



IRCO

Universidad de Navarra

Burson-Marsteller

Estudio 29

LA GESTION EMPRESARIAL EN EL AÑO 2004 OPINIONES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS PRIMERAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

José Ramón Pin*
Ignacio Bel* *
Angela Gallifa***
Lourdes Susaeta****

Septiembre 2005

* Profesor de Dirección de Personas en la Organización, IESE

** Director de Comunicación, IESE

*** Gerente del IRCO, IESE

**** Asistente de Investigación, IESE

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2005 IESE Business School.

LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL AÑO 2004

OPINIONES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS PRIMERAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

1. INTRODUCCIÓN

La Gestión Empresarial en el año 2004 recoge las valoraciones y opiniones de los directivos españoles de las principales empresas del país. El Informe se presenta como una herramienta imprescindible para conocer el rumbo de la gestión empresarial en España durante los primeros años del siglo XXI, tan repletos de cambios.

Los asuntos básicos que afectan al ámbito económico, empresarial, social y político, y su influencia en el desarrollo y crecimiento del país, están recogidos en este Informe, que es definido por los profesionales como “*el barómetro de la opinión de uno de los sectores más influyentes del país, los directivos de las primeras empresas nacionales y multinacionales*”. El análisis hace referencia a cuatro temas fundamentales: la situación económica y política actual; el posicionamiento del CEO; la competitividad y el éxito empresarial; y los sectores de futuro y en regresión.

En esta decimotercera edición han participado el IESE (Instituto de Estudios Superiores de Empresa), a través de su centro de investigación IRCO (International Research Center on Organizations), y la consultora de comunicación Burson-Marsteller, que han seguido las líneas maestras del modelo elaborado y perfeccionado en Estados Unidos por la J.K. Kellogg Graduate School of Management, la prestigiosa escuela de negocios de la Universidad de Northwestern (Chicago).

Agradecemos su colaboración a todas las personas que han hecho posible la realización del presente estudio. Esperamos que las conclusiones que va a leer a continuación le sirvan para tener una idea de hacia dónde se dirige el futuro de la gestión empresarial en los próximos años.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones al Gobierno

- Hay un primer grupo de temas prioritarios que el Gobierno de España debe abordar, según opina más del 50% de los directivos consultados. Se trata, por orden de importancia, de: *inversión en I+D+I; búsqueda de soluciones equilibradas alternativas al contrato indefinido; regulación de la inmigración; flexibilización de los procesos de despido e indemnizaciones; y fomento de las inversiones en países emergentes como China e India.*
- En *primer lugar*, los ejecutivos españoles se han inclinado claramente porque el Gobierno apueste por una *efectiva inversión en I+D+I* en el tejido empresarial de nuestro país, ante la competencia de países de la UE, después de la ampliación y ante el creciente fenómeno de la deslocalización. Al igual que en la edición anterior, la **recomendación al Gobierno** continua siendo el impulso a las inversiones en I+D+I y la formación del capital intelectual, ya que las inversiones físicas en infraestructuras ya se han realizado en nuestro país. Esta es la única vía para aumentar nuestra débil productividad frente a otros países y ofrecer productos y servicios de mayor valor añadido, capaces de competir en el extranjero.
- Más allá de apostar por la *I+D+I (87%), la productividad (85,1%), la internacionalización (71%), el medio ambiente (68,1%) y la comunicación (58%)* son factores que también deberán ser tenidos en cuenta por el Ejecutivo, ya que adquirirán mayor importancia en los próximos años, en opinión de los directivos españoles encuestados.
- Al preguntar acerca de los asuntos políticos, sociales y económicos que debe abordar el Gobierno del PSOE a un año de su gestión, destaca, en primer lugar, la necesidad de lograr la *unidad territorial de España*, incluidas ciertas reformas, seguido de *la inversión en I+D+I, junto con la solución al problema del terrorismo*, en ambos casos con una puntuación semejante. Sin estabilidad democrática a largo plazo España no será capaz de atraer las inversiones que necesitamos.

- La **modernización de la Justicia** es también un asunto que preocupa a los empresarios. Es obvio que los directivos españoles consideran necesaria la existencia de reglas de juego claras para el desarrollo del país.
- Se recomienda, así mismo, una **política realista de vivienda** y de **regulación de la inmigración**, temas clave para conseguir el bienestar de los ciudadanos y el equilibrio en el mercado laboral.
- Tampoco la **seguridad ciudadana** queda olvidada en las recomendaciones hechas al Gobierno, un elemento imprescindible para mantener la estabilidad y el crecimiento de los negocios.
- El **reforzamiento de la posición de España en una Unión Europea** fuerte es también importante por los directivos españoles.
- Un 30,4% de los encuestados no creen necesaria la **reforma del actual sistema autonómico**. Sin embargo, un 21,7% cree que se podrían hacer reformas puntuales, otorgando mayores competencias a las Comunidades Autónomas, y tan sólo un 4,3% apoya procesos de autodeterminación.
- Por otra parte, el 28,3% cree necesaria la **reforma del actual Senado**, mientras que otro 20,3% opina que sería necesario **reformar determinados Estatutos de Autonomía**, una situación muy similar a la reflejada en 2003.
- En cuanto a la recomendación que los empresarios hacen al Gobierno en materia de **déficit público**, ésta es **continuar con una política de déficit cero**, tal y como cree necesario **un 67,4%**, por encima de la valoración del año pasado (55,3%), mientras que un 29,7% piensa que ésta se debe flexibilizar según la coyuntura, frente a un 41,5% en el pasado ejercicio.
- En cuanto a **los factores clave del éxito empresarial**, el presente estudio revela que el factor más importante es **lograr un posicionamiento diferenciado**. Respecto a la edición anterior ha superado a la mejor relación precio/coste, que se debía a la creciente competencia de los países que tienen una mano de obra más barata. Sin embargo recomendamos, sin dejar de

tener en cuenta este factor, que desde el Gobierno se impulse la creación de empleos y productos con mayor valor añadido, en el que las mercancías dejen de valorarse tanto en esta relación coste/precio.

- Los directivos también recomiendan al Ejecutivo **buscar soluciones alternativas al contrato indefinido (68,81%)** -en la misma línea del año 2003 (74%)- como una de las principales **medidas tendentes a flexibilizar el mercado laboral** apuntadas en el 2004. Así mismo, optan por el **establecimiento de políticas de inmigración adecuadas** –medida elegida por la mitad de los directivos (50%)- junto con el **fomento del trabajo a tiempo parcial (55,1%)** y la **reducción del importe de las cotizaciones a la Seguridad Social (43,5%)**.
- Siguiendo la tendencia del año 2003, el 51,4% de los ejecutivos, opina que las **políticas de inmigración adoptadas por el Gobierno en el año 2004 no son adecuadas, y un 17,4% opina que son incluso muy inadecuadas**. Por ello se recomienda revisar dichas políticas. En este caso, las respuestas negativas pueden deberse bien a que los empresarios necesitan mano de obra que no encuentran, o a que las medidas adoptadas en los procesos de legalización son inadecuadas y existe aún excesiva mano de obra ilegal.
- Una sugerencia que los empresarios hacen al Gobierno es la adopción de medidas para incrementar la competitividad de la economía nacional. Según los resultados del sondeo, el cambio en la mentalidad del empresariado español ya se ha producido.
- Otra recomendación para el Gobierno es que sienta las bases para una **positiva y real reforma del mercado laboral** con el consenso de todos los interlocutores, **empresarios, trabajadores y los sindicatos** que los representan.

CONCLUSIONES GENERALES 2004

SITUACION POLITICO-ECONÓMICA

- **El 63,8% de los directivos españoles consultados opina que la medida más importante para no incrementar el desempleo debido a las deslocalizaciones es el impulso a los centros de I+D+I, pero para esto es necesaria una mano de obra preparada. En este sentido, el 47,1% piensa que hay que fomentar la polivalencia de empleados en el paro.**

- Por otro lado, los directivos piensan que la legislación sobre inmigración es ***cada vez más inadecuada***.
- Desde la perspectiva de los empresarios españoles es la Comunidad de Madrid (57,2%) ***la que continúa liderando las expectativas de crecimiento***, algo que sucede desde los últimos cinco años, con una tendencia ascendente. Le siguen la Comunidad Valenciana (29,7%), Baleares (10,9%), y Cataluña, con un 8,7%.
- El 90,6% de los directivos encuestados opina que ***la ampliación de la Unión Europea nos obligará a ser más competitivos***, manteniéndose la tendencia del año 2003, en la que el 77% opinó lo mismo, y se percibe en este aspecto una visión optimista, ya que sólo el 8,7% cree que dicha ampliación ***nos afectará negativamente***, frente al 13% del ejercicio anterior.
- El 83,3% de los encuestados considera que ***las empresas españolas no están invirtiendo lo suficiente en los Países del Este recientemente anexionados***. Se puede considerar, según los resultados de nuestra encuesta, que a pesar de los esfuerzos que se han realizado en los últimos años ésta constituye aun una “asignatura pendiente”.
- ***La ratificación de la Constitución Europea no influirá en la economía española***, según la opinión del 76,8% de los encuestados, mientras que únicamente un 23,2% opina que sí lo hará.
- Por su parte, las opiniones ***en materia de política exterior están divididas*** entre el empresariado español. Así, un 52,9% opina que España debe ***fomentar las inversiones en países emergentes como China e India***, un 49,3% cree que se deben ***fomentar en Europa del Este*** y un 37,7% de los encuestados aconseja seguir ***fomentando las inversiones en Iberoamérica***.

POSICIONAMIENTO DEL CEO

- El 38,4% de los directivos opina que ***entre un 50% y un 90% de la reputación global de una compañía es atribuible a la reputación de su CEO***.

- Los factores que intervienen en la reputación del CEO son, en opinión de los directivos españoles y por orden de importancia, los siguientes:
 - 1°.- *Ser creíble*
 - 2°.- *Motivar y animar a los empleados*
 - 3°.- *Atraer/mantener un equipo de dirección de gran calidad*
 - 4°.- *Transmitir una clara visión de la dirección de la empresa a los públicos internos*
 - 5°.- *Preocuparse por sus clientes*
 - 6°.- *Actuar de acuerdo a la visión estratégica*
 - 7°.- *Comprender los mercados globales*
- *En cuanto al tiempo necesario para juzgar de modo realista la efectividad de un nuevo CEO*, la mayoría de los encuestados, un 51,4%, asegura estar *entre los 6 a 12 primeros meses*; un 38,4% cree necesario *un periodo más largo, de 2 años* en adelante, y tan sólo un 5,8% opina que ésta *se podía conocer entre los 3 y 6 primeros meses de presencia en el cargo*.
- En cuanto a *los factores principales que contribuyen en mayor medida al fracaso de algunos CEOs*, el primero, elegido por un 68,8% de los encuestados, se basa en *la mala ejecución con pérdida de credibilidad*; la opción seleccionada en segundo lugar, por el 61,6% de los encuestados, es *la falta de visión estratégica* y, en último lugar, tan sólo un 2,2% piensa que se debe a una *remuneración insuficiente*.

COMPETITIVIDAD Y ÉXITO EMPRESARIAL

- Cambiando la tendencia de ejercicios anteriores, los directivos encuestados opinan que *la competitividad de la empresa española en el mercado interior* no ha experimentado cambios, según afirma el 40,6%. Las empresas nacionales apuestan por esta opción en el 67,9% de los casos y las multinacionales lo hacen en el 30,4%.
- El 60,9% de los ejecutivos considera, así mismo, que *la competitividad de la empresa española en su apertura al mercado exterior* ha empeorado, frente al dato del ejercicio

anterior en que las opiniones estaban divididas entre un 40% que juzgaban que había empeorado y un 45% que pensaba lo contrario.

- En la presente edición los **cambios en la mentalidad empresarial** (38,4%), las **medidas políticas y económicas** (30,4%) y la **deslocalización** (29,7%) han sido considerados como los factores más importantes para explicar *la competitividad de la empresa española en el mercado interior*.
- Entre los *los factores clave del éxito empresarial*, el presente estudio revela que el más importante es *lograr un posicionamiento diferenciado*. Respecto a la edición anterior ha superado a la mejor relación precio/coste, que se debía a la creciente competencia de los países que tienen una mano de obra más barata.
- *Ofrecer una buena calidad de producto* y tener una buena **imagen de marca** son los siguientes elementos más valorados por los empresarios para alcanzar el éxito empresarial.
- Se considera que el factor *más difícil de conseguir es ser el más competitivo en precios/costes*, seguido de lograr un posicionamiento claro y diferenciado y mejora una posición respecto a 2003 la mejora constante en los Recursos Humanos.
- En relación a los temas que adquirirán mayor importancia en los próximos años para el futuro de la empresa, el Informe del año 2004 pone de manifiesto que serán *la investigación y desarrollo (87%), seguido de la productividad (74,6%), la internacionalización (71%), el medio ambiente (68,1%) y la comunicación (58%)*.
- Entre los aspectos que se consideran *menos importantes* se encuentran los relacionados con las *administraciones públicas* (73,2%), financiación (58%), marketing (27,5%) y exportación (27,5%).
- Frente a un 22,5% que considera la **financiación** como un factor que adquirirá mayor importancia en el futuro, *un 58% de los directivos opina que pasará a un segundo plano*. Esto puede deberse a la creciente bajada de los tipos de interés.

- Las **relaciones laborales** son consideradas como un elemento muy importante para la empresa española del futuro, opinión compartida por el 39,1% de los ejecutivos.

SECTORES DE FUTURO Y EN REGRESION

- Al igual que en el año 2003, en el ejercicio 2004 la mayor parte de directivos consideran que el sector con más futuro es el de **Ocio/Turismo** (aunque se pasa de un 53% a un 48,6%), seguido por el sector **Servicios** (34,8%), **Telecomunicaciones** (31,9%) y **Construcción** (31,2%), considerándose el sector con menor futuro el **Textil/Confección/Calzado** (2,9%).
- Los resultados del Informe 2003 pusieron de manifiesto que *el sector Ocio/Turismo* era el que *generaría mayor empleo directo*, con un 35%, y aunque para el año 2004 se mantiene esta tendencia las expectativas bajan a un 28,3%. Este sector estaba seguido por el de Servicios (18,8%) y Construcción (11,6%).
- En cuanto a la *generación de empleo indirecto* vuelve a estar a la cabeza el sector del *Turismo*, con un 22,5%, frente a un 13,8% del ejercicio anterior, seguido por el sector *Tecnológico* (10,1%) y *Servicios* (9,4%).
- En lo relativo a la *generación de crecimiento económico*, las expectativas se centran, en primer lugar, en *el sector Turismo*, con un 18,1% seguido por el *sector Servicios* (12,3%), manteniéndose la tendencia del año anterior en la que el sector Turismo estuvo a la cabeza, con un 23,4%, seguido por Servicios, con un 14,9%.
- Este año es el *sector de Industria/Energía/Material de Defensa /Industria Pesada/Automóviles y Química* es el que encabeza la clasificación como sector en regresión, considerado así por el 50,7% de los directivos consultados, y desbancando de este puesto, por primera vez, al sector de la Agricultura.

2. RESULTADOS: “LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL AÑO 2004”

01.- SITUACIÓN POLITICO- ECONÓMICA

En las distintas ediciones del Sondeo IESE – Burson-Marsteller, los directivos de las primeras empresas españolas han evaluado la actuación del Gobierno Español. En ediciones anteriores, se estudió la evolución de las opiniones de los directivos españoles a lo largo de los años 1996-2003. En esta ocasión, nos encontramos al final del primer año de Gobierno de la presente legislatura, en la que existen una serie de factores que afectan tanto a la política como a la situación socio-económica de España.

En el sondeo 2004, hemos tratado de evaluar una serie de cuestiones que han afectado bien directa o indirectamente a la situación político-económica y social del país. El informe, en esta sección, hace referencia a cinco temas fundamentales: el mercado laboral, la valoración de las políticas de inmigración, las expectativas de crecimiento regional, la ampliación de la Unión Europea y la política exterior del Gobierno.

1. MERCADO LABORAL

1. a. MEDIDAS MÁS EFICACES PARA CONSTRUIR UN MERCADO LABORAL COMPETITIVO EN LA ECONOMÍA GLOBAL

Durante 2004 se han creado en España 461.300 empleos, siendo dos de cada tres de esos puestos de trabajo ocupados por mujeres. La tasa de empleo y de actividad son las más elevadas de los últimos 30 años, superando la actividad femenina el 45%. Ha sido el sector de la Construcción el que mayor crecimiento de empleos ha registrado, seguido de los Servicios y la Industria. El desempleo ha descendido en 120.000 personas respecto a 2003, situándose la tasa en el 10,38%, poco más de 2 millones de personas, ocho décimas menos que el año anterior¹.

El mercado de trabajo español sigue teniendo dos principales problemas que, al no haber entrado en una vía de solución consistente, pueden en cualquier momento, hacer retroceder los actuales avances. Por un lado, la tasa de desempleo femenino. Es verdad que se incrementa la actividad de éstas, pero siguen encontrando muchos más obstáculos que los hombres hasta el punto de que les doblan en tasa de paro (7,55% en el caso de las mujeres y 14,39% en los varones). Por otro lado, el

¹ Según los datos extraídos del European Industrial Relations Observatory On Line 2005. www.eiro.eurofound.eu.int

mantenimiento de una elevada precariedad laboral, que afecta a jóvenes cada vez de más edad, puede convertirse en un grave riesgo de desintegración social.

Medidas más eficaces para constituir un mercado laboral competitivo en la economía global

Respuestas sobre 100

Medidas	2003	2004
Buscar soluciones equilibradas alternativas al contrato indefinido	78,7	68,81
Fomentar la contratación temporal	12,8	17,4
Reducir el importe de las cotizaciones a la S. Social	41,5	43,5
Flexibilizar los procesos de despido e indemnizaciones	55,3	58,7
Establecer políticas de inmigración adecuadas	51,1	50
Fomentar el trabajo a tiempo parcial	43,6	55,1
NS/NC	1,1	0,7

- En el año 2004, los directivos españoles se inclinan mayoritariamente por la fórmula **de buscar soluciones alternativas al contrato indefinido**, señalando esta medida como la más importante el 68,81% de los encuestados. En segundo lugar, aparece **la flexibilización de los procesos de despido e indemnizaciones** (58,7%) y, en tercer lugar, el **fomento del empleo a tiempo parcial** (55,1%).
- **Establecer políticas de inmigración adecuadas** es una opción que han señalado la mitad de altos directivos (50%), junto con la **reducción del importe de las cotizaciones a la Seguridad Social** (43,5%).
- De igual modo, en el año 2003 la balanza se inclinó mayoritariamente por la fórmula de **buscar soluciones alternativas al contrato indefinido** (74%), frente a un 59,3% en el año 2002. **Flexibilizar los procesos de despido e indemnizaciones** fue una opción considerada por el 52% de ellos.
- También en 2003 el **establecimiento de políticas de inmigración adecuadas** fue una opción por la que optaron casi la mitad de empresarios (48%), junto con el **fomento del trabajo a**

tiempo parcial (41%) y la *reducción del importe de las cotizaciones a la Seguridad Social* (39%).

- En el año 2002, los directivos españoles creyeron oportuno las medidas para *flexibilizar los procesos de despidos e indemnizaciones* (64,3%) y *reducir el importe de las cotizaciones a la Seguridad Social* (45,7%) con el fin de mejorar la competitividad del mercado laboral. En 2002, *la posibilidad de buscar soluciones equilibradas alternativas al contrato indefinido fue bien vista por la mayoría de los empresarios* (un 59,3% apoyó esta medida) y sobre todo, *la oportunidad de incluir en los Convenios Colectivos la flexibilidad en horarios y retribuciones* (72,1%). Por el contrario, tan solo un 18% de los encuestados consideró el *fomento de la contratación temporal* como medida eficaz para aumentar la competitividad de nuestro mercado de trabajo.

1.b. MEDIDAS PARA EVITAR EL DESEMPLEO DEBIDO A LA DESLOCALIZACIÓN

España debería aprovechar las posibilidades que se le abren con el advenimiento de la segunda fase de la deslocalización, marcada por la búsqueda de una mano de obra cualificada combinada con iniciativas de desarrollo e innovación. Aunque en comparación con otros países España debería superar algunas deficiencias en aspectos como la productividad -inferior a la de otros países europeos- o el bajo conocimiento de una lengua extranjera, lo cierto es que se muestra a la vanguardia en áreas relacionadas con incentivos a la inversión como mayor receptor de fondos estructurales de la Unión Europea, bajo riesgo y un atractivo crecimiento del PIB, superior al de otros países de su entorno.

Además, factores como la calidad de vida, un sistema educativo europeo, experiencias anteriores, la existencia de parques tecnológicos o su cercanía con Latinoamérica, la convierten en uno de los destinos con más potencial a la hora de ubicar empresas. España sería un destino idóneo para ubicar compañías de sectores relacionados con la biotecnología, desarrollos de Tecnología de la Información, gestión de backoffice con mano de obra cualificada, diseño de equipamiento o la gestión de centros a nivel internacional.

- En esta misma línea, el 63,8% de directivos españoles opina que la medida más importante para no incrementar el paro debido a las deslocalizaciones es *el impulso a los centros de*

I+D+I, pero para esto es necesario contar con una mano de obra preparada. En este sentido, el 47,1% piensa que hay que *fomentar la polivalencia de empleados en el paro*.

2. MEDIDAS LEGISLATIVAS SOBRE INMIGRACIÓN ADOPTADAS EN LA PRESENTE LEGISLATURA

La Ley de Extranjería de España que entró en vigor el 1 de enero de 2004, y que fue publicada en la edición número 279 del Boletín Oficial del Estado (BOE), con fecha del 21 de diciembre de 2003, ha sido modificada nuevamente. Los cambios fueron aprobados el 30 de diciembre de 2004 y entraron en vigor en febrero de 2005, cuando se cumplió un mes de su publicación en el BOE.

Las modificaciones introducidas no afectan el catálogo completo de derechos y deberes de los extranjeros contemplados en la Ley, sino que introduce ciertos cambios que persiguen favorecer la inmigración legal, restringiendo al mínimo la entrada de extranjeros ilegales y ofreciendo oportunidades para regularizar la situación de los inmigrantes establecidos en territorio español en condiciones de irregularidad.

De esta manera, la sociedad española ha respondido a las necesidades planteadas para abordar la inmigración como hecho estructural que ha convertido a España en un país de destino de los flujos migratorios.

El gobierno actual ha abierto un proceso consistente en una regularización amplia de los trabajadores extranjeros con empleo regular, contribuyendo a la regularización parcial de un amplio número de trabajadores que antes no tenían papeles (ni laborales ni de residencia). Estos trabajadores contribuirán con impuestos y cotizaciones y tendrán posibilidades de mayor integración económica y social.

Adecuación de las medidas legislativas sobre inmigración

	Total % 2003	Empresas Nacionales %	Empresas Multinacionales %	Total % 2004	Empresas Nacionales %	Empresas Multinacionales %
Si, son muy adecuadas	2	3,2	-	2,2	1,1	4,8
Si, son las adecuadas	29	30,6	33,3	23,9	23,2	26,2
No, son inadecuadas	51	56,5	53,3	51,4	53,7	45,2
No, son muy inadecuadas	9	6,5	13,3	17,4	18,9	14,3
NS/NC	9	3,2	-	5,1	3,2	9,5

- Desde la perspectiva de los empresarios españoles, *las medidas legislativas sobre inmigración adoptadas por el nuevo Gobierno no son adecuadas*, según la opinión de 51,4% de los directivos y un 17,4% considera que *son muy inadecuadas*. En esta materia los empresarios suspenden al gobierno del PSOE.
- En el año 2003, el 29% opinó que las medidas *adoptadas por el Gobierno en temas de inmigración eran las adecuadas*, mientras que el 51% creyó *que no lo eran*. De manera parecida a como ocurrió en el ejercicio 2002, en el que las opiniones de los directivos españoles respecto al tema de la inmigración estaban divididas. Para un 33,5% de los encuestados, las *medidas legislativas sobre inmigración adoptadas por el Gobierno eran muy adecuadas o adecuadas*, mientras que para un 54,3% eran *inadecuadas o muy inadecuadas*.
- Lo que queda claro con estos datos es una tendencia: los directivos piensan que la legislación sobre la inmigración es *cada vez más inadecuada*.

3. COMUNIDADES AUTONOMAS

3.a. COMUNIDADES AUTONÓMAS EN ALZA

El pasado mes de febrero, la Contabilidad Nacional Trimestral cifró el crecimiento real del conjunto de la economía española para el año 2004 en un 2,7%.

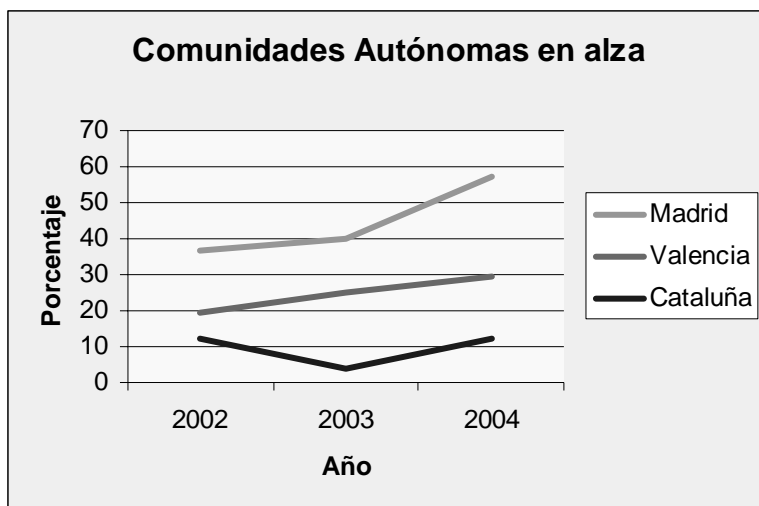
La distribución regional de esta tasa de crecimiento refleja que las comunidades autónomas que experimentaron un mayor crecimiento real de su economía fueron la Comunidad Foral de

Navarra (con un aumento estimado de su Producto Interior Bruto del 3,4%), Galicia, Andalucía y País Vasco (todas ellas con un incremento de su PIB del 3%). Por otra parte, y confirmando la tendencia de las estimaciones del año anterior, las Islas Baleares fue la región que experimentó un menor dinamismo en su economía en 2004, estimándose el crecimiento real de su PIB en un 1,7%.

Considerándose una perspectiva un poco más amplia y analizando el crecimiento de las Comunidades Autónomas desde 1995 (el año base de la Contabilidad Regional de España), se aprecia que la Región de Murcia es la comunidad que mayor tasa media de crecimiento real de su economía ha experimentado en los últimos diez años, siendo ésta de un 4,1%, ocho décimas superior a la media nacional (3,3%).

- Sin embargo, desde la perspectiva de los empresarios españoles es la Comunidad de Madrid (57,2%) **la que continúa liderando las expectativas de crecimiento**, algo que sucede desde los últimos cinco años, con una tendencia ascendente. Le siguen la Comunidad Valenciana (29,7%), Baleares (10,9%), y Cataluña, con un 8,7%.
- En la pasada edición, la Comunidad de Madrid lideraba también las expectativas de crecimiento (40%), seguida de la Comunidad Valenciana (25%). Cataluña ha aumentado sus expectativas de crecimiento mejorando la situación del pasado año en que se encontraba en el 4%, bajando a ese puesto desde el 12,1% en 2002.
- En 2002, la Comunidad de Madrid (36,4%), la Comunidad Valenciana (19,3%), Cataluña (12,1%) y Navarra (5,7%) eran **las cuatro comunidades con mayor previsión de crecimiento para el empresariado español**, frente a Murcia y Andalucía, con 1,4%, y al País Vasco, Castilla-León y La Rioja, que sólo obtenían el 0,7%.

Cuadro comparativo de la evolución de las Comunidades Autónomas que ocupan los primeros puestos



Clasificación de Comunidades Autónomas por tasa de crecimiento - 2004

	Comunidad Autónoma
1	Madrid
2	Comunidad Valenciana
3	Cataluña
4	Navarra
5	Baleares
6	Pais Vasco
7	Galicia
8	Murcia
9	Andalucía
10	Aragón
11	La Rioja
12	Castilla-Mancha
13	Castilla-León
14	Canarias
15	Cantabria
16	Extremadura

3.b. REFORMA DEL ACTUAL SISTEMA AUTONÓMICO

Existe una conciencia generalizada sobre la necesidad de reformar el Senado, ya que su composición es prácticamente una réplica del Congreso y además tiene unas funciones muy subordinadas a él. Sin embargo, las comunidades autónomas (CC.AA.) carecen de una instancia clara para dialogar entre sí y con las instituciones generales del Estado. La conclusión sería la de

convertir al Senado en la Cámara Autonómica, siguiendo la tradición de los Estados federales y la propia orientación, un poco difusa, es verdad, de la Constitución Española.

Sin embargo, la reforma de la Constitución para convertir al Senado en una Cámara de las CC.AA. parece constituir una asignatura pendiente no para mejorar la actuación de la Cámara, sino para crear una institución donde las CC.AA. puedan expresar sus posiciones y participar en las decisiones generales del Estado. En estos 20 años de autonomía, las CC.AA. se han convertido en piezas fundamentales del Estado (que prácticamente es de carácter federal) y, sin embargo, carecen de una instancia de diálogo y negociación.

- A la pregunta de *si considera necesaria una reforma del actual sistema autonómico*, un 30,4% opina que no, frente a un 39,4% del año pasado; un 28,3% considera necesario *una reforma del Senado*, mientras que un 20,3% opina que la solución pasa por la *reforma de determinados estatutos de autonomía* y tan sólo un 4,3% apoya llegar a *procesos de autodeterminación*.

4. UNIÓN EUROPEA

4.a. CÓMO AFECTARÁ A LA ECONOMÍA ESPAÑOLA LA PRÓXIMA AMPLIACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA

La CEOE observa que la evolución macroeconómica es positiva, traduciéndose en crecimiento y empleo, dentro de un clima laboral pacífico. Sin embargo, estima que la incorporación de nuevos países miembros a la Unión Europea (UE) intensifica la competencia internacional, el marco institucional español (fiscalidad, protección social, seguridad jurídica, infraestructuras, etc.), y el agotamiento del consumo, a causa del endeudamiento, no acompañan, en su opinión, el importante esfuerzo empresarial de modernización realizado, y las posibilidades de mejora en la productividad son limitadas por esta vía.

- El 90,6% de los directivos encuestados opinan en esta misma línea que *la ampliación de la Unión Europea nos obligará a ser más competitivos*, manteniéndose la tendencia del año 2003 en la que el 77% consideró lo mismo, y se percibe en este aspecto una visión optimista, ya que sólo el 8,7% opina que dicha ampliación *nos afectará negativamente*, frente al 13% del ejercicio anterior.

Cómo afectará a la Economía Española la próxima ampliación de la Unión Europea

	Total % 2003	Empresas Nacionales % 2003	Empresas Multinacionales % 2003	Total % 2004	Empresas Nacionales % 2004	Empresas Multinacionales % 2004
Nos obligará a ser más competitivos	77	85,5	73,3	90,6	91,6	88,1
Nos afectará negativamente	13	12,9	16,7	8,7	8,4	9,5
NS/NC	10	1,6	10	0,7	-	2,4

4.b. INVERSIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN LOS PAÍSES DEL ESTE DE EUROPA

La Cumbre Europea de Copenhague, celebrada en diciembre pasado, cerró las negociaciones de adhesión a la UE con ocho países del Este de Europa (Letonia, Lituania, Estonia, Hungría, Polonia, República Checa, Eslovaquia y Eslovenia), y dos del Mediterráneo (Chipre y Malta). Esta quinta ampliación, la mayor en la historia de la UE dará lugar a un mercado interior de 25 Estados y 450 millones de habitantes. Destacados expertos del mundo político, económico y empresarial han coincidido en destacar que este proceso es fundamental para el éxito de la UE y que son más las ventajas que los inconvenientes que puede suponer para la economía y las empresas españolas.

Desde el Ministerio de Economía se ha puesto en marcha un plan de ayudas para incentivar a las empresas españolas a invertir en los países del Este de Europa candidatos a la ampliación de la UE. Con estas medidas se pretende animar a los empresarios a aprovechar las “grandes oportunidades” de negocio que presentan dichos países.

- Sin embargo, se puede considerar, según los resultados de nuestra encuesta, que a pesar de los esfuerzos que se han realizado en los últimos años esta es una “asignatura pendiente”, ya que el 83,3% de los encuestados cree que *las empresas españolas no están invirtiendo lo suficiente en los Países del Este recientemente anexionados.*

4.c. INFLUENCIA DE LA RATIFICACIÓN DE LA CONSTITUCIÓN EUROPEA EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

A pesar de la baja participación (42,32% del censo) el Sí se ha impuesto por mayoría en el referéndum celebrado para ratificar la Constitución Europea. España se convierte así en el primer

país que ratifica el texto legal que debe regir la Unión Europea. El 76,73% de los votantes apoyó el Tratado, frente al 17,24% que lo rechazó.

En la declaración del Colegio de Economistas a favor de la Constitución Europea se ratificaban, entre otros temas, la finalidad de la Constitución Europea para promover el bienestar de los pueblos de la Unión, ofreciendo a sus ciudadanos un espacio de libertad, seguridad y justicia, basado en un mercado interior donde exista libre competencia. Así mismo, este órgano destaca los principios rectores de política económica consagrados en la Constitución, resumidos en: coordinación de las políticas económicas entre los Estados miembros, precios estables, finanzas públicas y condiciones monetarias saneadas y balanza de pagos estable.

En definitiva, la Constitución Europea eleva a rango de Ley máxima los objetivos e instrumentos económicos de los que depende nuestro bienestar futuro.

- Sin embargo un 76,8% de los encuestados piensa que *la ratificación de la constitución Europea no influirá en la economía española*, mientras que tan sólo un 23,2% opina sí lo hará.

5. POLITICA EXTERIOR DEL GOBIERNO DE ESPAÑA

En una primera fase, hasta mediados de los noventa, las escasas inversiones españolas en el exterior se repartieron en similares proporciones entre los mercados emergentes y los desarrollados. Sin embargo, a partir de 1996, los flujos de inversión directa extranjera (IDE) se encaminaron principalmente hacia los países en vías de desarrollo, especialmente los latinoamericanos. Así, en el período 1996-2000 las compañías españolas destinaron al conjunto de países latinoamericanos aproximadamente la mitad de todas sus inversiones directas en el exterior, necesidades complementarias en la economía española y la latinoamericana.

En Europa Central y Oriental, la inversión española ha sido muy escasa. Concretamente, poco más del 1% del total de flujos de IDE emitidos por las empresas españolas en los últimos 11 años tuvo como destino los países de esta región. No obstante, los datos del ejercicio 2003 confirman un elevado crecimiento en el volumen de IDE española dirigida a esta región, en contra de la tendencia general, marcada por una considerable restricción de la inversión directa materializada por las

empresas españolas en el exterior. No cabe duda de que la paulatina adhesión a la Unión Europea de estos países les otorga unas condiciones de estabilidad política y económica, así como de garantías jurídicas inigualables para cualquier región emergente.

Si bien con algunas excepciones. Asia, una de las regiones de mayor dinamismo económico de los últimos tiempos, no ha sido tampoco un destino prioritario para las compañías españolas, que ocupan uno de los puestos más retrasados como inversores en este continente. Por países, Filipinas, China e India han sido los principales destinos.

- *En cuanto a las recomendaciones en materia de política exterior las opiniones están divididas. Así, el 52,9% opina que España debe **fomentar las inversiones en países emergentes como China e India**, un 49,3% que se deben **fomentar las inversiones en Europa del este** y un 37,7% de los encuestados aconseja seguir **invirtiendo en Iberoamérica**.*

Política Exterior del Gobierno de España

Medidas	Total %	Empresas Nacionales %	Empresas Multinacionales %
Seguir fomentando las inversiones en Iberoamérica	37,7	32,6	47,6
Fomentar las inversiones en Europa del Este	49,3	48,4	50
Fomentar las inversiones en países emergentes: China, India,...	52,9	51,6	54,8
NS/NC	4,3	4,2	4,8

02 POSICIONAMIENTO DEL CEO

INFLUENCIA DEL CEO EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La reputación del CEO es una de las fuerzas determinantes de la cotización de la empresa en el mercado, contribuyendo a la credibilidad de la compañía. Burson-Marsteller entiende que la reputación de una empresa está intrínsecamente unida a la reputación de su CEO, por lo que viene analizando esta figura desde 1997. Entre las principales conclusiones de los estudios realizados por la consultora destacan la creciente importancia que el primer ejecutivo ejerce sobre la imagen corporativa de la firma, influyendo también en los beneficios empresariales de la misma.

En nuestro Informe, un 38,4% de los directivos opinan que *entre un 50 y un 90% de la reputación global de una compañía es atribuible a la reputación de su CEO*

PORCENTAJE DE LA REPUTACION GLOBAL DE UNA COMPAÑIA ATRIBUIBLE AL CEO			
Rango	Total %	Empresas nacionales %	Empresas Multinacionales %
0-15	14,5	10,5	23,8
20-25	19,6	22,1	14,3
30-45	21	13,7	35,7
50-90	38,4	45,3	23,8

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA REPUTACIÓN DEL CEO

La reputación del CEO se ha convertido en un elemento crítico del éxito empresarial. Debido a la importancia que tiene la reputación del CEO en el valor financiero de la empresa, conocer las cualidades de este alto ejecutivo es una nueva prioridad para las compañías. Entre los factores que conforman el perfil del CEO destacan, según la opinión de los directivos españoles y por orden de importancia, los siguientes:

- 1º.- *ser una persona creíble*, opinión manifestada por el 30,4% de los encuestados que eligieron esta característica en primer lugar.
- 2º.- *Motivar y animar a los empleados*
- 3º.- *Atraer/mantener un equipo de dirección de gran calidad*
- 4º.- *Transmitir una clara visión de la dirección de la empresa a los públicos internos*
- 5º.- *Preocuparse por sus clientes*
- 6º.- *Actuar de acuerdo a la visión estratégica*
- 7º.- *Comprender los mercados globales*
- 8º.- *Buena gestión de las expectativas de los stakeholders*
- 9º.- *Gestionar de forma efectiva las crisis corporativas o de descenso del negocio,*
- 10ª *Aumentar el valor para el accionista*

TIEMPO NECESARIO PARA VALORAR LA EFECTIVIDAD DEL CEO

En cuanto al tiempo necesario para juzgar de modo realista la efectividad de un nuevo CEO, la mayoría de los encuestados, un 51,4%, opina que es *entre los 6 a 12 primeros meses*; un 38,4% asegura que es necesario *un periodo más largo, de 2 años* en adelante, y tan sólo un 5,8% opina que *se puede conocer entre los 3 y 6 primeros meses*.

¿CUÁNDO CREE QUE ES POSIBLE JUZGAR DE MODO REALISTA LA EFECTIVIDAD DE UN NUEVO CEO?	% Total	Empresas nacionales %	Empresas Multinacionales %
En los 3 a 6 primeros meses	5,8	7,4	2,4
En 6 a 12 primeros meses	51,4	45,3	64,3
De 2 años en adelante	38,4	42,1	31
NS/NC	4,3	5,3	2,4

Parece lógico concluir, según estas valoraciones, que cuando el CEO lleva ya un año de gestión su efectividad se ha demostrado en las medidas estratégicas adoptadas.

CAUSAS DEL FRACASO DEL CEO

En cuanto a *los factores principales que contribuyen en mayor medida al fracaso de algunos CEOs*, el primero, según cree el 68,8% de los encuestados, es *la mala ejecución con pérdida de credibilidad*; en segundo lugar, el 61,6% considera responsable a *la falta de visión estratégica* y, en último lugar, tan sólo un 2,2% piensa que se debe a una *remuneración insuficiente*.

	Factores que influyen en el fracaso del CEO	% Total	Empresas nacionales %	Empresas multinacionales %
1	Mala ejecución, pérdida de credibilidad	68,8	61,1	61,9
2	Falta de visión estratégica	61,6	67,4	71,4
3	Incumplimiento de las expectativas de los analistas	27,5	16,8	14,3
4	Deficiente capacidad de comunicación	27,5	2,1	4,8
5	No encaja con la cultura de la compañía	26,8	23,2	38,1
6	Incapacidad para retener el talento	24,6	28,4	14,3
7	Falta de "inteligencia emocional"	19,6	29,5	23,8
8	Deficiente gestión del gobierno corporativo	15,9	7,4	14,3
9	Juntas directivas que no conceden tiempo a los CEOs para tener éxito	9,4	23,2	11,9
10	Seguimiento de las directrices de otro CEO	2,9	1,1	4,8
11	Remuneración insuficiente	2,2	4,2	4,8

03 COMPETITIVIDAD Y ÉXITO EMPRESARIAL

- Cambiando la tendencia de ejercicios anteriores, los directivos encuestados opinan que *la competitividad de la empresa española en el mercado interior* no ha experimentado cambios, según asegura el 40,6% de los empresarios. En el caso de empresas nacionales, el 67,9% apuesta por esta opción mientras que un 30,4% lo elige en las empresas multinacionales. En el informe del 2003, la opinión se decantaba hacia una mejora en el mercado interior, con un 57,4%, que se repartía entre un 76,8% para directivos de empresas multinacionales y un 46,8% para directivos de empresas nacionales.
- El 60,9% de los directivos opinan que *la competitividad de la empresa española en su apertura al mercado exterior* ha empeorado, frente al dato del ejercicio anterior en que las opiniones estaban divididas, con un 40% de los directivos de empresas de capital español que creía en el empeoramiento de nuestra competitividad y un 45% que pensaba lo contrario.
- En años anteriores seguía disminuyendo el porcentaje de empresarios que opinaba que *la competitividad de la empresa española había mejorado*. En el mercado interior se producía un descenso del 60,5% al 42,1% de empresas que compartían esta opinión. En cuanto al mercado exterior se producía un descenso de casi veinte puntos (del 61,5% de directivos que en la edición del 2001 opinaron que la empresa española había ganado competitividad en el exterior, frente a un 42,1% de encuestados en el año 2000).
- En el año 2002 crecía la opinión del número de empresarios que opinaba que la competitividad de la empresa española **no había cambiado** en el **mercado interior** (40,7% respecto al 31% del año 2001) pero disminuía entre los que pensaban que no había cambiado en el **mercado exterior** (23,6% respecto al 31,5% del año 2001)
- En relación con la *competitividad exterior*, frente a un 17,3% de directivos que opinaron en el año 2001 que la competitividad de la empresa española **había empeorado en el mercado exterior**, un 29,3% de los encuestados compartía esta opinión en el año 2002, produciéndose un aumento de 12 puntos porcentuales. Se refuerza la tendencia creciente respecto a ediciones anteriores, en la que de un 0% en 1998/1999 se pasó a un 12% en 1999/2000.

Habría que analizar las causas de este empeoramiento, entre otras el diferencial de inflación que empezamos a tener ya hace dos años respecto a nuestros competidores más próximos (Europa)

Competitividad en el mercado interior

	1996(%)		1997(%)		1998/99(%)		1999/00(%)		2000/01(%)		2001/02(%)		2002/03(%)		2003/2004 %	
	Nac	Mult.	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult.	Nac.	Mult.	Nac.	Mult.	Nac	Mult	Nac	Mult
Ha mejorado	86	77	96	97	93	89	79	78	60,5	61,5	38,8	46,8	46,8	76,4	33,7	35,7
Ha empeorado	7	12	0	1,4	1	2	4,1	3,7	7,4	7,4	17,6	12,8	11,3	3,3	25,3	21,4
No ha cambiado	7	11	3,6	1,4	3	9	14	17	30,9	31,5	43,5	38,3	40,3	20	40	40,5

Competitividad en el mercado exterior

	1996%		1997%		1998/99%		2000%		2001%		2002%		2003%		2004%	
	Nac.	Mult	Nac.	Mult	Nac.	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac.	Mult.	Nac.	Mult.
Ha mejorado	90,0	74,0	96,0	94,0	93,0	95,0	68,0	80,0	59,0	61,0	42,4	38,3	45,2	40,0	20	16,7
Ha empeorado	5,0	6,0	0,0	2,8	0,0	0,0	12,0	9,8	17,0	15,0	27,1	34,0	40,3	27,0	60	61,9
No ha cambiado	4,0	29,0	20,0	1,8		4,8	17,0	9,8	20,0	22,0	27,1	21,3	12,9	23,0	16,8	21,4

- Respecto a las opiniones de las empresas, tanto de capital nacional como extranjero, una observación de las tablas reseñadas en esta página indica una *percepción todavía positiva en la competitividad en el mercado interior que empieza a empeorar este año en el mercado exterior*. Ahora bien, dicha percepción, tanto para la competitividad en el mercado interior como en el exterior, disminuye porcentualmente desde 1997 y cada año se reitera la tendencia.
- En 1993, sólo la mitad de los directivos españoles opinaba *que la competitividad de la empresa española en su apertura al mercado exterior había mejorado*. En el transcurso de los años, esta percepción se fue acentuando considerablemente alcanzando valores del 96% de respuestas positivas en 1997. En el ejercicio 2003 se volvió a los valores del 93, *invirtiéndose la tendencia en el 2004 con sólo un 20% de respuestas positivas*.
- En la presente edición, los **cambios en la mentalidad empresarial** (38,4%), las **medidas políticas y económicas** (30,4%) y la **deslocalización** (29,7%) han sido considerados como los factores más importantes para explicar *la competitividad de la empresa española en el mercado interior*.

- En el año 2003, los cambios en las medidas políticas y económicas (50%) estaban por encima de los cambios en la mentalidad empresarial (37%) y los cambios en las tecnologías (25%), volviéndose este año a datos muy semejantes a los del ejercicio 2002. Esta situación se debe a que los empresarios están *acelerando el cambio de mentalidad para afrontar el fenómeno de la deslocalización*. Destaca la creciente importancia que conceden los empresarios a la *implantación de adecuadas medidas políticas y económicas por parte del gobierno*. En tercer lugar, el descenso de importancia de los cambios tecnológicos valorados en 2004 en un 21,7% para aumentar la competitividad de la empresa en el mercado interior, quizás se deba a que gran parte de las inversiones realizadas por los empresarios en este concepto hayan sido realizadas ya en años anteriores.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL

	1994/95	1996	1997	1998/99	1999/00	2000/2001	2002	2003	2004
1	Calidad servicio	Precios y costes competitivos	Precios y costes competitivos	Precios y costes competitivos	Precios y costes competitivos	Calidad Servicio	Calidad Producto	Precios y costes competitivos	Posicionamiento diferenciado
2	Calidad producto	Calidad producto	Calidad producto	Calidad servicio	Posicionamiento claro y diferenciado	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad Servicio	Calidad de servicio	Calidad de producto
3	Posición clara y diferenciada en el mercado	Calidad servicio	Posicionamiento. claro y diferenciado	Posicionamiento. claro y diferenciado	Calidad Servicio	Calidad producto	Precios y costes Compet	Calidad de producto	Precios y costes competitivos
4	Precio más competitivo	Posicionamiento. claro y diferenciado	Calidad Servicio	Calidad producto	Calidad producto	Precios y costes competitivos	Posicionamiento o Claro y diferenciado	Posicionamiento claro y diferenciado	Tener una buena imagen de marca
5	Buena imagen de marca	Mejora de RRHH	. Buena imagen de marca	Mejora RRHH.	Mejora RRHH.	Mejora RRHH	Buena imagen Marca	Buena imagen de marca	Mejora constante de humanos

FACTORES MÁS DIFÍCILES DE CONSEGUIR

	1994/95	1996	1997	1998/99	2000	2001	2002	2003	2004
1	Precios más competitivos	Precios y costes más competitivos	Precios costes competitivos	Precios costes competitivo	. Mejora RRHH	Mejora RRHH	Precios y costes Competitivos	Precios y costes más competitivos	Precios y costes más competitivos
2	Posicionamiento o. claro y diferenciado	Posicionamiento o claro y diferenciado	Mejora RRHH	Mejora RRHH..	Precios y costes competitivo	Calidad servicio	Mejora RRHH	Calidad de servicio y Posicionamiento claro	Posicionamiento claro y diferenciado
3	Mejor calidad de servicio	Mejor calidad servicio	Posicionamiento o. claro y diferenciado	Calidad servicio	Posicionamiento o claro y diferenciado	Precios y costes competitivo	Mejor Calidad Servicio	Posicionamiento del CEO	Mejora constante en RRHH
4	Mejor calidad producto	Mejora de RRHH.	Calidad de producto	Posicionamiento o. claro y diferenciado	Calidad servicio	Posicionamiento o. claro y diferenciado	Posicionamiento o Claro y diferenciado	Mejora constante en RRHH	Mejor Calidad servicio"

- En cuanto a los factores clave del éxito empresarial, el presente estudio revela que ***el factor más importante para lograr el éxito empresarial, según los directivos españoles, es lograr un posicionamiento diferenciado.*** Respecto a la edición anterior ha superado a la mejor relación precio/coste, que se debía a la creciente competencia de los países que tienen una mano de obra más barata. Sin embargo recomendamos, sin dejar de tener en cuenta este factor, que desde el Gobierno se impulse la creación de empleos y productos con mayor valor añadido, en el que las mercancías dejen de valorarse tanto en esta relación coste/precio.
- ***Ofrecer una buena calidad de producto y tener una buena imagen de marca son los siguientes factores más valorados*** por los empresarios para obtener el éxito empresarial.
- El ***factor*** valorado como ***más difícil de conseguir es ser el más competitivo en precios/costes,*** seguido de lograr un posicionamiento claro y diferenciado y mejorando una posición, respecto a la edición anterior, la mejora constante en los Recursos Humanos.
- ***En el año 2003, el aspecto más difícil de conseguir fue igualmente obtener precios y costes competitivos,*** pasando a último lugar la mejora constante en la gestión de los Recursos Humanos. Ya en el año 2002, la mejora constante de los Recursos Humanos perdía el primer lugar como factor más complicado de alcanzar por los directivos respecto al año 2001 a costa de conseguir precios y costes competitivos rompiendo la tendencia creciente de años anteriores. Ello podía ser debido a que en época de crisis es más importante evitar el descenso de las ventas a costa de disminuir la inversión en otros factores como la mejora de RR.HH. En la “Era del Conocimiento” en la que nos encontramos, poco puede hacer la mejora de la calidad de nuestros productos o servicios o nuestro posicionamiento en el mercado si el factor diferencial no lo ponen las personas y su propio nivel de conocimiento.

- Entre los factores que adquirirán mayor importancia para el futuro de la empresa española en los próximos años, en 2004 destaca la **investigación y desarrollo** (87%), seguido de la **productividad** (74,6%), la **internacionalización** (71%), el **medio ambiente** (68,1%) y la **comunicación** (58%).
- En el año 2003, esta pregunta fue contestada por los directivos españoles destacando la importancia de la investigación y desarrollo (88,3%), la productividad (85,1%), el medio ambiente (72%), y la comunicación (71,3%). Se observa, la creciente importancia de la productividad y la comunicación que en el año 2001 ocupaban el tercer y el cuarto lugar, con un 73% y 69% respectivamente.
- *El aspecto que se considera menos importante es el relacionado con las administraciones públicas (73,2%), temas relativos a la financiación (58%), seguido por el marketing (27,5%) y a la exportación (27,5%), continuando con la misma tendencia del ejercicio anterior en que los factores considerados como menos importantes fueron las Relaciones con las Administraciones Públicas (76,6%), Financiación (44,7%) y Relaciones Laborales (29,8%) y que obtienen niveles similares a años anteriores.*
- Con respecto a las relaciones con las administraciones públicas se mantienen las expectativas de la edición pasada, ya que tan sólo un 11,6% de los participantes opina que estas relaciones adquirirán mayor importancia en la empresa española en el futuro. El 73,2% opina que se mantendrán en un segundo plano. Se vuelve pues, a la percepción de la edición 1998/99, en la que tan sólo el 12% de los directivos de las empresas nacionales consideró las relaciones con las administraciones públicas sería un factor que adquiriría una importancia mayor cada año.
- *Cambiando la tendencia del ejercicio anterior, los directivos de las empresas multinacionales (14,3%9) otorgan mayor importancia a las relaciones con las Administraciones Públicas que los de las empresas nacionales (10,5%), ya que en el ejercicio 2003 y en los anteriores parecía consolidarse la idea de que las*

relaciones con las Administraciones Públicas eran más necesarias para la competitividad en el ámbito mundial y de globalización para las empresas nacionales.

- Frente a un 22,5% que considera la **financiación** como un factor que adquirirá mayor importancia en el futuro, un 58% de directivos opinan que pasará a un segundo plano. Esto quizá se deba a la creciente bajada de los tipos de interés.
- Las *Relaciones Laborales es considerado como un factor muy importante para la empresa española del futuro por un 39,1%* de los encuestados, frente a un 53% en el 2003, volviéndose a datos similares a los que aparecían en la encuesta de opinión del 2001 con un 39%. Ello puede deberse a que se está restando importancia al mantenimiento de una relación constructiva con los sindicatos para conseguir la reforma del mercado laboral con el consenso de todos los interlocutores.

Evolución de las áreas prioritarias de la empresa

	1994/95	1996	1997	1998/99	1999/00	2000/01	2002	2003	2004
1	I+D+i	I+D+i	I+D+i	I+D+i	I+D+i	I+D+i	I+D+i	I+D+i	I+D+i
2	Medio Ambiente	Productividad	Medio Ambiente	Medio Ambiente	Comunicación	Medio Ambiente	Productividad	Exportación	Productividad
3	Comunicación	Medio Ambiente	Productividad	Productividad	Medio Ambiente	Comunicac.	Comunicación	Medio ambiente	Medio ambiente
4	Productividad	Exportación	Marketing	Comunicación	Productivid.	Exportación	Medio Ambiente	Comunicación	Comunicación
5	Exportación	Comunicación	Exportación	Exportación	Marketing	Productivid.	Exportación	Marketing	Responsabilidad Social Corporativa

Evolución de las áreas prioritarias en la empresa

	2002		2003		2004	
	Nacionales	Multinacionales	Nacionales	Multinacionales	Nacionales	Multinacionales
I+D+i	77,60%	83,00%	87,10%	93,30%	88,40%	83,30%
Medio Ambiente	68,20%	74,50%	82,30%	66,70%	67,40%	69%
Comunicación	69,40%	72,30%	69,40%	76,70%	54,70%	64,30%
Exportación	54,10%	48,90%	69,40%	70%	54,70%	47,60%
Productividad	78,80%	87,23%	85,50%	86,70%	72,60%	78,60%

04. SECTORES DE FUTURO Y EN REGRESIÓN

En España, el proceso de terciarización de la economía ha sido muy rápido. Los servicios de ocio y turismo se han convertido en una necesidad y en una de las principales actividades económicas en las economías desarrolladas, hasta el punto de que en países como España es la principal fuente de divisas y el motor económico de muchas regiones. La actividad de ocio y turismo no se limita a la hostelería, si bien esta es con mucho la más importante, sino que genera todo un conjunto de actividades paralelas, tan amplias y diversificadas que es imposible enumerarlas: teatro, cine, excursiones, visitas a monumentos, parques temáticos, etc.

Por otra parte, en la actualidad uno de los sectores económicos más importantes es el de las telecomunicaciones. El mercado de telecomunicaciones generó el pasado año un volumen de más de 24 millones de euros en España, según los datos aportados por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, lo que equivale a un 4,09% situándolo entre los más influyentes de nuestra economía. A pesar de ello y su relación directa con el mundo de las tecnologías, a sus actores les queda mucho camino por recorrer para adaptarse a las nuevas tendencias que se imponen.

El sector de la construcción en España generó 144.700 millones de euros, con un crecimiento del 4% respecto al año anterior. Estas cifras vienen a incrementar un 18% el PIB, frente a la participación del 14% que suponía hace una década. Estamos hablando pues de un sector que casi representa la quinta parte de la economía nacional, siendo un auténtico motor del crecimiento y de la generación de empleo. Este sector en España supone un 13% del total de esta actividad en la Unión Europea, lo que le sitúa en tercer lugar en el ranking europeo después de Alemania, a pesar de que por número de trabajadores iguala a ese país, líder en empleos, según datos de la Oficina Europea de Estadística sobre las actividades industriales y de servicios en la UE.

- Al igual que en el año 2003, en el ejercicio 2004 la mayor parte de directivos considera que el sector con más futuro es el de **Ocio/Turismo** (aunque se pasa de un 56,4% a un 48,6%), seguido por el de **Servicios** (34,8%),

Telecomunicaciones (31,9%) y **Construcción** (31,2%), considerándose el sector con menor futuro **el Textil/Confección/Calzado** (2,9%).

- En el año 2003 los resultados de la encuesta pusieron de manifiesto que *el sector Ocio/Turismo* era el que *generaría mayor empleo directo*, con un 37,2%, y aunque para el año 2004 se mantiene esta tendencia las expectativas bajan a un 28,3%. Este sector está seguido por el de Servicios (18,8%), y construcción (11,6%).
- En cuanto a la *generación de empleo indirecto* vuelve a estar a la cabeza el sector del *Turismo*, con un 22,5%, frente a un 13,8% del ejercicio anterior, seguido por los sectores *Tecnológico* (10,1%) y *Servicios* (9,4%).
- En lo relativo a la *generación de crecimiento económico* las expectativas se centran, en primer lugar, en *el sector Turismo*, con un 18,1%, seguido por el *sector Servicios* (12,3%), manteniéndose la tendencia del año anterior, en la que el sector Turismo estuvo a la cabeza, con un 23,4%, seguida por los Servicios, con un 14,9%.
- Este año es el *sector de Industria/Energía/Material de Defensa /Industria Pesada/Automóviles y Química* el que aparece en primer lugar como sector en regresión, opinión compartida por el 50,7% de directivos consultados, cambiando la tendencia de años anteriores en que el principal sector en regresión era *la Agricultura, Ganadería y Pesca/Sector Primario*, con un 40,4% en el informe de 2003. Como segundo sector en regresión aparece en 2004 el de la *Agricultura/Ganadería/Pesca /Sector Primario*, con un 40,6% y, en tercer lugar, el sector *Textil/Confección/ Calzado*, con un 27,5%.

Sectores con más futuro en el siglo XXI

	2000	2001	2002	2003	2004
1	Telecomunicaciones	Telecomunicaciones	Ocio-Turismo	Ocio-Turismo	Ocio-Turismo
2	Ocio-Turismo	Ocio-Turismo	Servicios a empresas	Telecomunicaciones	Servicios a empresas
3	Informática	Industria-Energía	Telecomunicaciones	Servicios a empresas	Telecomunicaciones
4	Industria-Energía	Construcción	Tecnología	Tecnología/Biotecnología	Construcción
5	Servicios a empresas	Banca y Seguros	Sanidad	Industria	Tecnología
6	Banca-Seguros	Informática	Construcción	Banca y Seguros	Industria-Energía
7	Construcción	Nuevas tecnologías	Banca-Seguros	Construcción/Infraestructuras	Banca y Seguros

Sectores en regresión en el siglo XXI

	2000	2001	2002	2003	2004
Agricultura	48%	25,5%	26,4%	38%	40,6%
Minería	33%	16,1%	10,7%	20%	7,2%
Industria-Energía	31%	14%	16,4%	28%	50,7%
Naval	29%	2,2%	2,1%	10%	13%
Siderometalurgia	18%	7%	5%	4%	5,8%

05. METODOLOGÍA:

a. MUESTRA.

El estudio se ha realizado sobre una muestra de las 1.000 empresas más importantes de España, con un índice de respuesta del 13,8%, porcentaje suficientemente representativo para validar los datos del informe, ya que la muestra de empresas que responden la encuesta refleja las características de la población objeto de estudio.

El 68,8 % de las empresas participantes tiene mayoría de capital español, mientras que el 30,4% son multinacionales. En cuanto al número de empleados, el 34,1% tiene más de 500 trabajadores y el 65,2 % restante menos de 500.

Por lo que respecta a la cifra de ventas, un 67,4% factura más de 5 millones de euros, mientras que el 28,3% factura menos de 5 millones de euros.

Las empresas que participaron en el sondeo representan todos los sectores de la economía. El 24,6% pertenecían al sector Servicios de Empresa/Informática/Tecnología, un 13,8% a Telecomunicaciones/Transporte, un 13% a Industria/Energía/ Automoción/Siderurgia y Textil, un 9,4% a Banca/Seguros/Financieros, un 6,5% a Química y Farmacia, repartándose el 32,7% entre el resto de los sectores, no predominando específicamente ninguno de ellos.

De los directivos que han respondido al cuestionario, el 66% ocupa los máximos cargos en la dirección de su empresa (Presidentes, Vicepresidentes, Consejeros Delegados, Directores y Subdirectores Generales y Gerentes) y el 34 % restantes son Directores de diferentes departamentos de la empresa.

b TÉCNICA.

El cuestionario se ha dirigido a contactos específicos en las empresas seleccionadas mediante un mailing, que se realizó durante el mes de febrero de 2005. Las respuestas se recogieron a finales del mes marzo de 2005.

La estructura temática de las preguntas se dividió en dos grandes bloques: preguntas de estructura y de coyuntura. Las preguntas de estructura se refieren a aquellos temas que año tras año atraen la atención de los directivos españoles, tales como competitividad, posicionamiento del CEO, sectores con futuro y sectores en regresión.

Las de coyuntura reflejan la opinión de los directivos sobre temas de actualidad, como son la situación socio-política-económica actual. El cuestionario se confeccionó mediante preguntas cerradas de múltiple opción y con preguntas de valoración numérica con el propósito de facilitar su respuesta.

Para la traslación de los resultados al total de las empresas de la muestra, nos hemos basado en las fórmulas de Hiel y Jessen, y teniendo en cuenta que la cantidad de observaciones es de 180, podemos tomar como base de cálculo la distribución normal.

De esta forma la desviación para las preguntas de proporciones está calculada con la fórmula:

$$s = \sqrt{p \cdot q / n}$$

Siendo p la proporción en el total de la población, de las respuestas que queremos estudiar; q su complementario ($1-p$) y n el número total de respuestas.

Hemos tomado un intervalo de confianza del 95%, por lo que luego la desviación será multiplicada por 1,96, de acuerdo a lo que indican las tablas de distribución normal.