

LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LOS AÑOS

2005-06

Opiniones de los directivos de las primeras empresas españolas



IRCO

Burson-Marsteller

LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LOS AÑOS

2005-06

Opiniones de los directivos de las
primeras empresas españolas

INTRODUCCIÓN	página 3
RECOMENDACIONES	página 4
CONCLUSIONES GENERALES 2005-06	página 5
RESULTADOS	página 8
01 SITUACIÓN POLÍTICO-ECONÓMICA	página 8
02 POSICIONAMIENTO DEL CEO	página 16
03 COMPETITIVIDAD Y ÉXITO EMPRESARIAL	página 20
04 SECTORES DE FUTURO Y EN REGRESIÓN	página 25
METODOLOGÍA	página 27

Introducción

La Gestión Empresarial en el año 2005/06 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 política económica actual; el posicionamiento del CEO (Consejero Delegado); la competitividad y el éxito empresarial; y los sectores de futuro y en regresión.

En esta decimocuarta 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

- En relación a los asuntos sociales, políticos y económicos que debe abordar el Gobierno en su gestión, los empresarios españoles destacan dos cuestiones prioritarias, que quedan empatadas: la **flexibilización de la legislación laboral** (20,6%) y el **logro de la unidad territorial de España**, incluyendo ciertas reformas (20,6%). A continuación sitúan la **Inversión en I+D+i** (20,1%). En cuanto a los asuntos **menos relevantes** en estos momentos, los empresarios mencionan las **relaciones con la UE** (2,3%) y la **seguridad laboral** (1,4%).
- Una clara **recomendación al Gobierno**, en materia de regulación del mercado laboral, es la urgente necesidad de encontrar la fórmula para **buscar soluciones alternativas al contrato indefinido**. Esta medida ha sido señalada como la más importante por un 70,1% de los empresarios encuestados. En segundo lugar, aparece la **flexibilización de los procesos de despido e indemnizaciones** (67,3%) y en tercer lugar **fomentar el trabajo a tiempo parcial** (53,1%).
- **Establecer políticas de inmigración adecuadas** es una opción que ha señalado la mitad de altos directivos (49,3%), junto con la **reducción del importe de las cotizaciones a la Seguridad Social** (40,8%).
- El 85% de los directivos españoles piensa que la **medida más importante** para no incrementar el paro debido a las deslocalizaciones debería ser la **formación hacia la polivalencia de los empleados en el paro**, seguida por el **impulso de centros de I+D+i en nuestro país** (84,6%) y las **iniciativas de "clusters productivos" relacionados con las Administraciones Públicas y las empresas** (83,6%).
- Otra sugerencia que los empresarios hacen al Gobierno es que se establezcan medidas que **incrementen la inversión de las empresas españolas en los países del Este**. Los directivos perciben este asunto como una "asignatura pendiente" del Gobierno actual, lo que se ha reflejado en la opinión del 72% de los encuestados, para quienes **las empresas españolas no estaban invirtiendo lo suficiente en los países del Este, recientemente anexionados**. Frente a estos, el 10,7% de los empresarios encuestados considera que la **inversión de las empresas españolas en dichos países es suficiente**.
- Según el último sondeo, los directivos opinan que **los factores que van a adquirir más importancia en la empresa española en el futuro son la investigación y desarrollo** (85,5%), seguido por la **productividad** (79,9%), la **internacionalización** (79%) y los temas de **medio ambiente** (63,6%), manteniéndose para todos los factores la tendencia del ejercicio anterior.
- En la presente edición, los temas considerados por los empresarios como **menos importantes para la empresa española en el futuro** son los aspectos vinculados a las relaciones con las **Administraciones Públicas** (72,9%) y los asuntos referentes a la **financiación** (57,9%).

Conclusiones Generales 2005/ 2006

SITUACIÓN POLÍTICO-ECONÓMICA

- Respecto al **proyecto de reforma laboral**, el 93% de los directivos encuestados opinó que únicamente se llevarían a cabo **ligeras reformas**, mientras que el 6,1% consideró que la reforma laboral tendría un **carácter estructural**. Como se ha comprobado tras la reciente firma del acuerdo de reforma laboral, el sondeo ha demostrado ser una buena herramienta de predicción. El resultado de dicho acuerdo han sido unas ligeras pinceladas sobre sus contenidos, sin llegar a realizar profundas reformas sobre el mismo.
- Se mantiene la tendencia de años anteriores al constatar que los directivos consideran que las **medidas legislativas sobre inmigración adoptadas por el Gobierno no son las adecuadas** (48,1%), acentuándose, de hecho, la consideración de **que esta legislación es muy inadecuada** (21,5%).
- Desde la perspectiva de los empresarios españoles, la **Comunidad de Madrid es la comunidad autónoma con más expectativas de crecimiento económico**, siendo valorada en primer lugar por un 58,4% de los encuestados. Le siguen la **Comunidad Valenciana** (33%) y **Cataluña** (17,7%).
- El 84,6% de los directivos encuestados opina que la **ampliación de la Unión Europea nos obligará a ser más competitivos**. Cae, por tanto, la tendencia del ejercicio anterior, en el que el 90,6% opinó lo mismo. Se percibe en este aspecto una visión pesimista, ya que el 13,1% opina que dicha ampliación **nos afectará negativamente**, frente al 8,7% del ejercicio anterior. Tan sólo el 0,9% de los encuestados opina que **no nos afectará**.

POSICIONAMIENTO DEL CEO

- El 38,4% de los directivos cree que **entre un 50% y un 90% de la reputación global de una compañía es atribuible a la reputación de su CEO (Consejero Delegado)**.
- 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. **Preocuparse por sus clientes**
 3. **Comunicar una clara visión de la dirección de la compañía dentro de la empresa**
- La mayoría de los encuestados (51,4%) considera que **para juzgar de modo realista la efectividad de un nuevo CEO es necesario esperar hasta que lleve 6 ó 12 meses en el cargo**.

- El 72,9% de los directivos españoles piensa que es más difícil ser CEO hoy en día que hace 10 años, Los motivos más relevantes apuntados por los encuestados son, por orden de importancia, los siguientes:
 1. El CEO debe sopesar y equilibrar demasiados stakeholders (24,3%)
 2. Existe menor conciliación entre la vida laboral y la personal (15,4%)
 3. Hay demasiada supervisión por parte del consejo de administración (8,4%).

- El 63,2% de los directivos encuestados afirma querer acceder al puesto de CEO con el único motivo de poder afrontar nuevos retos profesionales. A este argumento le sigue, en orden de importancia, la posibilidad de poner en práctica las propias ideas (47,1%).

- Los principales motivos señalados por los directivos para renunciar al cargo de CEO son la poca conciliación entre la vida laboral y personal (29%), las compensaciones, que en muchos casos no merecen la pena (25,8%), y el exceso de estrés que exige el desempeño de este cargo (22,6%).

- Los CEOs más admirados en España por los directivos encuestados son Bill Gates, de Microsoft, y Jack Welch, de General Electric. Cabe destacar que estos CEOs fueron escogidos entre varios nombres de una lista en la que también aparecían CEOs de compañías españolas como Emilio Botín, del BSCH, o Amancio Ortega, de Inditex.

- En cuanto a los factores que contribuyen en mayor medida al fracaso de algunos CEOs, los directivos sitúan en primer lugar (68,8%) la mala ejecución con pérdida de credibilidad. El factor seleccionado en segundo lugar (61,6%) es la falta de visión estratégica y, en último lugar, tan sólo un 2,2% de los encuestados considera que dicho fracaso se debe a una remuneración insuficiente.

COMPETITIVIDAD Y ÉXITO EMPRESARIAL

- Frente al 40,6% de los encuestados que durante el ejercicio anterior opinaba que la competitividad de la empresa española en el mercado interior no había experimentado cambios, el 37,4% de los encuestados en el último sondeo opina que la competitividad de la empresa española en el mercado interior ha empeorado. Las empresas nacionales apuestan por esta opción en el 38,8% de los casos y las multinacionales lo hacen en el 32,5%.

- En cuanto a la competitividad de la empresa española en su apertura al mercado exterior, el 58,9% de los directivos considera que ésta ha empeorado, manteniéndose de este modo la tendencia del ejercicio anterior, cuando el 60,9% de los encuestados manifestaba esta misma opinión.

- Los directivos encuestados han considerado que los factores más importantes para explicar la pérdida de competitividad de la empresa española en el mercado interior

han sido las **medidas políticas y económicas** (36,4%), el fenómeno de la **deslocalización** (36%) y los **cambios en la mentalidad empresarial** (28%).

- En cuanto a los **factores clave del éxito empresarial**, el presente estudio revela que el **más importante**, según los directivos españoles, es **lograr un posicionamiento diferenciado**, manteniéndose la tendencia de la edición anterior.
- Se considera que el **factor más difícil de lograr es ser el más competitivo en precios/costes**, seguido de lograr un posicionamiento claro y diferenciado.
- Las **relaciones laborales** son consideradas por un 42,5% de los ejecutivos como un **elemento muy importante para la empresa española del futuro**, frente al 39,1% que opinaba de este modo en el ejercicio anterior. Se retoma así la tendencia del año 2003/2004, en el que el porcentaje alcanzaba un 53%.

SECTORES DE FUTURO Y EN REGRESIÓN

- Al igual que en ejercicios anteriores, y de manera aún más acentuada, los directivos españoles consideran que el **sector que tiene más futuro es el de Ocio Turismo**, con un 60,7% frente al 48,6% del año anterior. Otros sectores considerados han sido, por orden de importancia, **la Construcción** (28%), que por primera vez ocupa el segundo lugar, y **las Telecomunicaciones** (27,6%). El sector considerado con menor futuro ha sido el **Agroalimentario** (2,8%).
- En cuanto al sector que **más empleo directo generará**, la muestra de directivos del presente informe 2005/2006, coincide en señalar, al igual que en ediciones anteriores, el **sector Ocio/Turismo** (36%).
- En cuanto a la **generación de empleo indirecto**, vuelve a estar a la cabeza el **sector Turismo**, con un 24,8%, en la línea del 22,5% del ejercicio anterior y frente a un 13,8% del ejercicio 2003/2004, seguido por los sectores de **Construcción** (12,1%) y **Telecomunicaciones** (7,9%).
- Se acentúa la tendencia de años anteriores en lo relativo a la **generación de crecimiento económico**. Las expectativas vuelven a centrarse con un 21% en el **sector Turismo**, superando el 18,1% del ejercicio anterior. Este año, sin embargo, el sector de **la construcción** (11,7%) reemplaza en el **segundo lugar** al sector Servicios, que en el sondeo 2004/2005 ocupaba dicha posición con una puntuación del 12,3%.
- En el presente estudio, al igual que en el anterior, es el **sector de Industria/Energía/Material de Defensa/Industria Pesada/Automóviles y Química** el que ocupa el primer lugar como sector en regresión (62,6%), con un aumento significativo respecto al ejercicio 2004/2005 (50,7%). Estos datos modifican la tendencia de años anteriores, cuando el principal sector en regresión era **la Agricultura, Ganadería y Pesca/Sector Primario**.

Resultados

01

SITUACIÓN POLÍTICO-ECONÓMICA

En el sondeo IESE- Burson-Marsteller 2005/06 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 inversión de España en los países del Este. También se recogen en este capítulo los asuntos políticos, sociales y económicos que debe abordar el Gobierno.

1. MERCADO LABORAL

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

Según el Eurostat, España es el tercer país de la UE que más redujo la tasa de paro en 2005, cuando, de acuerdo con los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), el número de activos aumentó en 654.400, situándose su cifra total a finales de año en 21.155.500. La tasa de actividad ascendió al 57,72%, esto es, 0,98 puntos porcentuales más que a finales de 2004. Este aumento ha sido mayor en el caso de las mujeres: en el último trimestre de 2005 su tasa de actividad se situaba en el 46,95%, frente al 45,79% del mismo periodo del año anterior, mientras que la tasa de actividad masculina en ambos periodos fue del 68,95% y 68,19% respectivamente. La tasa de actividad de la población extranjera (73,85%) sigue siendo significativamente más alta que la de la población española (56,12%). Esta diferencia de más de 17 puntos porcentuales se explica por la estructura de edad de la población extranjera, que se concentra en las edades en las que la actividad laboral está más generalizada.

El número de ocupados en España a finales de 2005 ascendía a 19.314.300, con un aumento de 894.100 personas a lo largo del año y una tasa interanual de crecimiento de la ocupación del 4,89%. La ocupación aumentó más entre las mujeres (461.200 ocupadas más que en 2004) que entre los varones (432.900 ocupados más). La tasa de empleo total a finales de 2005 se situaba en el 52,7%, la de los varones en el 64,37% y la de las mujeres en el 41,5%.

El mercado de trabajo español sigue teniendo dos problemas fundamentales que, al no haber entrado en una vía de solución consistente, pueden hacer retroceder en cualquier momento los avances actuales: la alta tasa de temporalidad y un insuficiente descenso del desempleo. Estos factores, que afectan con mayor incidencia a las mujeres, han constituido los principales problemas del mercado laboral español durante 2005. Ante ellos se reclaman transformaciones en el modelo productivo y medidas que favorezcan la igualdad entre varones y mujeres.

Medidas más eficaces para constituir un mercado laboral competitivo en la economía global (Respuestas sobre 100)

Medidas	2003	2004	2005
Buscar soluciones equilibradas alternativas al contrato indefinido	78,7%	68,81%	70,1%
Fomentar la contratación temporal	12,8%	17,4%	9,5%
Reducir el importe de las cotizaciones a la S. Social	41,5%	43,5%	40,8%
Flexibilizar los procesos de despido e indemnizaciones	55,3%	58,7%	67,3%
Establecer políticas de inmigración adecuadas	51,1%	50%	49,3%
Fomentar el trabajo a tiempo parcial	43,6%	55,1%	53,1%
NS/NC	1,1%	0,7%	0

- En el ejercicio 2005/2006, los directivos españoles se inclinan mayoritariamente por la fórmula de **buscar soluciones alternativas al contrato indefinido**, señalando esta medida como la más importante el 70,1% de los encuestados. En segundo lugar, aparece la **flexibilización de los procesos de despido e indemnizaciones** (67,3%) y en tercer lugar el **fomento del trabajo a tiempo parcial** (53,1%).
- **Establecer políticas de inmigración adecuadas** es una opción que ha señalado la mitad de los altos directivos (49,3%), junto con la **reducción del importe de las cotizaciones a la Seguridad Social** (40,8%).
- La tendencia ha sido una continuación de lo que se produjo en el 2004/2005, ejercicio en que **buscar soluciones alternativas al contrato indefinido** fue la medida más puntuada (68,81%), seguida por la **flexibilización de los procesos de despido e indemnizaciones** (58,7%) y el **fomento al trabajo a tiempo parcial** (55,1%).
- De igual modo, en el periodo 2003/2004 la balanza se inclinó mayoritariamente por la fórmula de buscar soluciones alternativas al contrato indefinido (74%), frente a un 59,3% en 2002/2003. Flexibilizar los procesos de despido e indemnizaciones fue una opción considerada por el 52% de los encuestados.
- También en 2003/2004, el establecimiento de políticas de inmigración adecuadas fue una opción por la que optó casi la mitad de los 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 ejercicio 2002/2003, los directivos españoles creyeron oportunas 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 este periodo, la **mayoría de los empresarios vieron con buenos ojos la posibilidad de buscar soluciones equilibradas alternativas al contrato indefinido** (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. LA NUEVA REFORMA LABORAL

Después de año y medio de negociaciones, el pasado 4 de mayo de 2006, UGT, CCOO, las Organizaciones Patronales y el Gobierno cerraron el texto final de una nueva reforma laboral.

- En la encuesta realizada en el 2005 entre los directivos españoles con respecto al **proyecto de reforma laboral**, el 93% de los encuestados opinaba que únicamente se llevarían a cabo **ligeras reformas**, mientras que tan sólo **un 6,1%** creía que la reforma laboral tendría un **carácter estructural**.
- Las previsiones del sondeo se han visto cumplidas, confirmando su validez como instrumento predictivo. La reforma laboral acordada por los agentes sociales, patronal y sindicatos no ha sido una reforma en profundidad. Podría decirse que ha sido una confirmación de la de 1997, con un mayor peso del "contrato de fomento del empleo" y una tímida apuesta por la consolidación en contratos indefinidos de contratos temporales encadenados. Aunque no supone un cambio sustancial en el mercado laboral español, resulta mejor que nada. Un inconveniente que presenta es la proliferación de diferentes tipos de contratos. A corto plazo puede incluso que favorezca la contratación temporal, con vistas a aprovechar posteriormente su conversión en contrato de fomento del empleo.

1. c. 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.
- El 85% de los directivos españoles encuestados de cara a la elaboración del presente Informe opina que la **medida más importante** para no incrementar el paro debido a las deslocalizaciones debería ser la **formación hacia la polivalencia de los empleados**

en el paro, seguida por el impulso de centros de I+D+i en nuestro país (84,6%) y las iniciativas de "clusters productivos", impulsados por acciones coordinadas de las Administraciones públicas y empresas (83,6%).

- En el pasado ejercicio 2004/2005, el 63,8% de los ejecutivos encuestados opinó que la medida más importante para evitar el desempleo por esta causa era el impulso a los centros de I+D+i, pero para esto se hacía necesario contar con una mano de obra preparada. En este sentido, el 47,1% pensaba que había 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 incluyen 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 llevó a cabo el año pasado una amplia regularización de los trabajadores extranjeros con empleo en nuestro país, contribuyendo a la regularización parcial de un amplio número de trabajadores que antes no tenía 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

	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Si, son muy adecuadas	2%	2,2%	2,3%
Si, son las adecuadas	29%	23,9%	22,4%
No, son inadecuadas	51%	51,4%	48,1%
No, son muy inadecuadas	9%	17,4%	21,5%
NS/NC	9%	5,1%	5,6%

- Durante el ejercicio 2005/2006 se mantiene la tendencia de ejercicios anteriores al constatar que la opinión de los directivos es que las **medidas legislativas sobre inmigración adoptadas por el Gobierno no son las adecuadas** (48,1%) y, lo que es más, se acentúa la creencia de que **éstas son muy inadecuadas** (21,5%).
- En el periodo 2004/2005, el 51,4% de los directivos opinaron que **las medidas legislativas sobre inmigración adoptadas por el nuevo Gobierno no eran las adecuadas**, y un 17,4% consideró que **eran muy inadecuadas**. En esta materia los empresarios suspendieron al Gobierno.
- En 2003/2004, tan sólo 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 lo que ocurrió en el ejercicio 2002/2003, 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 la siguiente tendencia: los directivos piensan que la legislación sobre la inmigración es **cada vez más inadecuada**. Aunque a corto plazo la recepción de inmigrantes es necesaria para la economía española, parece que los empresarios piensan que, a medio y a largo plazo, ésta traerá problemas por falta de una legislación adecuada.

3. COMUNIDADES AUTÓNOMAS

3. a. COMUNIDADES AUTÓNOMAS EN ALZA

- En el ejercicio 2005/2006, la tendencia prioritaria de los empresarios españoles ha sido la de situar a la **Comunidad de Madrid como la comunidad autónoma considerada más en alza desde una perspectiva económica**. De este modo, se acentúa este punto de vista con respecto a ediciones anteriores, siendo valorada en primer lugar por un 58,4% de los encuestados. Le siguen en segundo lugar la Comunidad Valenciana (33%) y en tercer lugar Cataluña (17,7%).
- En la pasada edición fue la también la Comunidad de Madrid (57,2%) **la que lideró las expectativas de crecimiento**, algo que lleva sucediendo desde los últimos seis años. En el 2004 le siguieron la Comunidad Valenciana (29,7%), Baleares (10,9%) y Cataluña, con un 8,7%.
- En el periodo 2003/2004, la **Comunidad de Madrid** lideraba también las expectativas de crecimiento (40%), seguida de la Comunidad Valenciana (25%). En dicho ejercicio, Cataluña ostentaba un 4%, mientras que en 2002/2003 había obtenido un 12,1%.

- 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 y León y La Rioja, que sólo obtenían el 0,7%.

Clasificación de Comunidades Autónomas por tasa de crecimiento según los directivos españoles

Comunidad Autónoma		
	2004	2005
1	Madrid	Madrid
2	Comunidad Valenciana	Comunidad Valenciana
3	Baleares	Cataluña
4	Cataluña	Navarra
5	Navarra	Baleares
6	País Vasco	País Vasco
7	Galicia	Murcia
8	Murcia	Andalucía
9	Andalucía	Aragón
10	Aragón	Galicia
11	La Rioja	La Rioja
12	Castilla la Mancha	Canarias
13	Castilla y León	Castilla y León
14	Canarias	Castilla la Mancha
15	Cantabria	Cantabria
16	Extremadura	Extremadura

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, según los directivos, el importante esfuerzo empresarial de modernización realizado. Las posibilidades de mejora en la productividad son limitadas por esta vía.

- Manteniéndose la tendencia de ejercicios anteriores ante la pregunta de cómo afecta la **ampliación de la Unión Europea a nuestro país**, el 84,6% de los encuestados opinó que **nos obligará a ser más competitivos**. En este aspecto, se percibe una visión optimista, ya que tan sólo el 13,1% considera que dicha ampliación **nos afectará negativamente** y sólo un 0,9% cree que **no nos afectará**.
- En el ejercicio anterior, el 90,6% de los directivos encuestados predijo que la **ampliación de la Unión Europea nos obligará a ser más competitivos**. En 2003/2004 el 77% consideró lo mismo.

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

	% 2003/2004			% 2004/2005			% 2005/2006		
	Total	Nacionales	Multinacionales	Total	Nacionales	Multinacionales	Total	Nacionales	Multinacionales
Nos obligará a ser más competitivos	77%	85,5%	73,3%	90,6%	91,6%	88,1%	84,6%	83%	90%
Nos afectará negativamente	13%	12,9%	16,7%	8,7%	8,4%	9,5%	13,1%	13,9%	10%
NS/NC	10%	1,6%	10%	0,7%	-	2,4%	1,4%	1,8%	-

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

La Cumbre Europea de Copenhague 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, da 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 2005/2006, que a pesar de los esfuerzos que se han realizado en los últimos años ésta es una "asignatura pendiente", ya que el 72% de los directivos opina que **las empresas españolas no estaban invirtiendo lo suficiente en los países del Este recientemente anexionados**, y tan sólo un 10,7% estima que **esta inversión es suficiente**.

- En el ejercicio 2004/2005, el 83,3% de los encuestados opinó, en este mismo sentido, que **la inversión de las empresas españolas en estos países era insuficiente.**

5. ASUNTOS POLÍTICOS, SOCIALES Y ECONÓMICOS QUE DEBE ABORDAR EL GOBIERNO EN SU GESTIÓN

- Desde la perspectiva de los empresarios españoles en cuanto a los **asuntos sociales, políticos y económicos que debe abordar el Gobierno** en su gestión, hay dos cuestiones que quedan empatadas. Estas son la **flexibilización de la legislación laboral** (20,6%) y el **logro de la unidad territorial de España**, incluyendo ciertas reformas (20,6%). Les sigue la **Inversión en I+D+i** (20,1%), siendo los **asuntos menos relevantes** en estos momentos las **relaciones con la UE** (2,3%) y la **seguridad laboral** (1,4%).
- En el año 2004 primaron, en orden de importancia, la **unidad territorial de España** (15,2%) y la **Inversión en I+D+i** (14,5%).

Posicionamiento del CEO

02

INFLUENCIA DEL CEO EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

El primer ejecutivo de una compañía ejerce una creciente importancia sobre la imagen corporativa de la firma, influyendo también en los beneficios empresariales de la misma. De hecho, en más del 90% de las decisiones empresariales sobre inversiones se tiene en cuenta la reputación de un presidente o consejero delegado. Tal y como confirman los estudios que Burson-Marsteller ha venido realizando en este campo desde 1997, la reputación de una empresa está intrínsecamente unida a la reputación de su CEO.

- Un 38,4% de los directivos encuestados en 2005/2006 coinciden al afirmar 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 reputación global de una Compañía atribuible al CEO

Rango	Total	Nacionales	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 su importancia 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
 - 2º Preocuparse por sus clientes
 - 3º Comunicar una clara visión de la dirección de la compañía dentro de la empresa
 - 4º Atraer/Mantener un equipo directivo senior, altamente cualificado
 - 5º Motivar e inspirar a los empleados
 - 6º Ser innovador
 - 7º Gestionar las crisis corporativas o el descenso de negocio de forma efectiva
 - 8º Comunicar una clara visión de la dirección de la compañía fuera de la empresa
 - 9º Demandar altos criterios éticos
 - 10º Entender el mercado global
 - 11º Aumentar el valor de los accionistas
 - 12º Proporcionar resultados consistentes y esperados
 - 13º Cumplir la visión estratégica
 - 14º Ser el líder en su industria
 - 15º Fomentar el buen gobierno corporativo
 - 16º Adoptar responsabilidad social
 - 17º Gestionar bien las expectativas
 - 18º Adoptar responsabilidad medioambiental

TIEMPO NECESARIO PARA VALORAR LA EFECTIVIDAD DEL CEO

- La mayoría de los encuestados (51,4%) considera que **para juzgar de modo realista la efectividad de un nuevo CEO es necesario esperar hasta que lleve 6 ó 12 meses** en el cargo. 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 %	Nacionales %	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.

DIFICULTAD DEL TRABAJO COMO CEO

- El 72,9% de los directivos españoles de la muestra piensa que **es más difícil ser CEO hoy en día que hace 10 años**. En cuanto a los motivos que propugnan, destacan en primer lugar que **el CEO debe sopesar y equilibrar demasiados stakeholders** (24,3%), en segundo lugar que **hay una menor conciliación entre la vida laboral y la personal** (15,4%) y en tercer lugar el hecho de que haya **demasiada supervisión por parte del consejo de administración** (8,4%).
- Otros factores apuntados por los encuestados se sitúan en torno a la **creciente complejidad e incertidumbre de los mercados, la velocidad del cambio y el incremento de la competencia en un entorno globalizado**.

DESEOS DE CONVERTIRSE EN CEO O DE CONSERVAR EL PUESTO

- Ante la pregunta de **si existe el deseo de alcanzar la posición de CEO entre los directivos que aún no lo son**, el 31,8% respondió que sí, un 14,5% que no y tan sólo un 9,3% manifiesta un tímido quizás, lo que demuestra que la figura del CEO, a pesar de las dificultades que entraña, representa un gran atractivo en la carrera profesional de los directivos.
- Los motivos del sí aparecen en la siguiente tabla, siendo el más relevante el hecho de que **ser CEO permite a los directivos afrontar nuevos retos profesionales** (63,2%), seguido en orden de importancia por la **posibilidad que da ese puesto de poner en práctica las propias ideas** (47,1%).

¿Por qué sí quiere convertirse en CEO?

	Total	Nacionales	Multinacionales
Las compensaciones son generosas	22,1%	22%	20%
Puedo tener un impacto sobre el negocio de la compañía	33,8%	30%	40%
Es un puesto prestigioso	8,8%	8%	13,3%
Me permite viajar	7,4%	8%	6,7%
Me permite afrontar nuevos retos profesionales	63,2%	68%	40%
Es la cúspide de mi carrera profesional	22,1%	14%	40%
Puedo poner en práctica mis ideas	47,1%	48%	40%
NS/NC	16,2%	18%	13,3%

- El principal motivo que lleva a no querer ser CEO estriba en que hay una menor conciliación entre la vida laboral y personal (29%), seguido por el exceso de estrés que exige el desempeño de este cargo (22,6%) que, además, se ve agravado por compensaciones que, a veces, no merecen la pena (25,8%).

¿Por qué no quiere convertirse en CEO?

	Total	Nacionales	Multinacionales
Las compensaciones no merecen la pena	25,8%	26,1%	25%
La ley Sarbanes-Oxley y otras regulaciones lo hacen menos atractivo	6,5%	8,7%	
Hay demasiado escrutinio público	9,7%	8,7%	12,5%
Hay demasiada supervisión por parte del consejo de administración	6,5%	4,3%	12,5%
Hay una menor conciliación entre la vida laboral y la personal	29%	26,1%	37,5%
Debo sopesar y equilibrar demasiados stakeholders	6,5%	4,3%	12,5%
No deseo estar bajo el ojo público	9,7%	4,3%	25%
Escasa privacidad personal	16,1%	17,4%	12,5%
El puesto no proporciona tanto poder como solía proporcionar	6,5%	4,3%	12,5%
Demasiados viajes	9,7%	8,7%	12,5%
Demasiado estrés	22,6%	21,7%	25%
Otros	6,5%	8,7%	
NS/NC	29%	34,8%	12,5%

- Para los directivos de la muestra que ocupan el cargo de CEO, la principal razón que les lleva a querer conservar su puesto es la posibilidad de poner en práctica las ideas propias (17,8%) y el impacto que desde su cargo puedan tener en el negocio de la compañía (11,7%). Las razones que menos importancia tienen para querer conservar este puesto son el prestigio, la posibilidad de viajar o la generosidad de las compensaciones.

REPUTACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO SENIOR

- En el estudio se preguntó asimismo a los directivos españoles si, excluyendo la figura del CEO, consideraban que la reputación del equipo directivo senior de una compañía era actualmente más, menos o igual de importante que hace cinco años. Un 63,6% contestó que lo consideraba más importante, un 22,9% igual de importante y un 8,4% menos importante.

CEO MÁS ADMIRADO

- El CEO más admirado entre los encuestados es **Bill Gates**, de Microsoft, y en segundo lugar **Jack Welch**, de General Electric. Es interesante destacar que en esta lista aparecen otros CEOs de compañías españolas, como **Emilio Botín**, del BSCH, y **Amancio Ortega**, de Inditex.

CEO más admirado

	Total	Nacionales	Multinacionales
Bill Gates	7,1%	6,7%	10%
Jack Welch	4,7%	4,9%	5%
Steve Jobs	4,2%	3,7%	5%
Emilio Botín	4,7%	4,3%	7,5%
Amancio Ortega	3,8%	4,3%	
Francisco Pizarro	2,4%	3,1%	
Jeff Imelt	2,4%	1,8%	5%
Antoni Brufau	1,4%	1,2%	2,5%
Ignacio Galán	1,9%	1,8%	2,5%
Xavier de Irala	1,9%	1,8%	
Alfredo Sáenz	0,9%	1,2%	
Otros	24,1%	22,7%	27,5%
Ninguno	2,8%	2,5%	5%
NS/NC	37,7%	39,9%	30%

CAUSAS DEL FRACASO DEL CEO

- En cuanto a los factores que contribuyen en mayor medida al fracaso de algunos CEOs, se sitúa en primer lugar (68,8%) **la mala ejecución con pérdida de credibilidad**; seguida por la **falta de visión estratégica** (61,6%). En último lugar se encuentra una **remuneración insuficiente** (2,2%).

Factores que influyen en el fracaso del CEO

	Total	Nacionales	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%

Competitividad y éxito empresarial

03

- Un 37,4% de los encuestados en el ejercicio 2005/2006 opina que **la competitividad de la empresa española en el mercado interior ha empeorado**, cambiando la tendencia con respecto a ejercicios anteriores. En el caso de empresas nacionales, el 38,8% apuesta por esta opción; mientras que un 32,5% lo elige en las empresas multinacionales. En el periodo 2004/2005, el 40,6% de los directivos opinó que no había experimentado cambios y en el informe del 2003/2004, 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.
- En cuanto a **la competitividad de la empresa española en su apertura al mercado exterior**, el 58,9 % de los encuestados piensa que **ha empeorado**, manteniéndose de este modo la tendencia del ejercicio anterior, en el que el 60,9% de los directivos compartía esta opinión. En 2003/2004 las opiniones estaban divididas: un 40% de los directivos de empresas de capital español creía en el empeoramiento de nuestra competitividad y un 45% 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 (61,5% de los directivos encuestados en 2001/2002 opinó que la empresa española había ganado competitividad en el exterior, frente al 42,1% de los encuestados en el periodo 2000/2001).
- En el ejercicio 2002/2003 aumentaba el número de empresarios que pensaban que la competitividad de la empresa española **no había cambiado en el mercado interior** (40,7% respecto al 31% del periodo anterior). Por contra, disminuía el porcentaje (23,6% respecto al 31,5% de 2001/2002) de los encuestados que opinaban que **no había cambiado en el mercado exterior**.
- En relación con la **competitividad exterior**, frente a un 17,3% de directivos que opinaron en el año 2001/2002 que la competitividad de la empresa española **había empeorado en el mercado exterior**, un 29,3% de los encuestados compartía esta opinión en el periodo 2002/2003, produciéndose un aumento de 12 puntos porcentuales. Se reforzaba así una tendencia creciente respecto a ediciones anteriores, cuando de un 0% en 1998/1999 se pasó a un 12% en 1999/2000.

Competitividad en el mercado interior

	1997 (%)		1998/99 (%)		2000 (%)		2001 (%)		2002 (%)		2003 (%)		2004 (%)		2005 (%)	
	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult
Ha mejorado	96	97	93	89	79	78	35,7	33,7	60,5	61,5	38,8	46,8	46,8	76,4	27,3	27,5
Ha empeorado	0	1,4	1	2	4,1	3,7	1,4	25,3	7,4	7,4	17,6	12,8	11,3	3,3	38,2	38,5
No ha cambiado	3,6	1,4	3	9	14	17	40,5	40	30,9	31,5	43,5	38,3	40,3	20	32,1	40

Competitividad en el mercado exterior

	1997 (%)		1998/99 (%)		2000 (%)		2001 (%)		2002 (%)		2003 (%)		2004 (%)		2005 (%)	
	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult
Ha mejorado	96,0	94,0	93,0	95,0	68,0	80,0	59,0	61,0	42,4	38,3	45,2	40,0	20,0	16,7	21,8	20,0
Ha empeorado	0,0	2,8	0,0	0,0	12,0	9,8	17,0	15,0	27,1	34,0	40,3	27,0	60,0	61,9	62,4	52,5
No ha cambiado	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	13,3	25,0

- 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 negativa tanto para la competitividad en el mercado interior como en el exterior**. La percepción positiva de esta competitividad, tanto para el mercado interior como para el exterior, viene disminuyendo 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 un 96% de respuestas positivas en 1997. En el ejercicio 2003/2004 se volvió a los valores del 93, **invirtiéndose la tendencia en el 2004/2005 con sólo un 20% de respuestas positivas**. En 2005/2006 se ha alcanzado un 22,4% en las respuestas positivas de los ejecutivos encuestados.
- En el presente estudio, los directivos encuestados opinaron que los cambios en el mercado interior, que se han traducido en una pérdida de competitividad del mismo, han estado motivados fundamentalmente **por medidas políticas y económicas (36,4%)**, por el fenómeno de **la deslocalización (36%)** y por los **cambios en la mentalidad empresarial (28%)**.
- En la edición anterior, los **cambios en la mentalidad empresarial (38,4%)**, las **medidas políticas y económicas (30,4%)** y la **deslocalización (29,7%)** fueron considerados como los factores más importantes para explicar la competitividad de **la empresa española en el mercado interior**.
- En el periodo 2003/2004, los cambios en las medidas políticas y económicas (50%) estaban por encima de los cambios en la mentalidad empresarial (37%) y de los cambios en las tecnologías (25%), volviéndose este año a datos muy semejantes a los del ejercicio 2002/2003. 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 medidas políticas y económicas adecuadas por parte del gobierno**. En tercer lugar, el descenso de importancia de los cambios tecnológicos (valorados en 2004/2005 en un 21,7%) para aumentar la competitividad de la empresa en el mercado interior puede deberse a que gran parte de las inversiones realizadas por los empresarios en este concepto hayan sido efectuadas ya en años anteriores.

- 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**, manteniéndose la tendencia de la edición anterior.
- **Ser competitivo en precios/costes y ofrecer una buena calidad de servicio y de producto son los siguientes factores más valorados** por los empresarios para obtener el éxito empresarial. El hecho de ser competitivos en precios/costes mejora en esta edición una posición respecto al ejercicio 2004/2005, influyendo en este hecho la creciente globalización de los mercados.
- El **factor valorado como más difícil de conseguir es precisamente el ser el más competitivo en precios/costes**, seguido por **lograr un posicionamiento claro y diferenciado**. Se mantiene la tendencia de la pasada edición, cuando el posicionamiento de estos factores resultó ser el mismo.
- **En el ejercicio 2003/2004, 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 2002/2003, y rompiendo la tendencia creciente de años anteriores, la mejora constante de los Recursos Humanos perdía el primer puesto como factor más complicado de alcanzar por los directivos respecto al periodo 2001/2002, a costa de conseguir precios y costes competitivos. Esto pudo deberse 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.
- Los directivos de la muestra 2005/2006 piensan que **el factor que va a adquirir más importancia en la empresa española en el futuro es la investigación y desarrollo (85,5%)**, seguido por la **productividad (79,9%)**, la **internacionalización (79%)** y los temas de **medio ambiente (63,6%)**, manteniéndose para todos los factores la tendencia del ejercicio anterior.
- También en la pasada edición, los encuestados destacaron como aquellos aspectos que adquirirían mayor importancia para el futuro de la empresa española la **investigación y desarrollo (87%)**, seguido por la **productividad (74,6%)**, la **internacionalización (71%)** y el **medio ambiente (68,1%)**.
- En el periodo 2003/2004, 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 observó una creciente importancia en los factores de la productividad y la comunicación, que en el año 2001 ocupaban el tercer y el cuarto lugar, con un 73% y 69% respectivamente.
- En la presente edición, el tema que se considera **menos importante para la empresa española en el futuro**, y que parece que podría pasar a un segundo plano, son los aspectos **relativos a las relaciones con las Administraciones Públicas (72,9%)**, así como temas referentes a la **financiación (57%)**, y a las **relaciones laborales (41,6%)**, perdiendo este último factor peso respecto a ediciones anteriores.

Factores clave del éxito empresarial

	1	2	3	4	5
1994/95	Calidad servicio	Calidad producto	Posición clara y diferenciada en el mercado	Precio más competitivo	Buena imagen de marca
1996	Precios y costes competitivos	Calidad producto	Calidad servicio	Posicionamiento claro y diferenciado	Mejora de RRHH
1997	Precios y costes competitivos	Calidad producto	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad Servicio	Buena imagen de marca
1998/99	Precios y costes competitivos	Calidad servicio	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad producto	Mejora RRHH
1999/00	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad Servicio	Calidad producto	Mejora RRHH
2000/01	Calidad Servicio	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad producto	Precios y costes competitivos	Mejora RRHH
2002	Calidad Producto	Calidad Servicio	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Buena imagen de marca
2003	Precios y costes competitivos	Calidad servicio	Calidad del producto	Posicionamiento claro y diferenciado	Buena imagen de marca
2004	Posicionamiento diferenciado	Calidad producto	Precios y costes competitivos	Tener una buena imagen de marca	Mejora constante de Recursos Humanos
2005	Posicionamiento claro y diferenciado	Precios y costes competitivos	Calidad de servicio	Calidad de producto	Mejora de Recursos Humanos

Factores más difíciles de conseguir

	1	2	3	4
1994/95	Precios más competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Mejor calidad de servicio	Mejor calidad producto
1996	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Mejor calidad de servicio	Mejora RRHH
1997	Precios y costes competitivos	Mejora RRHH	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad de producto
1998/99	Precios y costes competitivos	Mejora RRHH	Calidad de servicio	Posicionamiento claro y diferenciado
2000	Mejora RRHH	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad servicio
2001	Mejora RRHH	Calidad de servicio	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado
2002	Precios y costes competitivos	Mejora RRHH	Mejor calidad de servicio	Posicionamiento claro y diferenciado
2003	Precios y costes más competitivos	Calidad de servicio y Posicionamiento claro	Posicionamiento del CEO	Mejora constante en RRHH
2004	Precios y costes más competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Mejora constante en RRHH	Mejor calidad de servicio
2005	Precios y costes más competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Mejora constante en RRHH	Mejor calidad de servicio

- El aspecto que se consideró **menos importante** en 2004/2005 fue el relacionado con las **Administraciones Públicas** (73,2%), seguido por asuntos relativos a la **financiación** (58%), el **marketing** (27,5%) y la **exportación** (27,5%). Estos aspectos mantenían la tendencia del 2003/2004, periodo en que los factores considerados como menos importantes fueron las **relaciones con las Administraciones Públicas** (76,6%), la **financiación** (44,7%) y las **relaciones laborales** (29,8%), que obtuvieron 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 12,6% de los participantes opina que estas relaciones adquirirán mayor importancia en la empresa española en el futuro. El 72,9% opina que **se mantendrán en un segundo plano**. Se vuelve pues, igual que el año anterior, a la percepción de la edición 1998/1999, en la que tan sólo el 12% de los directivos de las empresas nacionales consideró las relaciones con las Administraciones Públicas como un factor que adquiriría mayor importancia cada año.
- **Agudizando la tendencia del ejercicio anterior, los directivos de las empresas multinacionales (22,5%) otorgan mayor importancia a las relaciones con las Administraciones Públicas que los de las empresas nacionales (10,3%)**. También en el ejercicio anterior, las multinacionales (14,3%) otorgaron mayor importancia a este factor que las empresas nacionales (10,5%), suponiendo este hecho un cambio de tendencia con respecto a ediciones pasadas. Tanto en el ejercicio 2003 como 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.
- En el periodo 2005/2006, un 57% de directivos opina que la **financiación** pasará a un segundo plano, frente a un 25,7% que considera que adquirirá mayor importancia en el futuro.
- Las **relaciones laborales** son consideradas como **un factor muy importante para la empresa española del futuro** por un 42,5% de los directivos encuestados, frente al 39,1% del periodo anterior. Esto implica un retorno a los resultados de 2003/2004, cuando las relaciones laborales se consideraron como un factor muy importante para un 53% de los encuestados. Esto puede deberse a un aumento de la importancia del mantenimiento de una relación constructiva con los sindicatos destinado a conseguir la reforma del mercado laboral con el consenso de todos los interlocutores.

Evolución de las áreas prioritarias de la empresa

	1	2	3	4	5
1994/95	I+D+i	Medio Ambiente	Comunicación	Productividad	Exportación
1996	I+D+i	Productividad	Medio Ambiente	Exportación	Comunicación
1997	I+D+i	Medio Ambiente	Productividad	Marketing	Exportación
1998/99	I+D+i	Medio Ambiente	Productividad	Comunicación	Exportación
1999/00	I+D+i	Comunicación	Medio Ambiente	Productividad	Marketing
2000/01	I+D+i	Medio Ambiente	Comunicación	Exportación	Productividad
2002	I+D+i	Productividad	Comunicación	Medio Ambiente	Exportación
2003	I+D+i	Exportación	Medio Ambiente	Comunicación	Marketing
2004	I+D+i	Productividad	Internacionalización	Medio Ambiente	Comunicación
2005	I+D+i	Productividad	Internacionalización	Medio Ambiente	Exportación

Sectores de futuro y en regresión

04

El sector Turismo viene desempeñando un papel protagonista en el modelo de desarrollo económico de España, llegando a suponer en la actualidad el 12% del PIB español. Un año más, este sector muestra una previsión de crecimiento sobre el año anterior importante, pues España sigue siendo el destino vacacional preferido de millones de personas. Además, estamos consiguiendo que este turismo que nos visita tenga un nivel adquisitivo más alto y que demande todo tipo de servicios a lo largo y ancho de nuestra geografía.

En 2005 se produjo un incremento del peso del sector de las telecomunicaciones españolas en el mundo, al crecer un 8% por encima del resto de la UE. Los retos del futuro del sector en España están en el crecimiento de la banda ancha, el desarrollo de la nueva telefonía de tercera generación, los operadores móviles virtuales y en el desarrollo de la televisión digital terrestre.

El sector de la Construcción en España atraviesa una fase de expansión sin precedentes, donde las grandes empresas del sector extienden sus redes fuera de España y hacia otros negocios. Hay quien asegura que, sin la construcción, España hoy no estaría dentro de la zona del euro, no hubiese podido reducir la tasa de desempleo a menos del 9% de la población activa y no hubiese conseguido mantener tasas de crecimiento del PIB por encima del 3% en los últimos cinco años.

- Al igual que en ejercicios anteriores, pero de manera más acentuada todavía, los directivos españoles consideran que **el sector con más futuro es el de Ocio Turismo**, que ha pasado de un 48,6% en el 2004/2005 a un 60,7% en el 2005/2006. A este sector le siguen, por orden de importancia, **la Construcción (28%)**, que por primera vez ocupa el segundo lugar, y **las Telecomunicaciones (27,6%)**. Este año, el sector considerado como aquel con menor futuro ha sido el **Agroalimentario (2,8%)**.
- También en el ejercicio 2004/2005 la mayor parte de directivos consideraba que el sector con más futuro era el de **Ocio/Turismo**, en aquella ocasión seguido por el de **Servicios (34,8%)**, **Telecomunicaciones (31,9%)** y **Construcción (31,2%)**. Los directivos encuestados en ese ejercicio consideraron que el sector con menor futuro era el **Textil/Confección/Calzado (2,9%)**.
- En cuanto al sector que **más empleo directo generará**, los directivos de la muestra del 2005/2006 opinan, al igual que en las dos ediciones más recientes, que es el **sector Ocio/Turismo (36%)**. La tendencia ha aumentado con respecto al 2004 en que las expectativas eran de un 28,3%. Al igual que el año pasado, **el segundo puesto lo ocupa el sector Servicios**, aunque baja de un 18,8% en 2004 a un 13,6% en 2005. El tercer lugar lo sigue ocupando el sector de la construcción con un 13,1%.
- Respecto a la **generación de empleo indirecto**, vuelve a estar a la cabeza el sector del **Turismo**, con un 24,8%, en línea con el 22,5% del ejercicio anterior y frente al 13,8% del 2003. Le siguen los sectores de la **Construcción (12,1%)** y las **Telecomunicaciones (7,9%)**. En el ejercicio 2004 estos puestos los ocuparon el sector **Tecnológico (10,1%)** y el sector **Servicios (9,4%)**.

- Se acentúa la tendencia de años anteriores sobre la **generación de crecimiento económico**. Las expectativas vuelven a centrarse, en primer lugar, y con un 21%, en el **sector Turismo**, que el año pasado obtuvo una puntuación del 18,1%. Sin embargo, este año el **segundo lugar** lo ocupa el **sector de la Construcción** (11,7%), desbancando al sector Servicios.
- Se repite en el último sondeo el resultado de la edición anterior en cuanto a que 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 62,6% de los encuestados, lo que supone un aumento significativo respecto al 50,7% del ejercicio 2004. La tendencia de años anteriores era citar la **Agricultura, Ganadería y Pesca/Sector Primario** como el primer sector en regresión; así lo demostraban los resultados con un 40,4% en el informe de 2003/2004.
- Los resultados del sondeo de 2005 apuntan como **segundo sector en regresión el de la Agricultura/Ganadería/Pesca/Sector Primario**, con un 36,4%. En el periodo 2004/2005 este sector obtuvo una puntuación de 40,6%, posicionándose igualmente en segundo puesto. El tercer puesto lo ocupa en 2005/2006 el **sector de la Minería** con un 9,2%.

Sectores con más futuro en el siglo XXI

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	Telecomunicaciones	Telecomunicaciones	Ocio-Turismo	Ocio-Turismo	Ocio-Turismo	Ocio-Turismo
2	Ocio-Turismo	Ocio-Turismo	Servicios a empresas	Telecomunicaciones	Servicios a empresas	Construcción
3	Informática	Industria-Energía	Telecomunicaciones	Servicios a empresas	Telecomunicaciones	Industria-Energía
4	Industria-Energía	Construcción	Tecnología	Tecnología/Biotecnología	Construcción	Telecomunicaciones
5	Servicios a empresas	Banca y Seguros	Sanidad	Industria	Tecnología	Tecnología/Biotecnología
6	Banca-Seguros	Informática	Construcción	Banca y Seguros	Industria-Energía	Servicios a empresas
7	Construcción	Nuevas tecnologías	Banca-Seguros	Construcción/Infraestructuras	Banca y Seguros	Otros servicios

Sectores en regresión en el siglo XXI

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Agricultura	48%	25,5%	26,4%	38%	40,5%	36,4%
Minería	33%	16,1%	10,7%	20%	7,2%	9,3%
Industria-Energía	31%	14%	16,4%	28%	50,7%	62,6%
Naval	29%	2,2%	2,1%	10%	13%	7%
Siderometalurgia	18%	7%	5%	4%	5,8%	4,2%

Metodología

MUESTRA

El estudio se ha realizado sobre una muestra de las 1.000 empresas más importantes de España, con un índice de respuesta del 21,4%, 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 77,1% de las empresas participantes tiene mayoría de capital español, mientras que el 18,7% son multinacionales. En cuanto al número de empleados, el 31,3% tiene más de 500 trabajadores y el 68,7 % restante menos de 500.

Por lo que respecta a la cifra de ventas, un 61,2% factura más de 5 millones de euros, mientras que el 38,8% factura menos de 5 millones de euros.

Las empresas que participaron en el sondeo representan todos los sectores de la economía. El 19,2% pertenecían al sector Servicios de Empresa/Informática/Tecnología, un 15,9% a Industria/Energía/Automoción/Siderurgia y Textil, un 12,1% a Banca/Seguros/Financieros, un 7% a Telecomunicaciones/Transporte, un 4,2% a construcción, un 3,3% a Química y Farmacia, repartiéndose el 38,3% entre el resto de los sectores, no predominando específicamente ninguno de ellos.

De los directivos que han respondido al cuestionario, el 68,6% ocupa los máximos cargos en la dirección de su empresa (Presidentes, Vicepresidentes, Consejeros Delegados, CEO; Directores y Subdirectores Generales y Gerentes). El 31,4 % restante son Directores de diferentes departamentos de la empresa.

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 2006. Las respuestas se recogieron a finales del mes marzo de 2006.

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 214, 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.

BURSON-MARSTELLER es la consultora internacional de Comunicación, Relaciones Públicas y Gestión de Percepciones (Perception Management©) líder por negocio, calidad e innovación. Implantada en España desde 1980, pertenece desde el año 2000 a uno de los mayores grupos de comunicación del mundo, WPP (65.000 empleados, 1.300 oficinas en 120 países) tras la adquisición del grupo Young & Rubicam, en el que Burson-Marsteller está integrada.

Los servicios de Burson-Marsteller incluyen consultoría, planificación estratégica y ejecución de programas y campañas en:

- Comunicación Corporativa
- Comunicación de Crisis y Gestión de Riesgos
- Campañas de Información y Sensibilización Pública
- Comunicación de Marca y Producto
- Organización de Grandes eventos: Foros, Exposiciones, Congresos...

JOSÉ RAMÓN PIN ARBOLEDAS es Doctor en Sociología por la Universidad Pontificia de Salamanca. Además de Profesor del IESE, es Director del Departamento de Dirección de Personas en la Organización, Director del Executive MBA y Director del IRCO. Pin Arboledas, que ha sido diputado en las Cortes Generales, Cortes Valencianas en el periodo preautonómico, Asamblea de Madrid y concejal delegado del Área de Personal del Ayuntamiento de Madrid, es también Ingeniero Agrónomo, Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Valencia y Master en Economía y Dirección de Empresas por el IESE.

IGNACIO BEL MALLÉN es Profesor Titular de Derecho de la Información de la Universidad Complutense, Director de Comunicación del IESE de Madrid, Vicepresidente de la Asociación para la Comunicación Empresarial e Institucional (ACEI), Presidente del Comité Ejecutivo de la Fundación de la Comunicación Social y socio fundador de PROA.

ÁNGELA M^º GALLIFA DE IRUJO es Licenciada en Bioquímica por la Universidad de Barcelona. Master en Dirección de Empresas por el IAE de la Universidad Austral, Buenos Aires, Argentina. Actualmente ocupa el cargo de gerente del IRCO-IESE.

LOURDES SUSAETA ERBURU es Licenciada en Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. PDD por el IESE. Trabaja como profesora de Organización de Empresas en la Universidad Complutense de Madrid y como investigadora para el IRCO, en la división de Investigación del IESE.

© Burson-Marsteller, 2006

Burson-Marsteller

Avda. de Burgos, 21 – 7º
Complejo Tríada, Torre C
28036 MADRID
Tel: 91 384 67 00
Fax: 91 766 59 95

Avda. Diagonal, 618 – 7º A-B
Edificio Beethoven
08021 BARCELONA
Tel: 93 201 10 28
Fax: 93 414 33 90

La Paz, 17 – 2º
46003 VALENCIA
Tel: 96 315 33 35
Fax: 96 392 50 56

www.bursonmarsteller.es

IEESE

Camino del Cerro del Águila, 3
Carretera de Castilla, Km. 5,180
28023 MADRID
Tel.: 91 357 08 09
Fax: 91 357 29 13

Avenida Pearson, 21
08034 BARCELONA
Tel.: 93 602 40 00
Fax: 93 253 43 43

www.iese.edu