional. Existen fuentes estadísticas —como la Central de Balances del Banco de España y, en el ámbito industrial, la Encuesta Industrial de Empresas del INE o la Encuesta sobre Estrategias Empresariales de la Fundación Empresa Pública— que permiten analizar en profundidad la situación económico-financiera de las empresas, su evolución y otros aspectos clave en la definición de las estrategias de las empresas. En los últimos años se ha hecho un esfuerzo importante para que esta información se difunda ampliamente y esté a disposición de los usuarios en plazos de tiempo cada vez más cortos.

Sin embargo, hay que decir que estos esfuerzos no satisfacen plenamente las exigencias de nuestras empresas, que no sólo demandan un conocimiento actualizado de la situación económica, sino también una información diseñada de acuerdo a sus necesidades específicas. Estas necesidades cambian, además, a lo largo del tiempo. Entiendo que este alto nivel de exigencia debe interpretarse como una señal positiva, en la medida en que revela una preocupación creciente de las empresas por conocer su entor-

no, por adoptar decisiones y definir estrategias sobre la base de una información fiable y rigurosa.

El reto en la actualidad es satisfacer estas exigencias de las empresas. La informatización de las principales bases estadísticas y el uso creciente de nuevas tecnologías de la información debe favorecer esta adaptación, de forma que no sólo se pongan los datos a disposición de las empresas con mayor prontitud y a través de nuevos medios, sino que, además, se facilite la obtención de informaciones diseñadas a la medida de las necesidades específicas del usuario.

5 Dada la demostrada capacidad de adaptación de las empresas españolas, es obvio que las oportunidades primarán sobre las amenazas. De hecho, como ya se ha comentado anteriormente, la UEM y el proceso de convergencia previo eliminan dos de las grandes dificultades a las que se enfrentaban las empresas industriales españolas: el riesgo cambiario y los costes financieros tradicionalmente más elevados que los de nuestros competidores. Las empresas industriales españolas cuentan, además, entre otras fortalezas, con una ventaja competitiva en costes laborales.

La renuncia definitiva a la vía de la devaluación como mecanismo para compensar posibles disminuciones de esta ventaja competitiva o aumentos diferenciales de los precios, implica la necesidad, por un lado, de mejorar las condiciones del entorno económico, avanzando en los procesos de liberalización en los mercados de factores y productos. Por otro lado, también es preciso fomentar otros factores de competitividad distintos de los precios relativos. Quizá, las principales deficiencias en este sentido se encuentren en la falta de estrategias decididas de internacionalización y en el escaso desarrollo de una cultura innovadora.

En relación a la primera de estas deficiencias, hay que destacar que los grandes esfuerzos realizados por las empresas para aumentar su presencia en el extranjero han empezado a dar sus frutos. Las empresas, conscientes de que no basta con vender, han aumentado su actividad en el exterior a través de la inversión directa y así, por primera vez en el año 1997 y de nuevo en 1998, España, a pesar de mantener su posición privilegiada como receptora de capital directo extranjero, se ha convertido en exportadora neta de capitales desde el punto de vista de la inversión directa.

Por lo que respecta a la innovación y a la I+D, el margen de mejora para la industria española es, a pesar de los avances obtenidos en los últimos años, todavía muy importante. El gasto en España en I+D, uno de los elementos que determina la capacidad innovadora, es to-

davía muy reducido en relación con los países de nuestro entorno y, además, el esfuerzo investigador está más alejado de la necesidad del mercado y de la industria. Por ello, no sólo es necesario aumentar el esfuerzo innovador, sino también y de forma prioritaria, impulsar la participación en el mismo del sector empresarial. Este es uno de los objetivos prioritarios del actual anteproyecto de Ley de Fomento de la Innovación Industrial, cuya finalidad es incrementar las actuaciones innovadoras como base fundamental para mejorar la competitividad y, en último término, aumentar el ritmo de generación de riqueza y empleo.

Elena Pisonero

Secretaria de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa

1 La entrada de España en la tercera fase de la UEM desde el 1 de enero, como socio fundador, es un gran éxito para nuestra economía. El entorno económico global e integrado planteado supone una excelente oportunidad para nuestras empresas. La política del gobierno dirigida a cumplir los requisitos de la UEM ha conseguido unos excelentes resultados: saneamiento de las cuentas públicas, crecimiento económico (en tasas netamente superiores a las registradas en otros países de nuestro entorno), control de la inflación, bajos tipos de interés... Unos datos que determinan un marco económico adecuado, facilitando así el necesario esfuerzo de las empresas para sacar el mayor partido de un mercado único europeo. Un esfuerzo, por otro lado, que debe ser continuo para operar con éxito en un entorno de cambio permanente.

El euro determina un marco de estabilidad económica y financiera apropiado para el crecimiento de las empresas, como demuestran sus expectativas que prevén aumentos en su facturación y en sus planes de inversión. La participación en la zona euro nos está ayudando a afrontar la crisis internacional, registrándose un impacto moderado. De estos resultados cabe destacar la consecuencia última derivada de una política orientada a la estabilidad y al fomento del desarrollo empresarial: la creación de empleo y, por lo tanto, la mejora de nuestro nivel de vida.

Respecto a la dimensión empresarial, el colectivo de las PYME, gracias a su estructura

más flexible, cuenta con mayor agilidad de respuesta, si bien es necesario impulsar instrumentos que faciliten su labor, como por ejemplo la cooperación empresarial o la internacionalización.

2 Hoy en día ninguna empresa puede vivir aislada, y menos en Europa, en un mercado interior único con libertad de circulación de los factores; ello hace que la gestión busque los mismos objetivos de eficiencia, con independencia del país del que se trate. Todos los elementos citados tienen su importancia.

Pero, en el contexto de globalización actual, la internacionalización, la adopción de nuevas tecnologías y un marco estable son los mejores aliados para el desarrollo empresarial. La competitividad de la empresa siempre supondrá un reciclaje y esfuerzo continuos para mantenerse al día. Desde la Administración se debe seguir dotando a la economía española de un marco que motive la inversión empresarial, dinamizando la innovación y la salida al exterior de nuestras empresas, con instrumentos como el Plan de Competitividad de la PYME para el período 2000-2006 o instituciones como el ICEX.

3 El mundo académico e investigador y el mundo empresarial han coincidido en muchos puntos, y cada vez están más relacionados por la aproximación del primero a la realidad empresarial y, en el otro sentido, por un interés creciente de los dirigentes empresariales hacia planteamientos no tan teóricos con origen en el mundo académico. Las fronteras tienden a diluirse.

4 La información es vital para las empresas españolas o americanas, y aún más para aquellas que internacionalizan sus actividades.

En la sociedad de la información, gracias a la revolución tecnológica, tenemos un mayor acceso. Las empresas, como todas las organizaciones de nuestra sociedad, la utilizan como herramienta porque elimina incertidumbre.

Las PYME tienen a su disposición un área de información de atención personalizada que atendió el pasado año más de 135.000 consultas.

5 El euro facilitará los intercambios, nuestro mercado objetivo crece, estamos hablando de 365 millones de consumidores que pagarán con la misma moneda, y la mayor facilidad de financiación derivada de un marco de estabilidad económica. La adaptación a ese entorno es la que se impulsa desde la administración: por ello, se sigue trabajando en la difusión de la moneda única, la preparación al efecto 2000, la simplificación administrativa a través del proyecto Ventanilla Única o el acceso a la fi-

nanciación. La consecución de estos objetivos nos permitirá adentrarnos con seguridad y confianza en el próximo milenio.

Amadeo Petitbó Juan

Presidente del Tribunal de Defensa de la Competencia

1 Un reciente estudio de la OCDE pone de manifiesto que la productividad de la industria española, definida como producción por ocupado, es de las más altas de la UE. Las empresas manufactureras empezaron a adaptarse a la plena competencia europea en 1986, con el ingreso de España en la CEE, y han realizado un gran y rentable esfuerzo para aprovechar las oportunidades del mercado interior instaurado por el Acta Única y del mercado único, fruto del Tratado de la Unión Europea (Tratado de Maastricht). El sector de servicios, por ser productor de bienes no comercializables, es decir, no sujetos a comercio internacional, no ha realizado el mismo esfuerzo de acomodación al nuevo entorno, y su posición relativa respecto a la UE es más débil.

Por otro lado, la posición comparada de las empresas españolas frente a este exigente entorno empresarial no se altera significativamente por la entrada en la tercera fase de la UEM, ya que ésta no incrementa la libre circulación de personas, bienes, servicios ni capitales. La única aportación respecto al funcionamiento del mercado único es la moneda única, que mejora la transparencia de la estructura de precios europeos, eliminando los costes de transacción, la incertidumbre y los requisitos de información asociados a la existencia de tipos de cambio. Estos problemas siempre han sido más acuciantes para las economías domésticas que para las unidades de producción, cuyos departamentos financieros han podido minimizar estas barreras.

Respecto a la dimensión, creo que, en principio, la empresa media española está infradimensionada respecto a la de la Unión Europea. Sin embargo, hay que matizar que el tamaño, *per se*, no puede ser un objetivo empresarial. Sólo es recomendable cuando existen economías de escala, técnicas o financieras, para explotar. Lo realmente relevante es la dimensión mínima óptima.

2 En mi opinión, la posición de la empresa española representativa es ligeramente inferior a la media de los otros países desarrollados en estrategia, organización y finanzas. Por otro lado, considero que el sistema logístico (producción y marketing) es superior a la media. Respecto al nivel de sus recursos humanos, éste es muy similar al de nuestros socios comerciales, existiendo posiblemente un menor conocimiento de idiomas que en la empresa europea media.

Es difícil decidir sobre la mayor importancia de uno de los factores. Posiblemente, optaría por los recursos humanos, ya que si éstos son buenos, las deficiencias en estrategia, organización, finanzas o sistema logístico son subsanables. También hay que subrayar que la economía española invierte relativamente poco en I+D, y éste es otro de los factores estratégicos que condicionan el éxito en el mercado.

No obstante, me parece que en la enumeración falta uno de los requisitos más importantes para que las empresas actúen eficientemente en el mercado. Independientemente de la solidez de los recursos internos de las empresas, para una obtención eficiente de sus resultados es necesario que la estructura de mercado sea competitiva.

Las empresas, como los deportistas, no sólo están «en forma» porque tengan una buena constitución física, sino por el esfuerzo cotidiano, el fortalecimiento por la experiencia y la continua comparación con los rivales. La competencia efectiva es el gimnasio de las empresas.

3 Estoy de acuerdo con que, en cierta medida, la posición competitiva de las empresas depende de la adecuada aplicación práctica de principios directivos y de técnicas de gestión que proceden del mundo académico e investigador. Además, considero que, en buena medida, las empresas españolas han asimilado e implantado los principios teóricos, incorporándolos a su funcionamiento cotidiano. España se encuentra en un buen nivel en relación con otros países desarrollados en la aceptación y aplicación de nuevos principios directivos y técnicas de gestión. Es notable la mejora en la formación de los cuadros directivos en los últimos años, proceso retroalimentado por la existencia de varios centros de formación empresarial españoles, no universitarios, que ocupan lugares destacados en el *ranking* europeo.

Sin embargo, creo que las relaciones entre las empresas y las universidades en España no son tan próximas como deberían ser. A pesar de que se han realizado diversos intentos, como la creación de las OTRIS.

No existe contradicción entre estas dos opiniones. De forma mayoritaria, el directivo espa-

ñol adquiere las novedosas técnicas de gestión gracias a experiencias laborales con empresas o directivos de otros países o bien a través de la formación en entidades académicas extranjeras. En general, la Universidad española no crea ni difunde principios directivos ni técnicas de gestión propios. Ésta es una asignatura pendiente.

Mayor gravedad tiene esta falta de contacto entre el mundo empresarial y el académico en otras áreas del proceso productivo cuyo conocimiento no puede adquirirse por la asimilación de ideas extranjeras, como en la investigación y el desarrollo.

4 La información empresarial está fácil y abundantemente disponible por las empresas. Existe una gran variedad de estadísticas útiles para facilitar la toma de decisiones elaboradas por el INE, los departamentos ministeriales, el Banco de España, las cámaras de Comercio e Industria, los distintos departamentos de estadística de las comunidades autónomas, el ICEX. Algunas de estas estadísticas están disponibles incluso en Internet, bien por FTP anónimo o en páginas HTML del WWW.

Quizás exista un déficit de metainformación, es decir, de información sobre la información. Muchas empresas no utilizan distintas bases de datos que estarían ansiosas por emplear y que además están disponibles, incluso gratuitamente, por desconocimiento de su existencia.

5 Indudablemente, las oportunidades son mucho mayores. El pleno acceso a los mercados europeos ya estaba garantizado desde el año 1993. Es destacable que la empresa española se encuentra progresivamente más volcada en el exterior, no sólo a través de la exportación de bienes y servicios, siempre creciente, sino también a través de inversiones en el exterior, directas, en cartera o en inmuebles. En este sentido, puede señalarse el importante papel del ICEX y de la red de oficinas comerciales en el exterior dependiente de la Secretaría de Estado de Comercio Turismo y PYME, que cuenta con numerosos medios para facilitar al empresario español la actividad exportadora.

Sin embargo, simultáneamente numerosas PYME españolas no cuentan con los medios imprescindibles para exportar. Otras, incluso, muestran cierto temor debido a la incertidumbre existente en mercados menos conocidos, en los que, además, debe operarse con divisas. Esto provoca que en algunos casos las exportaciones tengan un carácter residual y se produzcan de forma contracíclica, al debilitarse la demanda interna.

Las amenazas tras la tercera fase de la UEM no han cambiado, pero las oportunidades se han acrecentado, al eliminar la moneda única el obs-

táculo del tipo de cambio. Esto facilitará a las empresas responder con eficiencia al nuevo entorno competitivo.

Para completar este análisis DAFO, podríamos citar como fortaleza de las empresas españolas su flexibilidad y creatividad, y enumerar entre las debilidades la falta de una cultura de la exportación y la implantación en el exterior plenamente desarrollada, así como un déficit en el dominio de lenguas extranjeras.

José María Cuevas
Presidente de la CEOE

1 Una política económica adecuada y un importante esfuerzo, tanto de la sociedad como de las empresas, han situado a España en el grupo de cabeza de la UME. La pertenencia a este grupo nos sitúa en condiciones de dar la bienvenida a la nueva moneda en igualdad de condiciones que nuestros socios y de aprovechar los beneficios de la UME desde el primer momento.

Las empresas españolas han realizado un esfuerzo de modernización en los últimos años, que se ve reflejado en la formación de los trabajadores españoles —se encuentran a la altura de cualquier trabajador europeo—, una mayor inversión en I+D y una creciente presencia internacional. Gracias a esta adaptación del tejido empresarial en nuestro país, las empresas españolas se encuentran perfectamente capacitadas para hacer frente a la introducción del euro y los cambios que va a traer al sector empresarial. El hecho de que un 50 por 100 de la riqueza nacional está constituida por la actividad empresarial internacional constituye buena prueba de ello.

Respecto a la segunda parte de la pregunta, es cierto que la creciente globalización a escala mundial está produciendo cambios en la estructura empresarial. Hemos asistido en los últimos tiempos a fusiones, adquisiciones, alianzas y acuerdos entre grandes grupos empresariales a escala mundial. En este aspecto, nuestras empresas no se han quedado atrás. Se han producido movimientos de integración empresarial en España y hacia el exterior, principalmente en Sudamérica, donde los vínculos culturales y de idioma ofrecen a nuestras empresas una ventaja competitiva respecto a grandes grupos norteamericanos y japoneses.

Sin embargo, la posición competitiva de las empresas españolas con respecto a la reciente entrada en vigor de la UME no depende tanto de la dimensión de las empresas como de la adaptabilidad a los cambios estratégicos y operativos que deberán realizar. Las PYME españolas están en condiciones de afrontar estos cambios con la misma rapidez y efectividad que los grandes grupos europeos, y con las ventajas que proporciona una estructura menos pesada y compleja.

2 Yo creo que hay que distinguir, a este respecto, entre dos grandes mercados que están diferenciados ahora mismo por la irrupción del euro en el plano internacional; por una parte, el mercado europeo, frente al cual nos posicionamos de una forma satisfactoria, aunque ello no signifique que no tengamos la necesidad de seguir avanzando, dado que nuestros competidores así lo hacen. Otra cosa es el mercado mundial, en el que España tiene intereses fundamentales en las áreas de América Latina y Norte de África. En estos mercados, la comparación de *ratios* de competitividad entre los bloques de Japón, Estados Unidos y Europa arroja una situación desfavorable a esta última, por lo que nuestro punto de referencia para competir fuera de Europa no puede basarse en cuestiones europeas, sino que hay que compararse con las mejores prácticas llevadas a cabo por las empresas americanas y japonesas.

En cuanto a la segunda parte de la pregunta, sin duda la organización de los recursos humanos es la parte más significativa de los factores señalados como importantes para la competitividad. En este sentido, el empeño de la CEOE para constituir la negociación colectiva dotará a la empresa de un instrumento de gestión eficaz para la competitividad.

3 Esta pregunta enlaza, en cierta medida, con la anterior. En efecto, nuestras técnicas de gestión son comparables con las mejores prácticas europeas, pero aún queda un trecho por recorrer para homologarnos a determinadas prácticas de excelencia de la empresa americana.

En cuanto a la conexión entre la Universidad y las empresas, ciertamente ésta es aún deficiente en Europa en general y en España en particular, factor este que debería ser tenido en cuenta a la hora de realizar cualquier tipo de cambio normativo en la Universidad española. Por poner un ejemplo, aún no se prima de forma adecuada la actividad profesional de los docentes, que se recluyen en su actividad investigadora sin resultados palpables para la sociedad. Sin dejar de lado la investigación de base, creo que sería urgente premiar al profesorado que realiza paralelamente una actividad profesional.

4 La disponibilidad de la información económica es elevada para las grandes empresas, pero aún insuficiente para las pequeñas y medianas. En ese sentido, la CEOE ha iniciado contactos con los responsables de las estadísticas españolas para que, sin suponer una carga adicional a las tareas administrativas corrientes de la empresa pequeña, sí se diseñen de manera que recojan con mayor nitidez aquellos parámetros que resultan de interés para las PYME, al tiempo que se facilite el acceso de éstas a la información.

5 Las oportunidades que ofrece la integración europea priman, sin duda, sobre cualquier posible amenaza. La unificación europea y la introducción del euro facilitarán desde un primer momento, los intercambios comerciales entre los estados miembros de la UME, que actualmente suponen un 60 por 100 de su volumen total. A su vez, significarán un factor de estabilidad y prosperidad, porque se basan en un sólido marco económico donde los déficit estarán bajo control y la estabilidad de precios estará garantizada por un banco central único con plena independencia. Estas condiciones promoverán la inversión y favorecerán la creación de empleo.

La primera y más inmediata consecuencia del euro será la mejora de la competitividad de las empresas, especialmente las PYME, ya que podrán operar en nuevos mercados con el respaldo de una moneda sólida y estable. La moneda única elimina los costes de cambio de moneda y el riesgo por tipo de cambio en todas las operaciones intracomunitarias, y producirá una ampliación de los mercados, una mayor transparencia de precios, salarios e impuestos, y mayores oportunidades de negocio. En definitiva, una mejora sustancial del entorno competitivo de las empresas españolas.

Debemos considerar que los costes financieros se están viendo reducidos por la rebaja de los tipos de interés. Por primera vez, las empresas españolas pueden financiarse a precios muy parecidos a los de sus socios de la UME, sin tener que pagar una prima por financiarse en pesetas. En el futuro, además, se prevé que estos tipos sean más estables, facilitando la creación de planes de inversión a largo plazo.

Naturalmente, las empresas que realicen el cambio en las mejores condiciones estarán a la cabeza de los beneficiados, ya que el euro supone un esfuerzo inicial de adaptación estratégica y operativa. El euro sólo supondrá una amenaza para aquellos participantes reticentes al cambio que no se adapten al nuevo entorno. La transparencia de precios y la política monetaria única mostrarán la verdadera competitividad de las empresas, que ya no podrán beneficiarse de las devaluaciones para aumentar su competi-

vidad, ya que no serán los gobiernos nacionales los encargados de dictarla.

En cuanto a las fortalezas de las empresas españolas, éstas se basarán en una buena planificación del cambio y una actitud proactiva, además, por supuesto, de una posición privilegiada en mercados sudamericanos y del Norte de África.

José Manuel Fernández Norniella
Presidente del Consejo Superior de Cámaras

1 Las empresas españolas gozan de un adecuado nivel de competitividad para afrontar con éxito los retos y oportunidades que ofrece la creación de la Unión Económica y Monetaria (UME) europea. La mejor prueba de ello es el aumento que registra, en los últimos años, nuestra cuota de mercado en el exterior. No obstante, la competitividad es un concepto dinámico, que requiere esfuerzos continuados para su mejora. La clara vocación hacia la internacionalización que está mostrando la empresa española y el contexto de elevada estabilidad macroeconómica en la que ahora se desenvuelve, plasmada en tipos de interés reducidos, nos hace ver con esperanza el futuro de la empresa española en la UME.

La creación de la UME, y la consiguiente implantación del euro, hacen que el mercado único europeo sea un mercado interior. Con una moneda única habrá mayor transparencia de precios, lo que, unido a los continuos e importantes avances en las comunicaciones, que están reduciendo rápida e intensamente los costes de transporte, provoca que exista una mayor competencia en la zona euro. Las empresas españolas deben entender que su mercado único es el del conjunto de la zona euro, lo que significa que su tamaño se multiplica por siete, tanto en lo que se refiere a potenciales clientes como a extensión. Sin duda, este hecho debe tener sus implicaciones sobre el tamaño de la empresa y la forma de atender a un mercado de mayor dimensión; pero ello no significa que el tamaño de todas las empresas deba aumentar. Habrá sectores y productos o servicios que así lo requieran, pero no en todos los casos. Lo que sí es seguro es que seguirá la actual tendencia de fusiones y de acuerdos de colaboración en sus distintas versiones (*joint-ventures*, acuerdos para la distribución, investigación,...).

2 Generalizar hasta este extremo, estableciendo un *ranking* por factores entre distintas áreas geográficas, en un universo tan heterogéneo y amplio como es el mundo empresarial, creo que nos podría llevar a cometer graves errores. Habrá factores en los que nos situemos por debajo de la media. Es difícil, por otra parte, diseccionar las áreas funcionales de la empresa para determinar cuál es la más importante; por bien que se hagan las cosas en materia de innovación, de muy poco servirá si no realizamos correctamente la distribución y promoción de nuestros productos. En cualquier caso, está claro que la empresa española debe hacer un esfuerzo especial en materia de innovación, marca o calidad, entre otros. Aspectos todos ellos que permitan una mayor diferenciación del producto, ya que será muy difícil mantener o mejorar márgenes empresariales a través de incrementos de precios.

3 Las empresas españolas están inmersas en un proceso rápido de asimilación de nuevos y más eficaces conceptos de gestión, muchos de ellos inducidos por la Universidad (el «mundo académico»); otras veces, por la nutrida oferta de cursos post-grado (España es uno de los países europeos con mayor oferta de gestión empresarial), donde se mezclan influencias académicas y empresariales; y otras, finalmente, por el contacto creciente con realidades distintas, como resultado de la apertura de los mercados naturales de la empresa. Es cierto que el alcance de este proceso es muy dispar según tamaño y sector, siendo mucho más palpable en la gran empresa, en el sector financiero y en las unidades exportadoras o más ligadas al turismo. Precisamente, el fenómeno de la internacionalización, la apertura de mercados y la creciente importancia de la comunicación avanzada son circunstancias que empujarán a la pequeña empresa a emular a las grandes y a entrar en nuevas prácticas de gestión. La llegada del euro actuará como un nuevo aldabonazo.

Por lo que se refiere a la posición de nuestras empresas respecto a las del resto de la Unión Europea, hay que señalar que España cuenta con gran cantidad de PYME altamente competitivas, situadas a la cabeza de Europa, en sectores muy exigentes: automóvil, agroindustria, etc. Sin embargo, de poco vale la auto-complacencia en un marco económico como el actual. Desde las cámaras de Comercio se hace un gran esfuerzo por mejorar su capacidad de adaptación y de respuesta a los altos estándares que exige el mercado único a través de programas como el PIPE 2.000, el Plan de Promoción de las Exportaciones o las actividades de formación.

4 Información económica de utilidad para las empresas existe, y en ciertos casos en exceso. El problema es que en la mayoría de

las ocasiones el contenido y la presentación no son los más adecuados para las necesidades de las empresas. Por otra parte, la mayoría de los empresarios no son todavía conscientes de la trascendencia que tiene el entorno económico en los resultados empresariales. A este respecto, hay que recordar que la mayoría de las empresas son de muy pequeña dimensión, y que en la economía española se ha producido una rápida y profunda transformación en muy poco tiempo, pasando de ser muy cerrada a una de las más abiertas de la Unión Europea, en un contexto de creciente globalización de las actividades.

En este sentido, las cámaras hacemos un importante esfuerzo para sensibilizar a las empresas sobre la trascendencia que tiene para su actividad el hacer un seguimiento y conocer cómo funciona el contexto económico en que se desenvuelven, y para suministrarles información agregada de la situación y perspectivas económicas. Así, todos los años publicamos los siguientes documentos: *Informe de Coyuntura Económica*; *Informe Económico Anual*, que incluye un análisis detallado y comparable de cada comunidad autónoma; *Informe de Perspectivas Sectoriales*, que recoge previsiones sobre la evolución de la producción, empleo, exportaciones e importaciones de 43 ramas de actividad; *Informe de Perspectivas Empresariales*, sobre la base de la respuesta de más de 100.000 empresarios europeos a una encuesta cualitativa sobre sus expectativas de ventas, inversión y empleo, y, por último, patrocinamos el proyecto HISPALINK, a través del cual presentamos las previsiones de crecimiento en los dos próximos años de cada una de las comunidades autónomas españolas.

5 Sin duda, la creación de la UME es una gran oportunidad para la mayoría de las empresas españolas. Evidentemente, no podemos esperar que el euro sea una panacea por sí solo, pero sí ofrece posibilidades que, debidamente gestionadas, se pueden convertir en grandes oportunidades.

De entrada, partimos de un nivel competitivo favorable, como pone de manifiesto el excelente comportamiento que tienen nuestras exportaciones. Por otra parte, por primera vez en la historia contemporánea nuestros empresarios van a tener unas condiciones macroeconómicas similares a las de nuestros principales competidores.

Sin duda, hay muchas áreas en las que tenemos que mejorar, pero si administramos bien las ventajas comparativas de que disponemos y todos los agentes económicos son conscientes de las reglas de juego que impone la globalización y, en particular, la creación de la UME, estoy seguro de que las perspectivas de las empresas españolas son muy favorables.

A este respecto, las cámaras de Comercio son instrumentos imprescindibles para ayudar a las empresas a ser más competitivas a través del apoyo en materias como la internacionalización, formación de los empresarios, simplificación administrativa, arbitraje o medio ambiente. Con este planteamiento trabajamos día a día.

Miguel Corsini
Presidente de RENFE

1 España no sólo ha hecho los deberes, conclusión habitual de la mayoría de los análisis inspirados en el cumplimiento de los criterios de convergencia. España, su gobierno y sus ciudadanos, sus empresas y sus trabajadores, han superado con brillantez la reválida de la unión monetaria. Bien es cierto que una buena nota en el examen de selectividad no garantiza una carrera plagada de matrículas de honor, pero sí es un indicador de las oportunidades que el mercado único abre para nuestras empresas.

Hace tiempo que las empresas españolas son conscientes de que compiten en un mercado global. El ámbito nacional es un espacio insuficiente para cimentar las posibilidades de supervivencia de las empresas españolas, especialmente de aquellas que tienen carácter industrial. El Tratado de Maastricht y, posteriormente, la entrada en la zona euro han servido de acicate y referencia para las empresas españolas. Fuera de esa zona, a la que simbólica e institucionalmente acceden los países, pero que realmente requiere el ingreso de los actores económicos de esos mismos estados, no existen horizontes competitivos. Los empresarios españoles lo saben y practican, en general, una política de apertura y expansión internacional. Sabemos, además, que la empresa española constituye una plataforma de proyección hacia el área hispanoamericana, un subcontinente en dificultades, pero que, tarde o temprano, habrá de concentrar los mayores crecimientos económicos. Desde luego, si quedaba alguna barrera, el euro la ha roto.

Con respecto a la dimensión, no creo que lo grande por lo grande, la fusión por la fusión, sea siempre la mejor fórmula para afrontar el mercado único. Tal vez estamos sacralizando los grandes fusiones; el tamaño no es sinónimo de eficiencia. Cada sector, cada empresa, requiere un análisis específico. Caben, además, otras

fórmulas para aumentar la competitividad, como las alianzas estratégicas, las agrupaciones de interés económico o la utilización compartida de infraestructuras comunes.

2 Salvo excepciones, las empresas reflejan la realidad de un país, su solvencia financiera y la proyección de sus marcas. De hecho, el posicionamiento del país se traslada en parte a las propias empresas, que disponen de su propio posicionamiento específico en sus respectivos mercados. En este contexto, las empresas españolas nada tienen que envidiar a sus competidores en cuestiones de estrategia, organización o recursos humanos. Sí existe una desventaja real en cuanto a su experiencia internacional, es decir, las marcas americanas y japonesas trabajan desde hace más tiempo con la perspectiva de un mercado global y, desde ese punto de vista, están más preparadas para operar en entornos transnacionales. En todo caso, la fuerte proyección de España puede limitar en breve este efecto para la competitividad general de nuestras empresas.

3 La globalización de la economía también supone la globalización de las ideas y del acceso a las nuevas tecnologías. De hecho, el factor clave del éxito empresarial no es ya tanto el conocimiento —y dentro de él, la tecnología— como la gestión de ese conocimiento. El auténtico valor añadido de las organizaciones excelentes es la capacidad para generar y mantener un flujo constante de información entre todos los agentes productivos y entre éstos y los clientes. En este contexto, la empresa española tiene acceso a las fuentes del conocimiento, que son más universales que nunca, pero debe ahondar en la gestión del conocimiento, es decir, los valores añadidos que incorpora a la organización la gestión de tal conocimiento. Es más, una vez culminado este proceso, hemos de aportar nuestro propio punto de vista, muy ligado a las nuevas capacidades para diseñar, crear y ofrecer nuevos productos. Quisiera que esta opinión fuese entendida desde la humildad que representa reconocer que debemos profundizar en el conocimiento, pero también con el orgullo de un país que asimila y traduce muy rápidamente las nuevas fuentes y teorías.

4 Las empresas españolas son cada vez más conscientes del valor de la información. Las fuentes son, además, cada vez más universales, de tal forma que podemos seguir en directo, *on line*, la evolución de Wall Street o la crisis del real. En cualquier caso, insisto en que el valor añadido está en la capacidad de ordenar la información y transformarla, a través de la comunicación, en conocimiento.

5 La principal amenaza es la creación de un marco competitivo más exigente. Pero esa misma amenaza es también la principal

oportunidad para las empresas españolas. La entrada en la zona euro rompe definitivamente las fronteras empresariales, cualesquiera que sea su naturaleza. Ahora jugamos en condiciones de igualdad, sobre un mismo tablero y con fichas homologadas. Es importante perfeccionar las tácticas para competir no sólo en el nuevo espacio europeo, sino en cualquier rincón del mundo que depare oportunidades de negocio.

En el terreno de las fortalezas, creo que la esencial es nuestra condición de puente con el principal mercado emergente: Hispanoamérica. Compartimos idioma, las mismas raíces culturales y una cierta idea solidaria de la acción empresarial. Hemos de aprovechar nuestra posición geográfica y cultural.

Ricardo Fornesa

Presidente de Aguas de Barcelona

1 En ésta y en siguientes preguntas, tomaré siempre como referente los países más desarrollados de la UE, y partiendo de esta base, considero que existen numerosos elementos que condicionan de forma negativa la competitividad de la empresa española; no sólo sus esquemas financieros, la normativa y prácticas laborales, también los niveles de tecnología aplicada a la gestión de empresas y, en su caso, a los propios procesos industriales. Lo mismo podría decirse de las fórmulas organizativas que permanecen en España, y que quizá no ofrecen la modernidad suficiente o la adaptabilidad necesaria a los diferentes retos de la actividad económica en estos momentos. No creo tampoco que facilite la solución a los problemas existentes la multiplicidad legislativa que, debido a la estructura política de España, somete a las empresas a un verdadero laberinto de marcos normativos. Por consiguiente, parece urgente la introducción de criterios de modernización y simplificación. El tema de la propia dimensión pone de manifiesto que España es de los países que tiene relativamente menos grandes empresas, y el factor tamaño, no necesario para algunos objetivos, sí lo es en la mayoría de los de proyección internacional o que exigen grandes inversiones, y de ahí que España sufra también los inconvenientes de este déficit relativo.

2 Por coherencia con lo anteriormente expresado, entiendo que la posición de la empresa española en cuanto a su funcionamiento eficiente pasa por detrás, y en una posición más modesta, por tanto, a la de las empresas europeas concernientes a los países más desarrollados, en los diversos puntos que se contemplan en la pregunta. Probablemente, de una forma más acentuada en lo que se refiere a su organización y finanzas, por cuanto escasas empresas españolas tienen la potencialidad media de las organizaciones europeas, y la agilidad y sofisticación de sus fórmulas financieras. Tampoco dudaría en afirmar que, en el aspecto en que existen más proximidades, y en algunas de sus vertientes probablemente la calificación pudiera resultar más favorable para las empresas españolas, es el relativo a los recursos humanos, con el permanente déficit referido a los profesionales de capacitación media. El trabajador español, el profesional español, el técnico y el empresario español, entiendo que están, holgadamente, a la altura de los del resto de los países contemplados.

3 Yo creo que en España, a estas alturas, se vienen aplicando los principios directivos y técnicas de gestión que, como se dice en la pregunta, provienen del mundo académico e investigador. Se han generalizado las escuelas de negocios, han tenido una expansión enorme las facultades de Económicas y en otras carreras se imparten ya suficientes temarios y lecciones relativas a la aplicación práctica de las distintas técnicas concernientes al mundo empresarial y, por consiguiente, con la laguna de algunos sectores de la pequeña empresa, circunstancia que probablemente se repite en los demás países, creo que existe un nivel de gestión empresarial moderno. Reconocida la realidad del esfuerzo y su considerable grado de realización, es preciso admitir, no obstante, que persisten varios sectores, especialmente en determinadas zonas geográficas, a los que convendría urgente y seriamente una puesta al día en técnicas de gestión. Así pues, yo creo que cabe situar a la empresa española en una posición media en el ámbito que se considera en la pregunta.

4 Es indudable que existe la necesidad de completar, ampliar, perfeccionar y mejorar la información sobre los temas que me preguntan. Existe ya una mejora permanente y una mejor disposición de elementos informativos para el empresario, y quizá me preocuparía más cuestionarme sobre si se produce una sistemática asunción y análisis de la misma, que si se produce una adecuada aplicación de buena parte de la información recibida.

En conclusión, entiendo que los niveles de información son aceptables, y que por tanto sería importante mejorarlos, pero que lo más inte-

resante y lo más urgente es que se estimule un conocimiento más amplio, más sistemático, más detenido y más profundo de dicha información para su correspondiente aplicación posterior.

5 Lamentablemente, creo que sí. Europa presentará amenazas para las empresas españolas, sobre todo las que se derivan de la situación de dominio y de posición preponderante en que se encuentran respecto de nosotros. En el mercado español, en la actualidad, la presencia extraordinaria de empresas extranjeras, tanto de servicios como industriales, y el enlace vertical o de todo orden que tienen con sus matrices no sólo les permiten operar sobre las modalidades de sus ingresos y gastos que benefician fiscalmente a sus zonas de origen, al igual que sólo se permiten reordenaciones laborales que producen efectos similares al anteriormente mencionado, sino que además pueden conseguir una introducción más garantizada y sistemática de sus productos, y con la sucesiva extensión de su poder en el mercado español pueden cohibir seriamente las capacidades de expansión y de ampliación de las empresas españolas. Quizá los españoles no hemos sabido conservar suficientemente nuestro patrimonio y la consiguiente independencia de acción, esa autarquía que las grandes asociaciones de países hacen olvidar, sin tener presente que siempre llegará un momento en que esta opción pueda resultar útil. Creo que las empresas españolas cuentan con las debilidades que he señalado, y su única fortaleza es la calidad humana, la capacidad de riesgo y la dedicación extraordinaria de su gente para enfrentarse, como hemos visto tantas veces, con el rechazo, la prepotencia y la falta de respeto a las normas con que frecuentemente nos obsequian nuestros estimados socios.

Eugenio Galdón

Presidente de Cableuropa y UNI2

1 Aunque es muy difícil generalizar, la empresa española juega con algunos importantes factores a su favor: la calidad de los recursos humanos, los niveles salariales, la adaptabilidad y capacidad de reacción. Pero se enfrenta también a debilidades importantes: una legislación laboral aún muy rígida, la escasa investigación y desarrollo, el menor tamaño y la menor proyección internacional. Muchas de es-

tas debilidades se están corrigiendo aunque es necesario un esfuerzo mayor para que la sociedad productiva española sea verdaderamente consciente de lo que nos jugamos en los próximos cuatro o cinco años.

2 La calidad de los recursos humanos y el enfoque hacia las necesidades del mercado o de los consumidores son, a mi juicio los dos factores principales. Tenemos mucho que mejorar en España en varios de los elementos que nos harán más competitivos pero una de las principales lecciones de estos últimos años es que cuando nos decidimos a hacer bien los deberes —política de convergencia, moneda única, liberalización de sectores protegidos, por tomar algunos ejemplos— podemos llegar a ser de los primeros de la clase. Quizá nuestra mayor debilidad es la ausencia de un marco que facilite el nacimiento y desarrollo de nuevos empresarios: hacen falta más instrumentos financieros, menos trabas proteccionistas y una mayor valoración social del papel del empresario en la construcción del bienestar colectivo.

3 Estamos probablemente por detrás de la media europea pero hemos mejorado asombrosamente en los últimos diez años. La formación obtenida por jóvenes españoles en otros países y, sobre todo, la muy alta calidad de las principales escuelas de negocios en España —el Instituto de Empresa o el IESE— están produciendo un rápido proceso de asimilación de las técnicas más avanzadas de gestión en nuestras empresas. De todos modos, queda todavía mucho por hacer en la pequeña y mediana empresa.

4 La información está, con carácter general, disponible. Hay que hacerla útil para la toma de decisiones y en la empresa española es preciso mejorar la gestión del conocimiento. Esto implica: ponerlo a disposición de más gente dentro de la empresa, fomentar el sentido analítico de los decisores por encima de la mediterránea tendencia hacia la improvisación, aprender a escuchar, aumentar el trabajo en equipo y fomentar el sentido de responsabilidad de todas las personas, cualquiera que sea su nivel, en el proceso productivo. La información, o mejor dicho, los recursos humanos que sepan manejar adecuadamente las herramientas de la sociedad de la información, son el factor de producción dominante en los años que vienen.

5 Prevalecerán a largo plazo las oportunidades. Tenemos los ingredientes principales para el éxito: un país abierto y cada vez mejor formado; estabilidad y cohesión social suficientes. Y, sobre todo, hace aún muy poco hemos aprendido una gran lección que estoy seguro que no se nos va a olvidar en algunos años: que somos capaces, cuando el país se pone a

trabajar, de conseguir objetivos económicos que hace tan sólo unos años parecían quiméricos. Tenemos problemas, algunos mencionados antes y otros —como el insuficiente esfuerzo en investigación y desarrollo— que no tienen fácil solución a corto plazo y van a lastrar el futuro inmediato de nuestras empresas. Pero somos la quinta economía europea y la décima del mundo. Europa es para las empresas españolas una fenomenal oportunidad para desterrar para siempre los círculos viciosos que las han atenuado en el pasado: inflexibilidad en los costes, mercados reducidos y no competitivos, altos déficit públicos y su correlato de altos tipos de interés, déficit comercial, devaluaciones competitivas, escasos incentivos para la inversión nacional productiva y para que surjan nuevos empresarios, por sólo mencionar algunas de las experiencias que aún no están tan lejanas. Podemos entrar en un círculo virtuoso que no estará exento de problemas pero cuyas ventajas serán abrumadoras: estabilidad de precios y monetaria, mayor dimensión de los mercados, menor intervención pública, mayor flexibilidad, mayor competitividad. En resumen, Europa debe ser para España estabilidad con competencia: que gane el mejor en un contexto seguro, confiable y previsible. Pocos países pueden beneficiarse tanto como el nuestro de esta combinación.

Javier de Irala

Presidente de IBERIA

1 Las empresas españolas han tenido tradicionalmente costes salariales nominales más bajos que la media europea, pero también productividades inferiores. La competitividad de las empresas ha dependido mucho, a lo largo de los años, del TCER (tipo de cambio efectivo real) de la peseta en cada coyuntura, y quizá menos de las mejoras o pérdidas de productividad que las mismas han sido capaces de acordar y gestionar.

En el futuro, la competitividad va a depender exclusivamente de la eficiencia relativa de los procesos productivos y de comercialización, y en este nuevo marco los factores de economía de escala y globalización son, en general, muy importantes, por lo que la empresa española tendrá que buscar un mayor tamaño (vía fusiones o alianzas) y/o una especialización mayor, que le permita seguir compitiendo.

2 La empresa española ha sufrido tradicionalmente como un carencia importante, en términos comparativos, la falta de internacionalización de sus mercados y actividades. Esto no sólo ha generado un problema de falta de escala, sino también de falta de referencias en todos los ámbitos de la gestión. Esta desventaja queda patente en una visión estratégica y comercial poco proclive, en general, a «la aventura de la expansión internacional», y también quizás en una muy modesta influencia externa en temas relacionados con los recursos humanos, la dirección organizativa y las técnicas de gestión. Es probablemente en los temas relacionados con las técnicas de producción donde las «referencias internacionales» y «mejoras prácticas» han calado en mayor medida en la empresa española.

3 Tradicionalmente las «enseñanzas empresariales» en España, en mi opinión, han estado más dirigidas a atender los planos teóricos y académicos del conocimiento, que al fomento de una verdadera «cultura de la gestión empresarial». Las escuelas de negocios, en el modelo anglosajón, son pocas y muy recientes (20 ó 25 años de implantación en España), y son en gran medida, profesionales que han estudiado o trabajado con estos conceptos en universidades y empresas extranjeras, los que están impulsando una nueva dinámica de gestión. En todo caso, pienso que la capacidad de asimilación e implementación de estas técnicas en la empresa española es muy alta, quizá superior a las de estructuras empresariales más rígidas y cristalizadas, como la francesa y alemana.

4 La cantidad de información económica y empresarial, e incluso la calidad de ésta, a disposición de la mediana y gran empresa española es enorme, probablemente excesiva. Sin embargo hacen falta filtros y sistemas de preselección (internos y/o externos) que permitan a los directivos y gestores compatibilizar el «tiempo disponible para leer e informarse» con una adecuada selección de «informaciones relevantes para su ámbito de gestión», que puedan además resultar fácil y cómodamente accesibles desde su zona de trabajo. La ofimática permitirá en un próximo futuro avanzar de forma importante en estos temas.

5 Las grandes oportunidades derivan de: la ampliación de los mercados accesibles a las empresas españolas, la posición competitiva inicial favorable en muchos de los sectores económicos y el dinamismo y la capacidad de adaptación a entornos nuevos que el tejido económico y empresarial ha demostrado en el pasado. Podríamos decir que la falta de madurez del sistema permite un mayor potencial de crecimiento y de mejora económica. Como amenazas de cara al futuro, hay que citar los bajos niveles de productividad laboral y de intensidad

de la utilización de capitales en términos relativos, las carencias de estructuras de comercialización a escala internacional, el tamaño subcrítico de una parte importante de la mediana y gran empresa española, en comparación con las homólogas europeas, y el reducido nivel de especialización sectorial que, en general, presenta.

Juan Villalonga
Presidente de Telefónica

1 La empresa española se dio cuenta hace años de la necesidad de enfocar un nuevo entorno de competencia y hoy por hoy considero que estamos muy bien preparados para afrontar el reto de la competencia debido fundamentalmente a tres razones: el tamaño de nuestro mercado natural es de 500 millones de personas, nuestros líderes empresariales tienen la preparación y la ambición necesarias y los españoles hemos demostrado tener una destacada capacidad de esfuerzo y de trabajo. Nuestro tejido empresarial está creciendo en flexibilidad en la toma de decisiones, eficiencia, capacidad de innovación y formación de los trabajadores y éstas son sin duda claves decisivas de nuestra adaptación a la competencia. Debemos además mejorar la posición tecnológica de nuestras empresas. En cuanto a la segunda pregunta, en algunos sectores el tamaño es crítico, y en el caso español no tenemos esa dimensión necesaria para competir. En este sentido conviene recordar que los desarrollos tecnológicos actuales permiten crecimientos muy importantes si se tiene la ambición y la visión necesarias: baste recordar la cantidad de empresas que están hoy en posiciones de liderazgo en Estados Unidos y no lo estaban hace pocos años.

2 Podríamos decir que la empresa española mantiene niveles adecuados de competitividad con la europea en prácticamente todos los factores que se citan en la pregunta y que en prácticas de gestión estamos al nivel de los mejores. Debemos mantener un esfuerzo continuo para atraer talento y mejorar continuamente la calidad de nuestros recursos humanos. Una de las ventajas de la apertura de los mercados es la mayor visibilidad de las mejores prácticas de gestión, lo cual debemos aprovechar para obtener mejoras continuas en nuestras empresas.

3 Me parece imprescindible que la empresa española adopte una actitud de formación permanente de sus profesionales, sin la cual nos estancaríamos y perderíamos competitividad. Hoy día son muchas las empresas que han adoptado el concepto de «empleabilidad» como un valor que aportan a sus empleados. En consecuencia son muchos los profesionales que valoran, más que la estabilidad de un puesto de trabajo, como se concebía hace años, el hecho de que su empresa les proporcione de forma consistente el nivel de formación adecuado para que se mantengan en el mercado laboral.

Este nuevo enfoque redundará sin duda en beneficio de la empresa e implica un contacto mucho mayor entre el mundo del trabajo y el mundo académico e investigador.

4 Considero que los equipos de gestión españoles disponen de un adecuado nivel de calidad y cantidad de información para la toma de decisiones, gracias a la transparencia creciente de nuestras empresas y al hecho de que la calidad y puntualidad de la información estadística está mejorando en todo el mundo. Traducir este mejor y más abundante nivel de

información en una mejora de nuestra competitividad depende en buena medida de las nuevas tecnologías de las telecomunicaciones y de cómo seamos capaces de aprovechar sus ventajas al máximo.

5 El éxito de las empresas españolas dependerá de la ambición y las ganas de trabajar de sus líderes empresariales. El euro representa una oportunidad para el crecimiento estable de la economía española, pero no es una garantía en sí mismo. La estabilidad de los tipos de interés, la eliminación de los riesgos por tipo de cambio, la simplificación en la gestión de los ingresos y los pagos y el poder operar de manera consistente en los mercados globales con una moneda fuerte son factores que favorecerán sin duda a la empresa española. La transparencia y la concurrencia de precios provocará un aumento de exigencia de los usuarios, que reclamarán cada día mejores prestaciones. El reto consiste en cómo aprovechar las ventajas de un entorno más abierto y por tanto más competitivo para impulsar el desarrollo de nuestras empresas. El afrontarlo con éxito depende de nosotros.