

CUESTIONARIO A EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS

1. *¿Cuáles han sido los logros más significativos de las empresas españolas en los últimos diez años?*

2. *¿Considera que el entorno institucional español y europeo ofrece más ventajas, o más inconvenientes, para la competitividad de la empresa española, comparativamente con las empresas que tienen su sede en Asia o América? Indique algunos factores positivos y algunos negativos de ese entorno.*

3. *¿Qué cambios del entorno institucional y del funcionamiento de los mercados (financiero, trabajo, etc.) le parece necesario abordar para facilitar la acción de las empresas?*

4. *¿Cómo definiría los sistemas de gestión más extendidos entre las empresas españolas: participativo o jerárquico; con visión a largo plazo, orientado al corto plazo; respetuoso con la meritocracia o basado en relaciones; centrado en el coste o el posicionamiento; basado en la confianza o en el control y la supervisión?*

5. *¿Cuál será el principal cambio que las empresas españolas deben abordar (estrategia, organización, modelo de negocio) en los próximos diez años con respecto a la realidad actual para mejorar su capacidad de crear riqueza?*

6. *¿Qué significa la cultura del emprendimiento en las sociedades del siglo XXI y en qué medida cree que esa cultura está arraigada o no entre las empresas españolas?*

RESPUESTAS

Jorge Calvet

Presidente y Consejero Delegado de Gamesa Corporación

1. La economía española y en concreto sus empresas han protagonizado en la última década un extraordinario proceso de modernización y crecimiento, que nos ha permitido consolidar liderazgo y reconocimiento internacional en muchos sectores estratégicos.

Entre estos logros destacaría, por su complejidad, la estrategia de internacionalización y/o globalización que ha llevado a posicionar a muchas de

nuestras empresas entre las principales compañías globales en el mundo, en sectores como el energético, las infraestructuras, el textil o la banca.

Diseñar e implantar una estrategia global requiere abordar profundas transformaciones en las organizaciones, no solo asociadas al hecho de estar en más lugares y disponer de recursos dispersos en mercados de muy diferentes características —que ya de por sí es un reto—, sino principalmente por el extraordinario esfuerzo que requiere gestionar esta complejidad y desplegar a su vez una cultura corporativa que permita ejecutar localmente estrategias corporativas globales.

La salida al exterior, la implantación real en los mercados internacionales y la competencia local en regiones de todo el mundo nos ha permitido medirnos en diferentes mercados y comprobar que nuestra capacidad de crear productos y servicios competitivos es altísima. Pero a su vez ha derivado en el desarrollo de herramientas que han convertido a nuestras empresas globales —grandes y pequeñas— en organizaciones mucho más preparadas para afrontar la transformación económica, política y social que atraviesa el mundo en estos momentos.

2. El trabajo realizado por los gobiernos europeos en las últimas décadas ha permitido la constitución de un entorno institucional fuerte e influyente, que ha favorecido la creación de un tejido industrial y empresarial lo suficientemente competitivo para encontrar en estos momentos empresas europeas líderes mundiales en sus respectivos sectores.

Sin embargo, la transformación política, social y económica ha empezado a mostrar, en los últimos años, algunas de las debilidades de los modelos de gobierno y gestión europeos que, si bien han sido durante años garantes de estabilidad y crecimiento, ahora han dejado de ser parte de solución.

En el siglo XXI asistimos al desplazamiento del centro de gravedad de las interdependencias económicas y financieras hacia las regiones Asia-Pacífico; un giro de enorme importancia que explica también el nuevo equilibrio de poder que se está consolidando en el mundo.

La crisis mundial, y la particular que vive Europa en general, ha mermado la capacidad de respuesta de nuestros gobiernos europeos, quizá cuando más se necesitaba. Pero su apoyo y respuesta institucional es más crítica que nunca. Es hora de reclamar un mayor protagonismo. Es hora de que Europa

vuelva a recuperar su espacio y capacidad de influencia en las esferas institucionales, por el bien de la competitividad de sus economías y empresas y también de las sociedades, las nuestras y las que se desarrollan en otras regiones.

3. El debate sobre el futuro socioeconómico de nuestro país y las claves para afrontar esta coyuntura —más larga de lo prevista y más estructural— parece haber acabado en consenso: la solución pasa por el crecimiento y por definir y actuar sobre las bases de un modelo económico, que nos permita volver a recuperar un ritmo de crecimiento, posiblemente menos ambicioso pero más sostenible.

El crecimiento, sin embargo, no será posible si no afrontamos con realismo y valentía las reformas estructurales, que sabemos facilitarán el camino de la recuperación. O lo que es lo mismo, voluntad política y consenso de todos los agentes implicados en las reformas en los ámbitos financiero, laboral —no para destruir empleo, sino precisamente para mantenerlo y crearlo—, fiscal y de todas nuestras administraciones públicas. Todas ellas serán necesarias, primero, para configurar un marco de actuación más moderno y flexible, que mejore nuestra capacidad de respuesta y nuestra competitividad y productividad. Y, segundo, que devuelva a los mercados y países del mundo la credibilidad en nuestro país.

Es el momento de dinamizar el tejido empresarial con una política industrial que promueva y consolide el desarrollo de sectores de futuro, aquellos que aportan valor añadido y diferencial a nuestra economía. En este contexto, la innovación es una excelente palanca de transformación y mejora, así como el espíritu emprendedor de nuestras empresas y empresarios, a los que hay que dotar de mecanismos de financiación y acceso al crédito.

4. La implantación en las organizaciones españolas de modelos de gestión más modernos y globales está permitiéndonos enfocar la resolución de proyectos con la participación de equipos, multidisciplinares y provenientes de muy diferentes culturas. No digo que estos procesos no requieran de un mayor esfuerzo, pero sus conclusiones son mejores y mucho más enriquecedoras.

En un futuro próximo no van a mandar los países o las empresas más fuertes, sino los que sepan más. Y en este sentido, es indiscutible la necesidad de apostar por el mérito y la valía profesionales, frente a otras formas de selección e incorporación en las empresas.

Gradualmente, también, las organizaciones han entendido la relevancia de definir y trabajar a largo plazo por un posicionamiento fuerte y sólido, basado no solo en los elementos tangibles, sino también y sobre todo en los intangibles, que proporcione valores y atributos diferenciales, claves de la competitividad.

5. La empresa española ha demostrado en general una importante capacidad para la definición de estrategias y modelos de negocio exitosos y, lo que es más importante, para anticiparse y adaptarlos a las condiciones de mercado.

Creo, sin embargo, que existen puntos de mejora en el ámbito organizativo, que nos permitirían ganar en competitividad.

6. La cultura del emprendimiento debería estar más arraigada en la sociedad española y, sumada a ella, conceptos como la pérdida de miedo a equivocarnos o fracasar en algún negocio.

En Estados Unidos, la sociedad inversora, por ejemplo, no acostumbra a recibir a un emprendedor si no ha acumulado con anterioridad varios fracasos empresariales. En este mismo país hay empresas que promueven la innovación y el emprendimiento entre sus empleados, en proyectos diferentes a su trabajo diario, incluso dentro del horario laboral. Y los resultados son positivos, en general.

España necesita basar su modelo de crecimiento en la innovación. Es cierto que no se puede apoyar o desarrollar todo aquello que resulte innovador, no hay recursos ni tiempo, pero sí necesitamos promover una cultura del emprendimiento —no solo entre emprendedores, sino también en el seno de las organizaciones— de la que surjan productos y servicios mejores y mucho más útiles para la sociedad. Este es el camino para el progreso.

José Antonio Canales

Director General del Grupo Viscofan

1. La internacionalización y búsqueda de nuevos mercados, especialmente aprovechando los puentes culturales con Latinoamérica.

La profesionalización de la gestión, los gestores están más formados y entienden que hay que competir en un mundo global.

2. Ofrece más ventajas la seguridad y la estabilidad, sobre todo en el ámbito de la propiedad in-

dustrial y el respeto al libre mercado. Hay un mayor compromiso con el esfuerzo inversor que requiere de un entorno estable para su recuperación en el medio plazo, especialmente en los sectores muy intensivos en capital.

El aspecto más negativo del entorno institucional español y europeo procede, a mi parecer, de un exceso regulatorio en algunos ámbitos, que, lejos de generar estabilidad y un marco de actuación equilibrado, encorsetan pautas de actuación y dejan poca flexibilidad para dar una rápida respuesta en un mercado muy dinámico. Creo que el ejemplo más evidente en España es el mercado laboral, pero también la compleja regulación, donde convive regulación europea, estatal y autonómica, que dificulta una solución común en todo el territorio y obliga a muchos trámites administrativos que ralentizan inversiones e incrementan riesgos regulatorios.

3. Sin duda el mercado laboral, y los de puesta en funcionamiento de nuevas empresas. Aunque no es solo un cambio en el entorno institucional, a estas alturas es probable que la regulación en esta materia haya creado un entorno cultural poco dado a la flexibilización del trabajo, a la innovación y al comienzo de nuevas actividades empresariales.

Hace falta una estrategia más definida sobre I+D. Desde las administraciones se tiene que impulsar una colaboración más estrecha entre administración, universidad, centros de investigación y las empresas que orienten los esfuerzos de I+D para buscar soluciones a necesidades reales, tanto del país como de las empresas españolas. Buscar aquello que nos puede dar valor añadido y ventaja competitiva sostenible, que nos permita cambiar el modelo económico y productivo en España... y que se haga de manera muy eficiente, pues la I+D es muy costosa y es necesario que se exijan retornos a largo plazo.

4. No es fácil responder a esta pregunta. Como he dicho anteriormente, los sistemas de gestión se han modernizado en España en los últimos años, y no es tanto un modelo de gestión sino más bien las características de las industrias. En términos generales me atrevería a decir que se ha avanzado en una mayor participación y con una mejor percepción del desarrollo del talento en las organizaciones como fuente de ventaja competitiva.

5. Creo que en los últimos años hemos perdido imagen de cara al exterior, y mucha competitividad por culpa de la elevada inflación de los principales

inputs productivos, en los que España es especialmente escaso, me refiero por un lado a la mano de obra (con incrementos superiores al IPC en tasas de crecimiento compuestas) y por otro a materias primas y energía. Por eso hay que vigilar y controlar los costes. Los costes ya son elevados y, por tanto, nos obligan a generar productos y servicios de más valor añadido.

Estos productos de alto valor añadido ya los producen otros países de nuestro entorno. Si queremos atraer inversiones en una economía que no crece, hay que generar atractivo por costes en estos productos de alto valor añadido, porque no parece que la demanda sea la que impulsará la salida a la crisis en una economía donde el consumo se había disparado por el crédito fácil, y donde hay un elevado endeudamiento de todos los agentes económicos (consumidores, empresas y administración). Para salir de la crisis, España tiene que atraer inversión con la esperanza de crear riqueza en el medio plazo.

Para mejorar la competitividad en costes también deberíamos impulsar la formación de la mano de obra que tiene que ampliar sus conocimientos y ser más flexible para adaptarse a un mundo muy dinámico.

6. Significa que el mundo se globalizó en el siglo xx, pero en el siglo xxi se ha extendido una globalización virtual que supone que los productos, servicios e ideas viajan más rápido que las personas. Hay poco espacio temporal para las ideas originales. En cuanto hay una idea original, enseguida se expande y monitoriza el mercado porque es instantáneo.

Si la idea se expande lo suficientemente rápido consigues liderar el mercado con una cuota de mercado muy significativa (como ha pasado por ejemplo con Facebook). Pero esta fortaleza es a su vez un gran reto, puesto que cada vez es más difícil que una idea original se puede implantar paulatinamente en distintos países en función del éxito progresivo... si te retrasas otro la puede poner en la red y la virtualizará en todo el mundo.

Esta globalización virtual también genera muchos nuevos mercados y una mejor y más rápida respuesta a las necesidades de los clientes y consumidores.

Por otro lado, esta velocidad ha generado también la cultura de los retornos en muy corto plazo, y la búsqueda del éxito inmediato frente a la cultura del esfuerzo y de la inversión para obtener los retor-

nos en el largo plazo, y eso ha hecho que se desatendan industrias más intensivas en capital a favor de las de servicios.

Creo que en España también nos estamos quedando un poco fuera de este proceso. No hay grandes empresas ni grandes campeones que hayan sabido aprovechar la oportunidad de realizar proyectos que realmente creen valor en este nuevo mundo, y nos enfocamos más en oportunidades a corto plazo o con miedo a un entorno que desconocemos.

Hay que emprender, y España ha llevado a cabo excelentes proyectos de emprendimiento en Latinoamérica, pero hay que evitar ese conformismo y buscar nuevas oportunidades en nuevos países donde ya no carecemos de la ventaja competitiva que supone el mismo idioma. Necesitamos más formación en innovación y en cultura de emprendimiento, que supone en algunos casos superar ese miedo al fracaso o al ridículo tan instaurado en nuestra cultura.

Alfonso Lahuerta

Consejero Delegado de Twindocs

1. En las grandes firmas, sin duda la internacionalización. Hoy disponemos de gigantes con sede social en España en infraestructuras, tecnología, finanzas, petróleo, etc. En cuanto a las pymes, probablemente el mayor logro haya sido el alto grado de profesionalización. A esta profesionalización han contribuido en gran medida la cantidad de personas con educación superior y con buena cualificación profesional a las que han tenido acceso las pequeñas y medianas empresas, así como las posibilidades de mejora en la calidad de los bienes y servicios producidos gracias a disponer de indicadores medibles como ISO, EFQM, etcétera.

2. Sin duda alguna la legislación europea es mucho más rígida e inflexible en algunas materias que la existente en otras partes del mundo, lo cual obviamente va en detrimento de las propias compañías europeas. Por ejemplo, en materia de protección de datos y privacidad las leyes favorecen claramente a las empresas norteamericanas, o a aquellas que operan desde Estados Unidos. En materia de legislación laboral y costes salen favorecidas especialmente las empresas que operan en países asiáticos. La evidencia de que en Europa las condiciones para los negocios son peores que en otras partes del mundo es que no hay apenas compañías

con sede en otras partes del mundo que fabriquen en Europa.

3. En primer lugar las reformas laboral y financiera. Sin duda alguna el objetivo último de las mismas debe ser preservar el tejido empresarial proporcionando un marco regulador mucho más flexible. Es verdad que en una coyuntura como la actual puede parecer una contradicción, pero sin tejido empresarial no hay nada que incentivar y, por tanto, aumentar la capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes es la mejor forma de preservar la continuidad de empresas capaces de mantener la actividad y el empleo.

Resulta imprescindible avanzar hacia una mayor flexibilidad laboral (no entendiendo por tal exclusivamente el tema del despido). Más prioritario resulta encontrar soluciones para que las empresas tengan relativamente fácil ajustar los ritmos de trabajo, esquemas productivos, horarios, a unas circunstancias cambiantes e imprevistas. Las estructuras empresariales han de poder responder a los nuevos tiempos con las menores restricciones del entorno.

Y en cuanto a la reforma financiera, lo que es necesario (y vital) es una exigencia para que fluya nuevamente el crédito a las empresas y a las familias.

4. Por lo general, la evolución en los sistemas de gestión ha sido en la dirección de avanzar desde un entorno jerárquico hacia otro mucho más participativo y colaborativo, donde la meritocracia ha ganado claramente la partida. Si bien, es cierto que sigue faltando más visión de largo plazo, aunque en la coyuntura actual esa visión tiene más dificultades para imponerse debido a las elevadas incertidumbres que dominan en el entorno. Sin duda, mejores instrumentos para la planificación y el uso de sistemas de control que detecten con suficiente anticipación la necesidad de cambio ayudarían a afianzar negocios con más perspectiva de largo plazo. También es necesario reconocer la gran diversidad que existe entre las empresas en cuanto a los sistemas de gestión dominantes. En este sentido hay que reconocer que las empresas más jóvenes relacionadas con negocios en el dominio digital han sabido implantar mejor que otras, de más edad y en otros sectores, mecanismos de gestión basados en la confianza y el posicionamiento, consiguiendo con ello una mayor velocidad de crecimiento y flexibilidad ante los retos presentes.

5. Probablemente el mayor cambio ha de ser de modelo de negocio. Los parámetros y referencias

de los últimos años (de bonanza) han sido barridos y ya no son válidos. Es necesario plantear una reingeniería completa de las empresas, tanto en sus procesos como en sus estructuras de costes y, por supuesto, en los modelos de negocio. Esto significa replantear la forma de hacer las cosas para dar cabida a nuevos segmentos de mercado, implantar fórmulas de precios y no precios para generar ingresos y, en definitiva, reinventar las relaciones de causa-efecto desde el posicionamiento en el mercado hasta la cuenta de resultados de la empresa. Los modelos de negocio tendrán cada vez más elementos de globalidad, aprovecharán de forma comprensiva las tecnologías de la información y las comunicaciones y se apoyarán en las habilidades y el compromiso de las personas.

6. Desgraciadamente, la cultura del emprendimiento no está arraigada en nuestra sociedad. De hecho, «ganar» dinero sigue estando bastante mal visto. Si una persona fracasa, se le señala con el dedo; pero si uno triunfa, también. El ejemplo es obvio: en las sociedades anglosajonas, las personas cuentan y viven con los demás tanto el éxito como el fracaso. Las personas son motivo de conversación cuando se equivocan y el negocio no va bien, pero también cuando los resultados son positivos y se gana el primer millón de dólares. Conversaciones de este tipo son impensables en nuestra sociedad.

En un mundo abocado a una tremenda transformación (sociedad, relaciones, economía, etc.) es necesario favorecer el espíritu emprendedor. Son las iniciativas emprendedoras las que realmente ponen el foco de atención en la creación de empleo (mayoritariamente cualificado) y en la creación de riqueza y bienestar. Para ello hay que empezar desde lo más elemental, desde la educación. Explicar lo que supone emprender, reconocer el valor y arrojo de quien se atreve, y no estigmatizar el fracaso.

Ignacio Santillana

Director General de Prisa

1. El mayor logro de las empresas españolas en los últimos diez años ha sido la expansión internacional, llevada a cabo tanto por las grandes empresas como por empresas de menor tamaño especializadas o suministradoras de factores o servicios a las que se internacionalizan. Estas internacionalizaciones han reforzado el carácter competitivo de la empresa española en el marco de la globalización y ha reforzado la valía y reconocimiento de nuestros gestores.

Asimismo, otro avance de los últimos años, especialmente la empresas cotizadas, ha sido la preocupación por las prácticas de buen gobierno que han mejorado la transparencia y la imagen de nuestras empresas.

2. El entorno institucional español y europeo puede considerarse en términos generales más limitativo y menos flexible que el de Asia o América. En este sentido, haciendo abstracción de la seguridad jurídica, los riesgos políticos y los aspectos sociales, se puede decir que empresas con sede en Asia o América tienen ciertas ventajas de competitividad que se derivan del entorno institucional y la menor reglamentación, así como de ciertas ventajas de costes.

Factores positivos:

- Estabilidad institucional.
- Estabilidad política.
- Seguridad jurídica.
- Transparencia y buen gobierno.

Como factor negativo:

- Limitaciones burocráticas, elevada regulación.

3. Hacer que el mercado financiero centre su actividad en facilitar la actividad empresarial y dotar de mayor flexibilidad a los mercados de trabajo. Eliminar la influencia partidista en las instituciones que regulan y supervisan sus actividades. Por lo que respecta al sistema financiero, es recomendable buscar la dimensión óptima para el tamaño de nuestra economía.

4. — Jerárquico.

- Orientado al corto plazo.
- Influenciado por las relaciones.

— Centrado en el posicionamiento, si bien en los últimos años los costes han determinado de forma notoria la gestión.

— La confianza juega un papel destacado en la gestión de las compañías.

5. Los principales cambios que deberán llevar a cabo las empresas españolas se centrarán en potenciar el uso de las nuevas tecnologías, ser más inno-

vadoras y aplicar modelos de trabajo que permitan conciliar la actividad laboral con la personal y el espíritu emprendedor. La transparencia tiene que ser un elemento clave en el quehacer empresarial. Además, primará el talento y la creatividad. En los próximos años competir en un entorno global es clave y la organización de las empresas deben adaptarse a este contexto.

6. La cultura del emprendimiento está poco arraigada en la empresa española. El emprendimiento en el sentido de hacer nuevas cosas o de forma distinta es un vector clave para el desarrollo futuro. La empresa del futuro tiene que valorar y compensar el talento emprendedor y crear un clima de trabajo que potencie el desarrollo de nuevas iniciativas y apoye en su materialización.

Manuel Teruel

Presidente del Consejo Superior de las Cámaras de España

1. La empresa española ha sabido durante mucho tiempo superar las dificultades y adaptarse a las condiciones cambiantes. En los últimos diez años podemos distinguir dos períodos claramente diferenciados. El primero se caracteriza por el crecimiento económico, la presencia de sectores intensivos en mano de obra y fuerte incremento del apalancamiento. Durante estos años, las empresas mostraron un elevado dinamismo y, en gran parte, se priorizó el crecimiento frente a la estabilidad. Esta situación permitió un crecimiento intenso del empleo que tuvo como contrapartida una contención de las cuentas de resultados. Nuestras empresas, especialmente las de mayor dimensión, supieron aprovechar esta situación para abrir nuevos mercados en el exterior.

Un segundo período viene marcado por la crisis. En esta última etapa, las empresas menos competitivas y menos productivas han sufrido considerablemente, se ha retraído la demanda, se han tenido que llevar a cabo procesos de reestructuración de empleo y se ha contenido, e incluso reducido, el apalancamiento. De nuevo, la internacionalización de la empresa ha sido una vía de escape y de sostenimiento del empleo y la producción. De manera general, nuestras empresas están siendo capaces de abordar estos mercados de manera exitosa.

En conjunto, de estos últimos diez años, podemos señalar que la empresa española ha experimentado un proceso intenso de renovación, moderniza-

ción e internacionalización que con toda probabilidad se mantendrá durante la próxima década.

2. El contexto en el que se desenvuelve la actividad empresarial determina, sin duda, las características de la competitividad de las empresas que desarrollan su actividad en el mismo. Existen entornos proclives a la innovación, algunos que favorecen la diferenciación y la marca, otros permiten competir en costes, etc., pero ninguno de ellos es de por sí perdurable en el tiempo si no se desarrollan las actividades y políticas adecuadas para mantener esas ventajas competitivas.

Además, estos entornos están igualmente afectados por las decisiones sociopolíticas y económicas que se llevan a cabo en cada uno de ellos. En este sentido, nuestro modelo de competitividad viene determinado por nuestro contexto socioeconómico y político y tiene algunos elementos positivos que podemos destacar.

En concreto, pese al momento que estamos viviendo de crisis en la Unión Europea y en los países desarrollados, en el medio y largo plazo nuestra economía es más estable y predecible que la de otros países. Igualmente, la pertenencia a la Zona euro proporciona una moneda reconocida y aceptada en el ámbito internacional, lo que deriva en menores costes de transacción y menores tipos de interés. Es una moneda de reserva internacional que proporciona a los países de la zona un elemento diferencial de competitividad. El reconocimiento y aceptación de un Estado de bienestar es indiscutible en los países de la Unión Europea y proporciona un elemento de diferenciación y de estabilidad con relación a otros países.

Estas son solo algunas de las ventajas competitivas de nuestro entorno institucional europeo y español. Como he señalado anteriormente, son ventajas que deben ser analizadas, actualizadas y explotadas, pero que son propias y características de nuestro contexto y diferenciales de otros entornos.

Lo que está absolutamente claro es que nuestros competidores directos son aquellos que se desenvuelven en un contexto similar, es decir, los países desarrollados y, principalmente, aquellos pertenecientes a la Unión Europea. No podemos desear competir con países con reducidos costes laborales porque nuestra población en edad de trabajar está formada y tiene capacidad para ser altamente productiva y generadora de valor añadido. Un valor añadido de alta cualificación que compite en otro

tipo de productos y especialmente servicios. Las ventajas del comercio internacional radican en la especialización de cada uno de los actores en aquello que tienen ventaja comparativa: costes de mano de obra, innovación, diseño, marca, alta cualificación, redes, etcétera.

3. En este momento, después de varios años de crisis, los cambios necesarios son más evidentes y menos complicados socialmente de llevar a cabo que en otras épocas de la historia reciente de España y la Unión Europea. En lo relativo al contexto europeo, es necesario dar nuevos pasos en el proceso de integración. Con la crisis ha quedado patente lo que ya se sabía con anterioridad. Es necesario avanzar en el compromiso fiscal y de integración de políticas económicas y financieras en la Eurozona.

En el ámbito español, las Cámaras de Comercio vienen reclamando y tomando acciones para impulsar planes concretos para las empresas, en el marco de la colaboración público-privada, en las siguientes áreas de actuación: ayuda a la exportación, conocimiento e innovación, formación, emprendedores y financiación a las pymes. Igualmente, son necesarias actuaciones sobre el entorno en el que las empresas desarrollan su actividad empresarial en materia de fiscalidad, mercado de trabajo, energía, mejora de la regulación, justicia, competencia y liberalización. Durante los primeros meses de 2012 hemos visto importantes actuaciones en estos ámbitos; en general, son medidas que van en la dirección adecuada. Solo cabe reclamar que los avances en el impulso modernizador de la economía española continúen durante los próximos meses profundizando en la estrategia iniciada.

4. Las estructuras de gestión y las estrategias competitivas adoptadas por las empresas y las pymes, en particular, son muy diversas. La gran empresa tiene modelos organizativos y de comportamiento similares a las empresas más desarrolladas internacionalmente y, por lo tanto, determinados por los *inputs* de la globalización, más que por el contexto específico español. Así, suelen ser estructuras jerárquicas e integradas, con elevadas necesidades de control y supervisión. Si cabe, nuestras grandes empresas se han caracterizado, en las últimas décadas, por su mayor apetito por el crecimiento, la internacionalización, la modernización de su gestión y su integración en los entornos locales en los que actúan internacionalmente, lo que ha dado lugar a una cierta capacidad para desintegrar y dotar de autonomía a ciertos procesos.

En lo relativo a las pymes, desde el punto de vista clásico, se asocia a las empresas de menor dimensión con estructuras de gestión y estrategias simples y basadas en el compromiso y la confianza interpersonal. Esta conclusión se deriva de su comparación con la gran empresa y la consideración tradicional de la pyme. Hoy en día, cada vez más, las pymes competitivas mantienen una red de relaciones tanto nacionales como internacionales que las lleva a ser más profesionales y con mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos. En cualquier caso, las pymes mantienen una flexibilidad y capacidad de adaptación para lograr ventajas competitivas, tanto en los aspectos de gestión como en el diseño y ejecución de las estrategias, inherente a su tamaño. Estas habilidades son especialmente relevantes en mercados globalizados. Las pymes de mayor éxito no tienen estrategias basadas en el coste sino en la diferenciación, la innovación y el conocimiento específico.

5. Es difícil generalizar de cara a una década; cuando se habla desde el punto de vista macroeconómico de un fenómeno microeconómico, como es la empresa, se pierde mucha perspectiva sobre los condicionantes y la situación real de miles y miles de empresas.

De todas formas, destacaría un cambio que ya se está produciendo y que creo que se prolongará en los próximos años: la financiación de las empresas. Los mecanismos de financiación empresarial se están transformando sustancialmente. El elevado endeudamiento de la economía española se está corrigiendo de manera especial sobre el colectivo empresarial, en particular sobre las pymes y los autónomos. Los últimos datos del Banco de España y del INE nos señalan que las empresas han corregido su intrínseca necesidad de financiación para pasar a ser financiadores, principalmente de las necesidades de las Administraciones Públicas.

Este es un hecho anómalo que perjudica la inversión, el crecimiento, la supervivencia y, por ende, la creación de empleo. Los canales bancarios de financiación están muy limitados, diría casi bloqueados, en este momento. Las empresas con ánimo de crecer, innovar e internacionalizarse tienen que buscar vías alternativas para financiar sus proyectos. Así, ha resurgido el crédito comercial, pagarés y otros instrumentos tradicionales de financiación entre empresas. Pero también se hace imprescindible que se implanten e impulsen sistemas alternativos de financiación de empresas competitivas con potencial. Si no es así, iremos mal en los próximos años.

Otro de los principales cambios de las empresas a futuro será su capacidad de adaptación al cambio y de innovación. La tecnología está evolucionando a ritmos como nunca antes se han observado en la historia de la humanidad, y supone una profunda transformación también en la empresa, que debe adaptarse a un entorno dinámico y en constante evolución. En el futuro próximo, la flexibilidad, la adaptabilidad y la innovación serán elementos intrínsecos a cualquier actividad empresarial.

6. Desde el punto de vista individual, la cultura del emprendimiento es la asimilación de valores relativos a la asunción de riesgo, el trabajo en equipo, el esfuerzo, la comunicación efectiva verbal y escrita, la excelencia, la gestión del cambio y otros similares. No solo se trata de conocimientos, sino también de la capacidad de saber utilizarlos adecuadamente y

desarrollarlos en el entorno empresarial, y para ello se necesitan habilidades, aptitudes proactivas y principios orientados a la generación de valor.

Desde el punto de vista empresarial, un país verdaderamente competitivo debe tener un reconocimiento de estos comportamientos y valores. España tiene grandes emprendedores y empresarios. Muchas empresas se han beneficiado de sus aportaciones. El tejido empresarial español ha demostrado una elevada capacidad para gestionar los procesos de cambio y apertura. Sin embargo, en términos generales, podemos señalar un déficit alarmante de habilidades entre la población en edad de trabajar y una inapropiada percepción social de la aportación de la empresa y de las personas que las lideran. Tenemos que avanzar más en la interrelación universidad, formación, empresa y necesidades socioeconómicas.