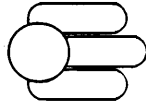


(A) España y la Comunidad Europea

073-006

- Montaña
- Rando
- Mendy Vigo
- Do Elogun
- Blas



Comité de Gestión  
y  
Desarrollo Empresarial

COMO FOMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE NUESTRAS EMPRESAS

Madrid, Octubre 24, 1991

## 1. Competitividad: la cuestión económica de hoy y para siempre

La competitividad es nuestra cuestión económica de hoy y para siempre. Entendiendo la competitividad como la capacidad de una empresa, en condiciones de mercado libre e imparcial, para producir y/o vender bienes o servicios que afronten con éxito los mercados internacionales, generando beneficios.

Desde la perspectiva de una economía que se encuentra todavía al principio de un proceso de internacionalización, interrogarse sobre los factores determinantes de la competitividad de nuestras empresas -así como sobre el fomento de la misma- es preguntarse cómo ellas -y nuestra capacidad emprendedora, de manera más general- se están adaptando al contexto internacional en el que están crecientemente inmersas. Adaptación significa aquí tomar en consideración el nuevo contexto y aprender a operar eficientemente en el mismo. Es, en otros términos, abandonar usos y costumbres propios de una economía poco expuesta a la competencia externa, así como muy intervenida y reglamentada internamente, y substituirlos por usos, costumbres y modos de hacer adecuados para una situación de exposición a la competencia del resto del mundo, y de menores regulaciones e intervenciones internas.

La empresa, el empresario, son los protagonistas de la competitividad. Porque, en definitiva, una economía es competitiva en la medida en que es base de operaciones de empresas competitivas. Pero empresa y empresario son unos protagonistas de la competitividad muy condicionados por el entorno en el que desarrollan sus actividades. Así, la competitividad, de forma general, es el resultado combinado de estrategias empresariales acertadas en un contexto de políticas públicas que las hace posibles. Conciérne,

por consiguiente, al funcionamiento del sistema económico en su conjunto y es, por su propia naturaleza, una cuestión multidimensional. Es también una cuestión dinámica: no se es competitivo de una vez por todas; la competitividad es el resultado de un esfuerzo continuo. Es importante, por lo tanto, manejar con mucha cautela lo que solamente son índices parciales de competitividad.

El Círculo de Empresarios se ha ocupado en numerosas ocasiones de la competitividad, centrándose principalmente en lo que son las condiciones de política económica susceptibles de favorecer y facilitar las estrategias empresariales.\* En este documento -elaborado por el Comité de Gestión y Desarrollo Empresarial- el Círculo hace también hincapié en los desarrollos que tienen lugar dentro de las propias empresas. Ello sin olvidar algunas características de su entorno, pues las dos partes (estrategias empresariales adecuadas y su contexto externo) son difícilmente separables en el funcionamiento real de las cosas.

Este documento se ocupa -en primer lugar- de las orientaciones principales en que tendría que basarse el ejercicio de la función directiva en nuestras empresas para conseguir un aumento de la competitividad de las mismas. Se ocupa también -a continuación- de lo que el mantenimiento y acrecentamiento de la competitividad requiere de los otros dos actores genéricos destacables: sindicatos y gobiernos. Se incluye, por último, un listado de conclusiones.

---

\* Véase, por ejemplo, y en pleno "boom", Más allá del buen momento inmediato, Julio 19, 1988. También, de Diciembre del mismo año, La competitividad de la economía española: determinantes micro y macroeconómicos. Hace pocos meses, Competitividad y Pacto Social de Progreso (Julio 8, 1991).

## 2. Orientaciones empresariales pro fomento de la competitividad

En nuestra economía, una larguísima tradición de proteccionismo externo, de regulaciones y de intervenciones, ha causado una proclividad hacia estrategias empresariales pensadas para un mercado muy pequeño; hacia estrategias muy poco especializadas en la innovación, poco cuidadosas en lo que se ha llamado "excelencia operativa" (características intrínsecas del producto, su coste, calidad y servicio); y hacia estrategias asociadas a un marco de relaciones (con competidores, con autoridades, con propietarios del capital, con suministradores y con empleados) propio de una economía poco expuesta al mundo exterior y muy intervenida. Esto, en términos de promedio, y dejando todo el margen que haga falta para las excepciones que confirmen la regla.

Con la apertura al exterior de la economía, con su exposición a un mercado global, volátil e incierto, las estrategias empresariales tienen que cambiar y, con ellas, las empresas que las definen y realizan. Además, el aumento de competencia, que va asociado a la internacionalización, acrecienta la diversidad de estrategias individuales en los distintos mercados de la economía. La hora de la internacionalización es la hora de las estrategias empresariales individuales. No hay una receta única. Cada empresa tiene que buscar, diseñar y desarrollar la que estime como más apropiada para su caso particular.

Con una particularidad adicional importante: en un proceso de incremento del grado de competencia, de internacionalización, competitividad es, muy en síntesis, colocar como objetivo, y conseguir como resultado, que el cliente o comprador (y su satisfacción) estén en el centro de las preocupaciones de la

empresa, y hacer funcionar globalmente a la misma sobre la base de tal planteamiento. La internacionalización supone el fin de mercados dominados por los vendedores, que pueden prescindir del parecer de las colas de compradores que confrontan. Ahora, sin mercados cautivos, no habrá clientes como no sean tratados al menos tan bien como donde lo sean mejor. Esto es calidad, que es lo que, en definitiva, producen y venden las empresas competitivas.

Esto es importante destacarlo de forma expresa porque, desde la perspectiva empresarial, es el cambio substancial más radical que está asociado al proceso de internacionalización.

Además, en el presente estado de cosas en la economía internacional, la apertura de la economía pone a nuestras empresas frente a un segundo cambio también substancial: el del papel crítico del binomio innovación/tecnología, tanto en procesos como en productos, para producir y vender calidad en los tiempos que corren y que vienen.

Todas las empresas son distintas, incluso dentro de un mismo sector. Por otra parte, y como se ha apuntado anteriormente, no existe una receta única universal para operar con éxito -esto es, ser competitivo- en condiciones de exposición al resto del mundo. Pero sí hay, sin embargo, una serie de elementos que, con ponderaciones y en combinaciones diversas, van a estar presentes en las estrategias que se pongan en marcha. Así, el ejercicio de la función directiva en nuestras empresas, con el objetivo de acrecentar su competitividad, parece razonable pensar que, dada la configuración del punto de partida, tendría que estar basado en las orientaciones siguientes:

- a) Orientación al entorno, en el sentido de seguimiento continuo y cercano y capacidad de adaptación como respuesta a los entornos económicos, tecnológicos, socio-políticos y medio ambientales relevantes para cada empresa particular.
  
- b) Orientación internacional, por el doble proceso simultáneo de apertura externa de la economía en un contexto de globalización de los mercados. El mayor énfasis en la orientación internacional excede los ámbitos meramente comerciales o productivos, y tiene un carácter mucho más general que es necesario enraizar en la cultura de cada organización: el mundo externo no es algo ajeno.
  
- c) Orientación a la acción. Esto es, principalmente, disposición y voluntad de experimentar, lo que supone correr un riesgo. Se trata, en definitiva, de la creación de culturas empresariales que favorezcan y premien la orientación a la experimentación y a la asunción de riesgos.
  
- d) Orientación a las personas. Conjunto muy amplio de cuestiones que comprenden desde la implantación de sistemas más participativos (círculos de calidad, por ejemplo) hasta propiciar la creatividad y capacidad de innovación individuales. Pasando por la intensificación de la formación y la delegación; la atención al papel de los mandos intermedios; los sistemas de incentivos eficaces; etc. etc.
  
- e) Orientación a la formación. En la "sociedad del conocimiento", la identificación de directivos y empleados con capacidad de aprendizaje debe ir acompañada de los adecuados planes de formación en continuidad. Es parte importante de los mismos

aquello que haga posible que el personal ejecutivo de la empresa, en sus distintos niveles, entienda la repercusión financiera de todas las acciones que se realizan.

- f) Orientación a valores éticos, en el sentido de que el juicio moral ha de informar las decisiones y el comportamiento de la empresa y sus directivos en todos los campos de actuación. Y, de manera especial, en las relaciones con colaboradores, clientes, proveedores, sociedad en general (medio ambiente) y los procesos de innovación y de introducción de nuevas tecnologías.
- g) Orientación a la innovación, particularmente a las nuevas tecnologías, puesto que, dado el punto de partida, la necesidad de desarrollar, conocer e implantar las nuevas tecnologías de producto y de proceso, en todos los ámbitos funcionales de la empresa, y no sólo en el de producción, es esencial para la mejora de la competitividad.
- h) Orientación a la calidad, en línea con el conocido concepto de acuerdo con el cual el verdadero control de calidad no tiene lugar en la fábrica, ni en el punto de venta, sino cuando el usuario final utiliza el producto o servicio, y lo encuentra satisfactorio.
- i) Orientación a los costes y a la productividad, incluyendo todos los costes relevantes en todos los puntos del proceso de producción, y entendiendo por productividad la relación entre la producción obtenida y la cantidad de recursos o factores productivos utilizados.

- j) Orientación a la flexibilidad, en el comportamiento directivo, en las estrategias, en la estructura organizativa, y en los sistemas de producción.
- k) Orientación a la obtención de una retroinformación permanente. Además del beneficio como indicador genérico, es importante disponer de vías y mecanismos, rápidos y cercanos a los directivos, mandos, y a todos los involucrados, para que puedan corregir por propia iniciativa efectos no deseados de sus actuaciones. Y, por último,
- l) Orientación a la continuidad de la empresa. Organizando de forma habitual los procesos de transición directiva, evitando traumas innecesarios y los problemas que se derivan de la acumulación de talentos o del envejecimiento biológico o profesional en ejecutivos de todos los niveles.

No hace falta insistir en que lo que acaba de exponerse no es una lista ni exhaustiva ni excluyente. Es la que ha resultado, en esta ocasión, después de reflexionar sobre el estado de cosas en nuestras empresas; de examinar análisis más formalizados que se han hecho sobre sus características y funcionamiento; y de comparar el estado actual de las cosas con las exigencias de una economía abierta en un mundo globalizado. Es obvio que no todas las orientaciones apuntadas conciernen igualmente a todas las empresas. La capacidad empresarial es un arte, que consiste en acertar con la mezcla de elementos que permita maximizar la rentabilidad de todos los recursos disponibles. Y la no existencia de una receta única no puede perderse de vista para una interpretación adecuada de los tipos de orientaciones que aquí se han destacado como más importantes.



### 3. Otros actores en los mercados: gobiernos y sindicatos

De la misma manera que la apertura externa de la economía obliga a cambiar los "usos y costumbres" empresariales, también los gobiernos -en plural para incluir todos los niveles territoriales relevantes- y los sindicatos, ambos protagonistas importantes en la economía, tienen que formar expectativas, diseñar estrategias y aprender a operar en unas condiciones distintas a las existentes cuando la economía no estaba expuesta a la plena competencia internacional. De otra forma, pueden convertirse en un obstáculo para la competitividad de la economía.

Desde la perspectiva de fomentar la competitividad, la primera tarea de las autoridades es crear un entorno macroeconómico estable, que reduzca algunos de los principales riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta el empresario, tales como la inflación o la excesiva volatilidad de tipos de interés. Sin embargo, una buena gestión macroeconómica es condición necesaria pero no suficiente para hacer que un país sea competitivo a escala internacional. Esto no implica minimizar la importancia de unas correctas políticas monetarias y fiscales. Simplemente, apunta la necesidad de ir más allá.

Y es en este "más allá" donde nace en ocasiones la polémica. Pues determinadas interpretaciones de la experiencia de países, de la cuenca del Pacífico principalmente, han propiciado demandas de una política industrial activa, que practique el llamado "targeting", esto es, la selección sistemática de sectores "ganadores" y "perdedores", con el propósito de promocionar a los primeros y desanimar la inversión en los segundos.

Es importante llamar la atención sobre el hecho de que una política industrial de este tipo es altamente arriesgada y, de hecho, no está probado concluyentemente que el indudable éxito de países como Japón, Corea y otros se deba exclusivamente a intervenciones de esta naturaleza.

En última instancia, y como ya se ha apuntado, son las empresas las que compiten y no las economías. Ello implica que el papel de las autoridades en la cuestión de fomentar la competitividad es necesariamente parcial -aunque muy importante-, en la medida en que sólo es parte de lo necesario.

¿Cuáles son las áreas en las que el gobierno puede tener mayor incidencia para favorecer la competitividad internacional de las empresas?. Muy en síntesis: todas aquellas que convierten a un país en una mejor plataforma para competir en un mercado cada vez más globalizado.

En particular:

- a) El sistema educativo y científico. Las ventajas competitivas de una empresa requieren una constante puesta al día de habilidades y conocimientos. Por lo tanto, una exigencia de primer orden es contar con unos recursos humanos bien preparados y con actitud de actualización constante. El poder público puede jugar un papel importante en este terreno, tanto por lo que respecta a las parcelas del sistema educativo que se reserva para sí como en su papel de facilitador de la iniciativa privada.

Por otra parte, la experiencia de algunas economías muestra la

importancia de las enseñanzas profesionales y de la formación interna en la empresa. Es mucho lo que se puede hacer en estos campos en nuestro país, en especial con políticas que incentiven la colaboración entre la Universidad y la empresa. Hoy y aquí son muy pocas las grandes empresas que tienen centros de formación internos.

Por lo que se refiere al ámbito ciencia-tecnología, tanto nuestras empresas como nuestras autoridades tienen que hacer un esfuerzo considerable -recursos, organización y estrategias- a efectos de acortar la brecha que separa nuestro sistema productivo del de las economías con las que competimos. Pues, en términos del PIB, el gasto total en I+D de la economía española representa entre la cuarta y la quinta parte del que hacen países como Alemania, Francia o el Reino Unido, y algo menos de la mitad del que hace Italia. Y, si en lugar del gasto total se considera el gasto en I+D hecho por las empresas, se observa que aumentan las disparidades. Así, en Alemania el gasto empresarial en I+D se estima en el 1,92 por 100 del PIB, cifra que es seis veces superior a la que se registra para España.\*

- b) El sistema de comunicaciones e infraestructuras. Un país no puede convertirse en una buena plataforma para sus propias empresas y para inversiones extranjeras de calidad sin contar con una buena oferta de infraestructuras básicas de transportes y comunicaciones. Aparte del especial interés de infraestructuras especializadas (esto es, pensadas singularmente para un sector o grupos ("clusters") de sectores concretos), la primera

---

\* OCDE, "Rapport de l'OCDE sur les indicateurs de la science et de la technologie", núm. 3. París, 1989.

exigencia se centra en contar con una dotación básica de equipamientos en comunicaciones de todo tipo.

Una idea de la magnitud del actual "gap" español de infraestructuras y, consiguientemente, del esfuerzo de inversión necesario en el curso de los próximos años, puede obtenerse de los datos siguientes. En términos de conjunto, España está por debajo de la media comunitaria en kilómetros de carreteras, de autopistas y de ferrocarril por 1.000 km<sup>2</sup>; en número de teléfonos por 1.000 habitantes; y en camas de hospital por 1.000 habitantes.\*

- c) El entorno regulatorio y el sistema fiscal. Este es un marco propio de la Administración que, además de su trascendencia macroeconómica, tiene implicaciones como incentivo (o desincentivo) para las empresas. En particular, nuestra economía necesita urgentemente fomentar el ahorro como forma de permitir altos niveles de inversión (privada y pública) que no requieran el recurso sistemático a los capitales exteriores.

No se van a repetir aquí anteriores manifestaciones del Círculo de Empresarios sobre la reforma fiscal que necesita nuestra economía.\*\* Sólo dos cuestiones van a mencionarse al respecto, y muy brevemente además. En primer lugar, que, con independencia de otros objetivos de naturaleza estrictamente doméstica, la política tributaria de una economía expuesta a la competencia externa no puede prescindir de tomar en consideración su

---

\* An Outlook on Europe. Two Heartlands of Development. Final Report. B. Dotti (Ed). Pirelli, Quaderni di Formazione 71.

\*\* Véase, Impuestos y gasto público en un contexto de internacionalización (Julio 20, 1989) y Propuestas básicas para la reforma fiscal (Mayo 10, 1990).

impacto en la competitividad de la economía. Por otra parte, y en segundo lugar, que en condiciones de economía abierta, el sistema fiscal -nuestro sistema fiscal, en este caso- compite directamente con los sistemas fiscales de los socios económicos relevantes.

- d) Estímulo de la demanda interna de calidad y defensa de la competencia. Un alto grado de rivalidad entre las empresas en el mercado interior constituye el mejor estímulo y entrenamiento para poder competir con éxito en los mercados internacionales. Sería, en consecuencia, una buena política económica el actuar vigorosamente en este sentido, a pesar de las posibles consecuencias y resistencias que puedan producirse a corto plazo.

La mejor medida en este sentido sería dar total independencia del poder ejecutivo al tribunal de defensa de la competencia. O, mejor aún, crear un nuevo ente -no contaminado por la imagen de inoperancia del anterior-, dotarlo de excelentes recursos humanos y darle un marco que le permita actuar con autonomía del poder político. La política de defensa de la competencia no tendrá nunca credibilidad sino se la separa de la política económica en general y de la política industrial en particular.

Por su papel en las características de funcionamiento del mercado de trabajo, los sindicatos son otro actor importante en la determinación de la competitividad.

En relación con este tema es importante llamar la atención sobre un hecho: con la apertura de la economía se expone a la competencia exterior la calidad del trabajo interno. Más particularmente, hay

que tener muy presente que los salarios reales crecientes son el resultado de productividades crecientes, asociadas a niveles elevados de cantidad de capital per cápita. O, en otros términos, una economía progresa a través de la acumulación de capital humano (conocimientos y habilidades) y capital físico (plantas, equipos, infraestructuras) que permiten la incorporación del progreso tecnológico. Así, son los niveles más altos de productividad los que hacen posible salarios reales más elevados y no lo contrario (aumentos salariales resultado de la mera acción sindical los que conducen a aumentos de la productividad).

Tiene una considerable trascendencia, por consiguiente, a efectos de la competitividad, e incluso desde la perspectiva de las consecuencias distributivas, que el funcionamiento del mercado de trabajo, en cualquier ámbito, no obstaculice las acciones susceptibles de producir aumentos de la productividad. Ya que en el crecimiento de la misma está la base del crecimiento de las rentas reales así como del número de empleos.

Tampoco puede dejar de mencionarse que el desarrollo de la competitividad basado en elementos distintos del factor precios/costes (marcas, servicios postventa, comercialización, etc.) tiene incidencias de tipo laboral (en cambios de actividad, de ocupación, movilidad geográfica, etc.), que pueden ser obstaculizadas o encarecidas por un funcionamiento poco flexible del mercado de trabajo. De esta forma el funcionamiento del mercado de trabajo tiene un papel importante en el grado de adaptabilidad de la economía, así como en el coste de los cambios estratégicos que efectúan las empresas, con implicaciones en términos de competitividad. Implicaciones a añadir a las asociadas a las tasas salariales y su variación.

#### 4. Conclusiones

Se ha apuntado antes que la competitividad tiene un carácter multidimensional y dinámico. Dadas estas características, las actuaciones promotoras de la misma, tanto privadas como públicas, son actuaciones que llevan tiempo; que pueden no ser siempre excesivamente vistosas en el corto plazo; y que tienen que estar orientadas, en diseño y ejecución, con una perspectiva de medio/largo plazo. En ocasiones, además, pueden enfrentarse a serias resistencias.

Sin embargo, en un contexto de apertura exterior el coste de no hacer las cosas es elevado, y en la magnitud del mismo tiene que estar el más importante incentivo para proceder de la manera que se estime como más apropiada.

A la luz de lo expuesto, y contemplando el escenario de exposición a un mundo global, incierto y volátil, en que va a moverse nuestra economía en el curso de los próximos años, las recomendaciones que hace el Círculo de Empresarios a efectos de fomentar de manera sostenida la competitividad de nuestras empresas se centran en un triple ámbito: decisiones de empresas individuales, acciones de la Administración y criterios de política económica, y actuación sindical.

En cuanto a las primeras -decisiones empresariales- nunca se insistirá lo suficiente en la importancia de que cada empresa individual afronte con prontitud, diligencia y, a poder ser, acierto, la internacionalización de la economía. En lo que respecta a los poderes públicos, y para ceñirnos solamente a lo más reciente, el proyecto de presupuestos generales del Estado para

1992 no es el que cabría esperar si el fomento de la competitividad fuese el objetivo prioritario de la política económica actual. En lo relativo a las actuaciones sindicales, por último, hay que destacar el hecho de acuerdo con el cual también el funcionamiento del mercado de trabajo tiene que asumir el proceso de internacionalización, ya que, como se ha apuntado, con la apertura de la economía se expone a la competencia exterior la calidad del trabajo interno.

Las recomendaciones que hace el Círculo de Empresarios para los tres protagonistas de la competitividad son las siguientes:

1. **IDENTIFICACION DE LA PROPIA ESTRATEGIA.** Cada empresa tiene que decidir su papel en la nueva configuración del mercado, así como la manera y medios para desempeñarlo. Esta es una tarea propia e individual, que no se puede delegar en nadie, y que ninguna empresa puede dejar de hacer como no sea bajo su riesgo. No hay empresas competitivas que no tengan una personalidad, que es lo que constituye, en definitiva, una estrategia.
2. **SATISFACCION DEL CLIENTE.** La satisfacción del cliente es la principal tarea de toda empresa competitiva. Es la calidad como objetivo. Esto es el "ser o no ser" de la competitividad. Un mercado abierto a la competencia es un mercado dominado por los compradores, que se irán dónde sean mejor tratados. Esto no siempre es fácil de asumir por parte de empresas procedentes de mercados poco competitivos, que deben afrontar un proceso de aprendizaje para atender un mercado más exigente.
3. **EMPRESAS INNOVADORAS CAPACES DE PRODUCIR CALIDAD.** La calidad



no la produce cualquier empresa. La calidad como objetivo central requiere eficiencia en la utilización de todos los recursos; capacidad de adaptación y de diseño y ejecución de estrategias; eficiencia organizativa y papel crítico de la innovación y la tecnología en procesos y productos. Ambas tienen que ser protagonistas en todas las empresas con pretensiones de ser competitivas, puesto que están en el centro de los desarrollos más destacados en las economías más avanzadas. Todo esto supone un esfuerzo continuo considerable basado en la combinación adecuada de las orientaciones de gestión propias de mercados competitivos.

4. **ESTABILIDAD MACROECONOMICA.** La estabilidad macroeconómica - esto es, una tasa de inflación en línea con la de los socios comerciales relevantes y un déficit externo sostenible- es crucial para el mantenimiento de procesos duraderos de acumulación de capital. Y el cuidado de la inversión tiene que estar en el centro de las preocupaciones de la política económica, toda vez que la inversión es la manifestación más expresa del impulso empresarial, que está en la base del mantenimiento y ampliación de la capacidad productiva de una economía. Que, en último término, es lo que va a permitir generar mejor nivel de vida, y se va a traducir en un mayor bienestar para los ciudadanos.

5. **FLEXIBILIDAD, DESREGULACION Y PRIVATIZACION.** La calidad exige adaptación permanente a muy diversas variables y para ser adaptables las empresas requieren mercados flexibles, de bienes y servicios, financieros y de trabajo. La flexibilidad en el funcionamiento de los mercados como objetivo, así como el mantenimiento de la competencia en los mismos, es uno de los

cambios que la apertura externa exige de las autoridades económicas. Es el paso a la desregulación, desintervención y privatización. Porque las rigideces, en un medio permanentemente cambiante, son la certeza del desastre.

6. **EFICIENCIA Y EQUIDAD DEL GASTO PUBLICO.** Hacia dónde se canalice y cómo se gestione el gasto público es muy importante como freno o estímulo a la competitividad. En el ámbito del gasto público es importante la prioridad de la acumulación de capital (humano y físico) no sólo por razones de eficiencia (complementariedad con inversión privada) sino también en relación con los objetivos de equidad, pues un sistema sólido de protección colectiva sólo puede apoyarse en una economía que funcione eficazmente. Por eso promover eficacia es promover posibilidades de bienestar, ya que gastos sociales amplios, crecientes y seguros no pueden ser posibles en una economía débil e ineficiente.

Por otra parte, ninguna empresa puede ser competitiva si no está arropada por infraestructuras adecuadas. Así cada vez que se sacrifican gastos en infraestructuras por otros gastos se está comprometiendo de manera directa e inmediata la capacidad productiva de la economía, y por lo tanto sus posibilidades para generar mejor "nivel de vida".

7. **EDUCACION E INVESTIGACION.** Las ventajas competitivas de una empresa requieren una constante puesta al día de habilidades y conocimientos. Por lo tanto, una exigencia de primer orden es contar con recursos humanos bien preparados y con actitud de actualización constante. El poder público puede jugar un papel importante en este terreno, tanto por lo que respecta a

las parcelas del sistema educativo que se reserva para sí, como en su papel de facilitador de la iniciativa privada. La inversión en enseñanza en todos sus niveles, incluyendo formación y reciclaje profesional, así como en I+D, serán la garantía de la futura competitividad de la empresa española.

8. **FISCALIDAD PRO RIESGO Y AHORRO.** La reconversión que la apertura de la economía plantea a las prácticas presupuestarias gubernamentales no concluye en el terreno del gasto público, se extiende también a los impuestos. Aquí, los criterios genéricos son dos: fomento del impulso empresarial (incentivación de la asunción de riesgos), base de la capacidad productiva, y fomento del ahorro, que hace falta para financiar la inversión, ambos en situación de competencia con los sistemas fiscales de las economías con las que se compite. Por ello es muy importante que la política tributaria tenga siempre en cuenta su impacto directo sobre la competitividad de la economía y su trascendencia como activador o desincentivador de las decisiones empresariales.
  
9. **BUEN FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO LABORAL.** El mercado de trabajo es especialmente importante para la competitividad, puesto que sus características de funcionamiento son un determinante directo tanto del grado de adaptabilidad de las empresas, como del coste de la misma. Una economía donde no desapareciese ni se cambiase jamás ninguno de los puestos de trabajo existentes, o lo hiciesen a un coste muy elevado, en una situación de internacionalización vería su sistema productivo rápidamente desmantelado por la competencia externa. En este contexto, la flexibilidad de funcionamiento del mercado de trabajo es una exigencia para el mantenimiento y expansión de la capacidad

productiva de las empresas.

10. VINCULACION ENTRE RETRIBUCION Y RESULTADO. El mercado de trabajo tiene que funcionar de tal manera que exista una relación entre retribución y resultados de la actividad. Hace falta, además, que todos los trabajadores asuman como propios y se identifiquen con los objetivos y resultados de la empresa.

Finalmente todas estas recomendaciones para la competitividad se podrían englobar en una sola palabra: **seriedad**, entendida como responsabilidad a todos los niveles y compromiso con las cosas bien hechas, como lo opuesto a la chapuza y a la improvisación.

La seriedad debe estar presente en la calidad del producto y del servicio; en el trato mercantil y en el puntual cumplimiento de las condiciones y compromisos; en la organización y en los programas de desarrollo; en la selección y tratamiento de los recursos humanos; en las compras y en los suministros; en todas y cada una de las actuaciones del empresario como tal, con el resultado de una imagen solvente en los terrenos financiero, técnico o laboral. La seriedad incluye también evitar rupturismos innecesarios en los procesos de transición de la empresa.

Pero no sólo los empresarios tenemos la obligación de ser serios. Este comportamiento exige también formalidad de los demás. Las empresas para ser serias necesitan relacionarse con una Administración seria, y contar con unos sindicatos serios, que contribuyan a dar ese nivel de rigor y calidad que requiere la internacionalización de la economía española.