

La Gestión Empresarial

en el año 2007

Opiniones de los directivos
de las primeras empresas
españolas



IRCO



Burson•Marsteller

La Gestión Empresarial

Opiniones de los directivos de las
primeras empresas españolas

en el año **2007**

INTRODUCCIÓN página 3

RECOMENDACIONES página 4

CONCLUSIONES GENERALES página 6

01 RESULTADOS página 9

02 POSICIONAMIENTO DEL CEO página 19

03 COMPETITIVIDAD Y ÉXITO EMPRESARIAL página 21

METODOLOGÍA página 28

INTRODUCCIÓN

La Gestión Empresarial en el año 2007 recoge las opiniones y valoraciones en materia política, económica, social y empresarial manifestadas por los directivos de las principales empresas radicadas en España, así como sus recomendaciones al Gobierno. 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”, este informe constituye una herramienta imprescindible para conocer el rumbo de la gestión empresarial en España.

El texto incide en aquellos asuntos básicos que afectan al desarrollo y crecimiento económico y social del país, a través del estudio y análisis de tres temas fundamentales: la situación político-económica actual, el posicionamiento del CEO y los factores que determinan la competitividad y el éxito empresarial. En esta su decimoquinta edición hemos querido, además, imprimir un nuevo aire al informe, introduciendo temas de máxima actualidad, como son la incidencia de las últimas OPAs, el nivel de endeudamiento de la empresa española y la problemática medioambiental en torno al calentamiento del planeta.

En su elaboración 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, siguiendo 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 y esperamos que las conclusiones que va a leer a continuación le sirvan para tener una idea del 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 encuestados en el ejercicio 2007 destacan los siguientes aspectos: en primer lugar el problema del **terrorismo** (22,6%), seguido por la **inmigración** (19,2%) y la necesidad de la **modernización de la Justicia** (14,5%), quedando empatados en cuarto lugar la **seguridad ciudadana** (12,8%) y la exigencia de incrementar la **inversión en I+D+i** (12,4%). En este sentido, es interesante observar el cambio de tendencia respecto al ejercicio anterior, cuando las prioridades que se exigían al Gobierno eran otras totalmente distintas: la **flexibilización de la legislación laboral** y el **logro de la unidad territorial de España**, incluyendo ciertas reformas (empataadas ambas medidas con un 20,6%).
- En materia de regulación del mercado laboral, los directivos consideran urgente la necesidad de **flexibilizar los procesos de despido e indemnizaciones**, señalando esta medida el 67,5% de los encuestados. En segundo lugar aparece el **fomento del trabajo a tiempo parcial** (65%) y, en tercer lugar, la búsqueda de soluciones equilibradas alternativas al **contrato indefinido** (62,4%). La necesidad de establecer **políticas de inmigración adecuadas** es una opción que ha señalado casi la mitad de los altos directivos como prioritaria en 2007 (49,6%), continuando la tendencia del ejercicio anterior (49,3%).
- Un 62,4% de los empresarios encuestados considera que la **política del Gobierno en torno al tema de la inmigración es inadecuada** y un 17,9% la califica incluso de muy inadecuada. Ante este hecho, las recomendaciones que se dan al Gobierno enfatizan la necesidad de **fomentar una inmigración cualificada y adoptar medidas que conlleven la selección de inmigrantes en función de la necesidad** para nuestro país, reforzando asimismo el control del flujo de los mismos.
- En cuanto a la cuestión candente de las **OPAs** y a su proliferación en el mercado, los directivos (31,2%) aconsejan al Gobierno la **conveniencia de modificar la legislación** al respecto, con el fin de evitar los problemas que actualmente se derivan de estas operaciones. Resulta también relevante la opinión manifestada por un 12,4% de los encuestados, que propone promover **actuaciones más fuertes por parte de la CNMV**.
- Con el objetivo de evitar las deslocalizaciones, se aconseja al Gobierno fomentar la **inversión en capital humano** (educación, formación profesional, etc.) (37,6%), así como la **inversión pública** en infraestructuras y el establecimiento de mejoras organizativas y de gestión que produzcan un **aumento en la productividad** (empataadas en segundo lugar con un 18,4%). También se considera importante la **inversión pública en I+D+i** (15%).

- El Gobierno se debe concienciar aún más de la importancia del deterioro del medio ambiente y las consecuencias sobre el calentamiento del planeta. En este sentido, los directivos son de la opinión de que **el tema del calentamiento global va a tener consecuencias en el desarrollo económico a medio-largo plazo**: un 70,1% lo considera inevitable y un 15,4% cree que en algún caso tendrá consecuencias. Tan solo un 14% de los encuestados opina lo contrario. En este mismo sentido, el 76,9% de los directivos piensa que este tema va a influir a su vez en la toma de decisiones, frente a un 5,1% que cree que no.
- Según este 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** (91,9%), que se consolida en su posicionamiento respecto a ejercicios anteriores, **la Internacionalización** (87,6%) y **la Productividad** (85%).
- En la presente edición, **los temas** considerados por los empresarios como **menos importantes** para la empresa española en el futuro son los aspectos vinculados con las **Administraciones Públicas** (79,9%), **la Financiación** (50%) y **las Relaciones Laborales** (43,6%).

CONCLUSIONES GENERALES

SITUACIÓN POLÍTICO-ECONÓMICA

- Un tema que debería preocupar al Gobierno, y ante el cual se deberían buscar soluciones, es la **escasa confianza** que goza la clase política de nuestro país en el mundo económico. En este sentido, la respuesta es contundente: **un 69,2% de los directivos piensa que hay poca confianza hacia la clase política** y un 18,4% opina que esta confianza no existe.
- La influencia del **clima político** actual español en la actividad económica se considera asimismo bastante irrelevante: **solo un 15% de los encuestados piensa que afecta mucho** y el 21,4% piensa que afecta poco.
- En relación a las repercusiones de la última **reforma del mercado laboral** en el aumento de la contratación indefinida, el **56,4%** de los directivos opina que la reforma **está influyendo poco**, un **26,9%** la considera **suficiente**, y solo un **5,6%** de los encuestados opina que **está influyendo mucho**.
- Casi la mitad de los altos directivos (49,6%) ha señalado la necesidad de **establecer políticas de inmigración adecuadas**, continuando la tendencia del ejercicio anterior (cuando un 49,3% de los encuestados señaló dicha necesidad). Sin embargo, este año tan solo un 28,6% de los encuestados ha destacado la importancia de la **reducción del importe de las cotizaciones a la Seguridad Social**, frente al 40,8% que señaló esta medida en el ejercicio 2005/2006.
- Al recabar la opinión de los directivos acerca de si las empresas contemplan planes de integración del inmigrante en la plantilla o si, por el contrario, se necesita a los inmigrantes solo para cubrir puestos de trabajo ocasionales, el 31,2% de los encuestados señaló que se contemplan **planes de integración a medio plazo**, frente a un 29,1% que cree en integración tan solo a corto plazo y un 17,1% que no cree que exista esta integración. Tan solo un 19,2% de los directivos considera necesaria una integración a largo plazo.
- Ante la pregunta de cuáles son los inmigrantes que por su país de origen **encuentran empleo más fácilmente en España**, el primer puesto, con una gran diferencia respecto a los otros, es para **los latinoamericanos** (71,4%), seguidos en segundo lugar por los trabajadores procedentes de los países de la Europa del Este (56,4%). El tercer puesto lo ocupan los inmigrantes de origen asiático (36,3%), siendo los procedentes de países del **Norte de África** (emplazados en cuarto lugar por el 40,2% de los encuestados) los que **encuentran trabajo con más dificultad**.
- La **Comunidad de Madrid** (65,4%) ocupa de nuevo en el ejercicio 2007 el primer lugar como **Comunidad Autónoma considerada en alza desde el punto de vista económico**, tendencia que va ganando fuerza con el paso de los años. El segundo lugar lo ocupa la Comunidad Valenciana (33,3%), seguida por Cataluña (18,8%) y, en cuarto lugar, Baleares (9,4%).

- Acentuándose también la tendencia del año pasado, los directivos españoles encuestados en 2007 opinan que **la ampliación de la Unión Europea afecta a nuestro país obligándonos a ser más competitivos** (92,7%). Un 6% de los empresarios considera que dicha ampliación nos afecta negativamente.
- Los directivos consideran asimismo que **la inversión española en el extranjero está creciendo**, principalmente en Latinoamérica (40,6%), seguida por el Este de Europa (35,5%), China y el Sudeste Asiático (32,5%) y la India (seleccionada en cuarto lugar por el 49,1% de los encuestados).
- En relación al **endeudamiento** que está experimentando la empresa española, las respuestas son ciertamente contradictorias: un **27,8%** de los empresarios opina que la empresa española **debe seguir endeudándose**, mientras que un 12% cree que no debe hacerlo y un 8,1% manifiesta que el endeudamiento actual es excesivo. Asimismo, el **26,5%** de los directivos opina que **un excesivo endeudamiento puede provocar un declive en la economía** y un 7,7% apunta a la entrada de sociedades de capital riesgo como causa de este endeudamiento.

POSICIONAMIENTO DEL CEO

- En opinión de los directivos españoles encuestados en 2007, los factores que intervinen en la reputación del CEO son, por orden de importancia, los siguientes:
 - 1 Ser creíble.
 - 2 Cumplir la visión estratégica.
 - 3 Comunicar una clara visión de la dirección de la compañía dentro de la empresa.
- Los motivos que en su opinión hacen más difícil hoy en día la función de CEO que hace 5 años son:
 - 1 El CEO debe sopesar y equilibrar demasiados *stakeholders* (grupos de interés) (35%).
 - 2 Actualmente es más difícil la conciliación entre la vida laboral y personal (13,7%).
 - 3 La supervisión por parte del Consejo de Administración resulta excesiva (14,1%).
 - 4 El *stress* que trae consigo este cargo es excesivo (12,4%).
- En contraposición, los motivos que llevan a los directivos a querer ocupar el puesto de CEO son los siguientes:
 - 1 Este cargo permite afrontar nuevos retos profesionales (35%).
 - 2 Confiere la posibilidad de poner en práctica las propias ideas (33,3%).
 - 3 Impacto que tiene el CEO sobre el negocio de la compañía (27,4%).
- En relación a la reputación del **equipo directivo senior** de una compañía, excluyendo la figura del CEO, más de la mitad de los directivos españoles (65%) considera que ésta es actualmente **más importante que hace cinco años**, mientras que un 27,8% cree que es igual de importante y tan solo un 5,1% considera que es menos importante ahora que entonces.

COMPETITIVIDAD Y ÉXITO EMPRESARIAL

- Entre los directivos encuestados en 2007, el **41,5%** opina que la **competitividad** de la empresa española en el **mercado interior** no ha experimentado variaciones en relación al ejercicio anterior (2005/2006), siendo más los que opinan que ésta ha mejorado (**32,9%**), que los que opinan que ésta ha empeorado (**22,6%**). En este sentido, el ratio de los que piensan que la competitividad mejora es mayor en las empresas de capital nacional (**34,5%**) que en las multinacionales (**29,4%**). Se ha invertido de este modo la tendencia del ejercicio anterior, cuando un **37,4%** de los encuestados opinaba que la competitividad de la empresa española en el mercado interior había empeorado.
- En cuanto a la **competitividad de la empresa española en su apertura al mercado exterior**, tan solo el **38%** de los encuestados piensa que ésta ha empeorado, frente a un **35%** que considera que ha mejorado y un **23,1%** que piensa que no ha variado. Se debilita también aquí la tendencia del ejercicio anterior, cuando el **58,9%** de los encuestados opinaba que **había empeorado**.
- En relación a los **factores clave del éxito empresarial**, los directivos de la muestra señalan como factor más importante el **lograr un posicionamiento claro y diferenciado** (**24,8%**), manteniéndose de este modo la opinión ya manifestada en los ejercicios 2004 y 2005/2006. La **calidad de servicio** (**20,9%**) y la **calidad de producto** (**20,5%**) son los siguientes factores más valorados. El cuarto lugar lo ocupa la **capacidad para tener una buena imagen de marca**, quedando el último este año el hecho de ser **más competitivo en precios/costes**.
- Paradójicamente, este último factor es el que se considera, al igual que en años anteriores, **el más difícil de conseguir**. De hecho, los factores considerados por los directivos como los más difíciles de conseguir vienen siendo exactamente los mismos, y apareciendo en el mismo orden desde el ejercicio 2004, siendo estos, además de ser más competitivo en precios/costes, **lograr un posicionamiento claro y diferenciado, conseguir una mejora constante en RR.HH. y ofrecer una mejor calidad de servicio**.
- Reflejo de la creciente importancia que está cobrando la conciliación entre la vida profesional y la personal, la encuesta realizada en 2007 señala que un **22,6%** de los directivos está **totalmente dispuesto a una reorganización que permita conciliar vida profesional/personal**, junto a un **30,8%** que se muestra **muy dispuesto**. Solamente el **5,1%** de la muestra entrevistada aseguró no plantearse esta posibilidad.
- El presente informe recoge asimismo las impresiones de los directivos españoles en **materia de medio ambiente**. En este sentido, destaca la opinión casi unánime (manifestada por el **91,5%** de los encuestados) de que es **posible un crecimiento económico basado en un desarrollo sostenible**.

RESULTADOS

01

SITUACIÓN POLÍTICO- ECONÓMICA

La influencia de la clase política en la actividad económica española, las medidas que a juicio de los directivos harían nuestro mercado laboral más competitivo, su valoración de las políticas de inmigración, las expectativas de crecimiento regional, la ampliación de la Unión Europea, la inversión de España en el extranjero, los últimos acontecimientos referentes a las OPAs en el mercado y el nivel de endeudamiento de la empresa española son algunas de las cuestiones principales que aborda el sondeo realizado por el IESE y Burson-Marsteller en 2007 y que se recogen en este capítulo.

Este apartado recoge asimismo las recomendaciones en materia política, social y económica que los directivos españoles dirigen al Gobierno.

1. MERCADO LABORAL

1. a. La reforma laboral

Los datos de la Encuesta de Población Activa publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) muestran que, en el primer trimestre de 2007, se registró un aumento del desempleo en España: 45.500 personas se sumaron a las listas del paro, alcanzando un número total de 1.856.100 desempleados y una tasa de paro del 8,47%. Esta cifra dista bastante de la de otros países desarrollados, como Estados Unidos, donde la tasa de paro apenas alcanza el 5% (se sitúa en el 4,6% a cierre de enero de 2007) o del 5,4% de desempleo que presenta Reino Unido.

El desempleo español sigue siendo un problema que afecta fundamentalmente a las mujeres, a los jóvenes que buscan el primer empleo y a los trabajadores de menor nivel de cualificación. La tasa de paro se manifiesta asimismo con diferente intensidad en función de las distintas comunidades autónomas, indicando una escasa movilidad de la población. Como causas del desempleo en España se pueden citar la elevada temporalidad, su escasa flexibilidad, la insuficiente apertura tecnológica de las empresas y de políticas de incentivación por parte del Gobierno y, otro aspecto muy importante, el todavía bajo nivel de empleo femenino (por debajo de los niveles de otros países europeos). En concreto, la temporalidad es, según los economistas, una de las principales causas del alto desempleo que hay en España.

Con el objetivo de reducir esta temporalidad en el empleo, en julio de 2006, los principales sindicatos, el Gobierno y las organizaciones de empresarios llegaron a un acuerdo para reformar el mercado laboral. Las medidas planteadas incluían incentivos a los empresarios que contrataran ciertos grupos de trabajadores con contratos permanentes y la reducción de las cuotas a la Seguridad Social por la conversión de contratos temporales en permanentes.

Un análisis de los efectos de esta reforma, basado en los datos procedentes del INE, nos informa de un crecimiento significativo en el número de contratos de trabajo permanentes. La tabla 1 muestra la clara mejoría en la situación a través de una comparativa de los datos de 2005 con los disponibles de 2006.

Tabla 1: Desarrollo de la contratación permanente, 2005-2006

	Nº de contratos permanentes 2005	Nº de contratos permanentes 2006	Variación relativa (%)
Julio	116.265	168.285	44,74%
Agosto	92.117	139.997	51,98%
Septiembre	138.892	200.688	44,49%
Octubre	148.234	239.673	61,69%
Noviembre	142.901	231.908	62,29%
Diciembre	108.480	235.122	116,74%
Total año (acumulado)	1.542.838	2.177.245	41,12%

Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

En los primeros meses posteriores a la entrada en vigor de esta reforma, se produjo un incremento de cerca del 50% en la contratación permanente, en comparación con los mismos meses de 2005, aumentando al 60% en octubre y noviembre y situándose por encima del 100% en diciembre. El crecimiento significativo de los contratos fijos de trabajo fue claramente el resultado de los subsidios que el Gobierno ofreció a los empresarios que convirtieron contratos temporales en permanentes antes de que acabara el año.

Este crecimiento en el número de contratos fijos debería, sin embargo, ser evaluado en relación al número de contratos registrados. Dado que la contratación permanente representó tan solo el 11,75% de toda la contratación en 2006, es evidente que, a pesar de los incentivos del Gobierno para fomentar la contratación indefinida, el crecimiento del empleo en España se ha debido fundamentalmente a contratos temporales.

En enero de 2007 se suscribieron 1.653.150 contratos, 180.611 más que en el mismo mes del año anterior y la mayor cifra alcanzada en un mes de enero. De esos contratos, 255.422 (15,4% del total) fueron indefinidos, de los que 197.714 fueron a tiempo completo (el 60,7% más que un año antes) y 57.708 a tiempo parcial (el 57% más). El resto de contratos fue de carácter formativo (16.967) y temporales de otro tipo (1.380.761).

- Ante la pregunta de cómo está influyendo esta última **reforma del mercado laboral** en el aumento de la contratación indefinida, el **56,4%** de los directivos encuestados en 2007 opina que **poco**, frente al **26,9%** que considera que ésta es **suficiente** y el **5,6%** que cree que **está influyendo mucho**.
- En la encuesta realizada en el 2005/2006 entre los directivos españoles con respecto a este **proyecto de reforma laboral**, el **93%** de los encuestados opinaba que únicamente se llevarían a cabo **ligeras reformas**, mientras que tan solo un **6,1%** creía que **la reforma laboral tendría un carácter estructural**.

1.b. Medidas para el logro de un mercado laboral más competitivo en la economía global

En los últimos años, los obstáculos de España para avanzar en el ranking mundial de competitividad, que elabora el World Economic Forum (WEF), han sido siempre los mismos, ocupando el primer lugar la normativa laboral restrictiva. En nuestro estudio venimos preguntando a los máximos directivos españoles cuáles son las medidas que, en su opinión, resultan más eficaces para constituir un mercado laboral competitivo en la economía global. Recogemos el histórico en la tabla 2.

Tabla 2. Medidas más eficaces para constituir un mercado laboral competitivo en la economía global (Respuesta múltiple sobre 100)

Medidas	2003	2004	2005/2006	2007
Flexibilizar los procesos de despido e indemnizaciones	52%	58,7%	67,3%	67,5%
Fomentar el trabajo a tiempo parcial	41%	55,1%	53,1%	65%
Buscar soluciones equilibradas alternativas al contrato indefinido	74%	68,8%	70,1%	62,4%
Establecer políticas de inmigración adecuadas	48%	50%	49,3%	49,6%
Reducir el importe de las cotizaciones a la S. Social	39%	43,5%	40,8%	28,6%
Fomentar la contratación temporal	12%	17,4%	9,5%	12%
NS/NC	1%	0,7%	0%	0,4%

- En el ejercicio 2007, los directivos españoles se inclinan mayoritariamente por la **flexibilización de los procesos de despido e indemnizaciones**, señalando esta medida el 67,5% de los encuestados. En segundo lugar aparece el **fomento del trabajo a tiempo parcial** (65%), seguido por la **búsqueda de soluciones equilibradas alternativas al contrato indefinido** (62,4%).
- ◆ Cambia de este modo la tendencia manifestada en ejercicios anteriores, cuando los directivos españoles opinaron que la medida más importante era la **búsqueda de soluciones alternativas al contrato indefinido** (el 70,1% de los encuestados en 2005/2006, el 68,8% en 2004 y el 74% en 2003 señalaron esta opción), seguida por la **flexibilización de los procesos de despido e indemnizaciones** (67,3% en 2005/2006, 58,7% en 2004 y 52% en 2003).
- Casi la mitad de los altos directivos encuestados en 2007 (49,6%) señala asimismo el **establecimiento de políticas de inmigración adecuadas** como una de las medidas más eficaces para constituir un mercado laboral competitivo.
- ◆ Continúa en este sentido la tendencia de años anteriores (un 49,3% de los encuestados señalaba esta medida en 2005/2006, un 50% en 2004 y un 48% en 2003). Sin embargo, este año tan solo un 28,6% de los encuestados ha destacado la importancia de la **reducción del importe de las cotizaciones a la Seguridad Social**, frente al 40,8% que señaló esta medida en el ejercicio 2005/2006, el 43,5% en 2004 y el 39% en 2003.

2. EL FENÓMENO DE LA INMIGRACIÓN

La inmigración, tanto la gestión de los flujos como la integración de los inmigrantes ya residentes de modo legal, se ha convertido en un reto estructural para Europa. Además, la coyuntura de las recientes oleadas de inmigrantes ilegales ha llevado el asunto a alcanzar prioridad máxima en la agenda política. La actualidad de la presión migratoria en el sur de Europa y las sucesivas crisis humanitarias que se están viviendo en las fronteras exteriores de la Unión Europea han propiciado el planteamiento, a nivel estatal y europeo, de un debate político sobre la conveniencia de una respuesta supranacional a la inmigración, a sus causas profundas y a su posible evolución futura.

España experimenta actualmente la mayor intensidad inmigratoria de su historia. Un informe recientemente publicado por la Fundación BBVA indica que en nuestro país residen 4,1 millones de extranjeros, lo que, junto a las 700.000 personas que han obtenido la nacionalidad española, supone el 10,8% de la población y convierte a España en el segundo país del mundo con más extranjeros, después de Estados Unidos.

Las últimas estimaciones del INE afirman que la población española llegará a 53 millones de personas en 2050 si los fuertes flujos inmigratorios actuales (situados en torno a las 300.000 y 400.000 personas anuales) se mantienen hasta 2010 y se estabilizan después en torno a las 280.000 personas al año.

Según el observatorio de demografía y mercado laboral de PeopleMatters, en 2015 uno de cada tres trabajadores será inmigrante. Actualmente el 75% de los inmigrantes ocupan trabajos poco cualificados, el 87% son trabajadores asalariados, mientras que un 7% son trabajadores por cuenta propia. Otras tendencias que se esperan son las referentes al cambio de nacionalidad con más latinoamericanos y menos africanos.

2.a. Medidas legislativas adoptadas por el Gobierno en torno a la inmigración

En el año 2004, el Gobierno actual llevó a cabo 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.

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, fue nuevamente modificada en diciembre de 2004, entrando en vigor los cambios en febrero de 2005, cuando se cumplió un mes de su publicación en el BOE.

- Siguiendo la tendencia manifestada en ejercicios anteriores, los empresarios españoles encuestados en 2007 vuelven a suspender al Gobierno en lo que se refiere a su actividad legislativa en torno a la problemática de la inmigración. De hecho, este año se ha acentuado la opinión, que ya venía verificándose en ejercicios anteriores

acerca de lo inadecuadas que son las políticas del Gobierno en torno a este tema: un 62,4% piensa que son inadecuadas (un 48,1% en 2005/2006, un 51,4% en 2004 y un 51% en 2003 compartía este punto de vista) y un 17,9% que son muy inadecuadas (opinión manifestada también por un 21,5% en 2005/2006, un 17,4% en 2004 y un 9% en 2003).

Adecuación de las medidas legislativas sobre inmigración

	2003	2004	2005/2006	2007
Son inadecuadas	51 %	51,4 %	48,1 %	62,4%
Son muy inadecuadas	9 %	17,4 %	21,5 %	17,9%
Son las adecuadas	29 %	23,9 %	22,4 %	14,1%
Son muy adecuadas	2 %	2,2 %	2,3 %	1,7%
NS/NC	9 %	5,1 %	5,6 %	3,8%

- Estos datos manifiestan que, para los directivos, la legislación sobre la inmigración es **cada vez más inadecuada**. Aunque consideran que a corto plazo la recepción de inmigrantes es necesaria para la economía española, los empresarios piensan que, a medio y a largo plazo, ésta traerá problemas por falta de una legislación adecuada.
- Los motivos que apuntan los directivos para justificar la inadecuación de estas políticas son fundamentalmente tres: **la necesidad de fomentar una inmigración cualificada**, seguida por la urgencia de **adoptar medidas que conlleven la selección de inmigrantes en función de la necesidad para nuestro país** y, en tercer lugar, la **impeposibilidad de fortalecer el control del flujo de los mismos**.

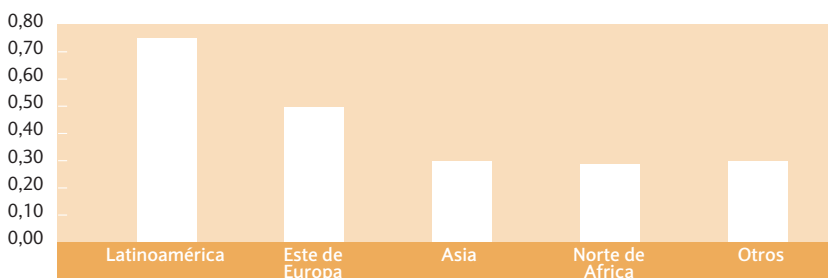
2.b. Integración de los inmigrantes por parte de las empresas y países de procedencia

La mayor parte de los 600.000 nuevos empleos creados en España durante 2006 fueron ocupados por inmigrantes. La incorporación de más de 350.000 trabajadores extranjeros al mercado laboral ha permitido sostener el fuerte crecimiento económico, un punto y medio por encima de la media de la zona euro durante la última década. El modelo de desarrollo económico español implica que "la creación de empleo se concentra en sectores de baja productividad, tales como la construcción, el turismo y el servicio doméstico", según un informe interno de la Comisión Europea.

- Al recabar la opinión de los directivos acerca de si las empresas contemplan planes de integración del inmigrante en la plantilla o si, por el contrario, se necesita a los inmigrantes solo para cubrir puestos de trabajo ocasionales, el 31,2% de los encuestados señaló que se contemplan **planes de integración a medio plazo**, frente a un 29,1% que cree en integración tan solo corto plazo y un 17,1% que no cree que exista esta integración. Tan solo un 19,2% de los directivos considera necesaria una integración a largo plazo.

- Ante la pregunta de cuáles son los inmigrantes que por su país de origen encuentran empleo más fácilmente España, el primer puesto, con una gran diferencia respecto a los otros, es para los latinoamericanos (71,4%), seguidos en segundo lugar por los trabajadores procedentes de los países de la Europa del Este (56,4%). El tercer puesto lo ocupan los inmigrantes de origen asiático (36,3%), siendo los procedentes de países del Norte de África (emplazados en cuarto lugar por el 40,2% de los encuestados) los que encuentran trabajo con más dificultad.

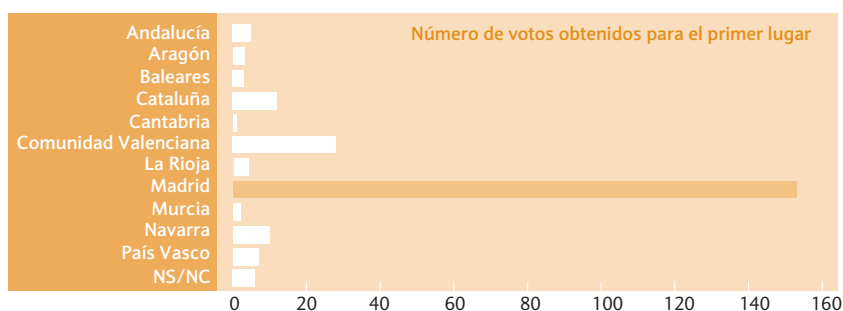
Inmigrantes que encuentran trabajo más fácilmente en España, según su lugar de procedencia. Puntuaciones en media inversa



3. COMUNIDADES AUTÓNOMAS

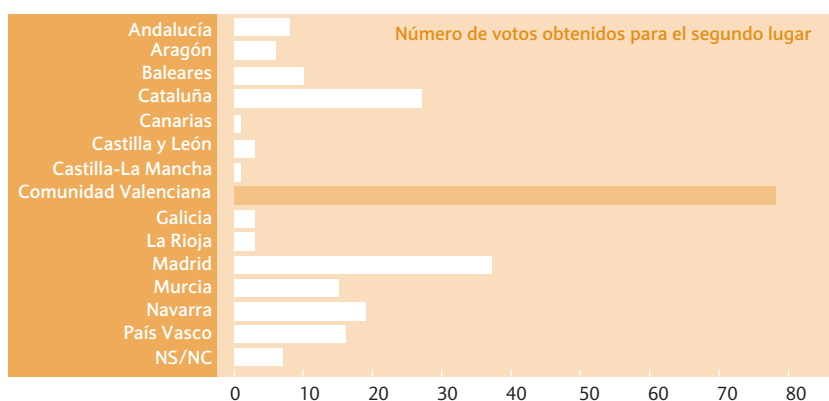
- La Comunidad de Madrid (65,4%) ocupa de nuevo en el ejercicio 2007 el primer lugar como Comunidad Autónoma considerada en alza desde el punto de vista económico, tendencia que va ganando fuerza con el paso de los años. El segundo lugar lo ocupa la Comunidad Valenciana (33,3%), seguida por Cataluña (18,8%) y, en cuarto lugar, Baleares (9,4%).

La Comunidad de Madrid a la cabeza de las comunidades autónomas en alza

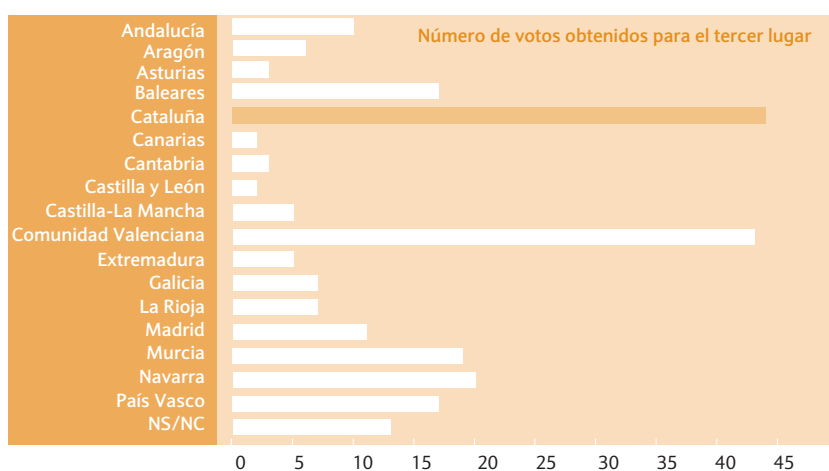


2007 se convierte de este modo en el sexto año consecutivo en el que la Comunidad de Madrid lidera el ranking de expectativas de crecimiento (en 2005/2006 fue escogida por el 58,4%, por el 57,2% en 2004, el 40% en 2003 y el 36,4% en 2002) seguida por la Comunidad Valenciana (elegida en segundo lugar por el 33% de los empresarios en 2005/2006, por el 29,7% en 2004, el 25% en 2003 y el 19,3% en 2002).

La Comunidad Valenciana en segundo lugar de las comunidades autónomas en alza



Cataluña en tercer lugar en las comunidades autónomas en alza



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

	2007	2005/2006	2004
1	Madrid	Madrid	Madrid
2	Comunidad Valenciana	Comunidad Valenciana	Comunidad Valenciana
3	Cataluña	Cataluña	Cataluña
4	Baleares	Navarra	Navarra
5	Navarra	Baleares	Baleares
6	País Vasco	País Vasco	País Vasco
7	Murcia	Murcia	Galicia
8	Aragón	Andalucía	Murcia
9	Andalucía	Aragón	Andalucía
10	La Rioja	Galicia	Aragón
11	Galicia	La Rioja	La Rioja
12	Castilla y León	Canarias	Castilla-La Mancha
13	Castilla-La Mancha	Castilla y León	Castilla y León
14	Cantabria	Castilla-La Mancha	Canarias
15	Canarias	Cantabria	Cantabria
16	Extremadura	Extremadura	Extremadura

4. UNIÓN EUROPEA E INVERSIÓN EXTRANJERA ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR

4. a. Cómo afectará a la economía española la próxima ampliación de la Unión Europea

Los países del Este representan una extensión que equivale al 33% de la superficie total de la Unión Europea, una población de más de 100 millones de habitantes y un PIB que representa un 12% del total de la Unión Europea. En este sentido, la ampliación de la Unión Europea a estos países trae consigo varios impactos sobre la economía española, la mayoría de los cuales se consideran negativos, aunque también se puede decir que se abren algunas oportunidades.

Sin duda, el primer efecto negativo afecta a los fondos comunitarios. España perderá ayudas del fondo de cohesión y solo Andalucía, Extremadura y Galicia recibirán ayudas por fondos estructurales. Asimismo, y en relación a la inversión directa, el gran debate se centra en el proceso de deslocalización industrial, es decir, en la posibilidad de que empresas multinacionales que están radicadas en España se trasladen a países como Polonia o Hungría para bajar costes.

- Los directivos españoles encuestados en 2007 opinan que la ampliación de la Unión Europea afecta a nuestro país obligándonos a ser más competitivos (92,7%). Un 6% de los empresarios opina además que esta ampliación nos afecta negativamente.
- Se acentúa de este modo la tendencia de años anteriores: en el ejercicio 2005/2006 el 84,6% de los encuestados opinaba que la ampliación nos obligará a ser más competitivos, idea que compartía el 90,6% de los entrevistados en 2004 y el 77% en 2003.

Cómo afectará a la economía española la próxima ampliación de la Unión Europea

	2004 (%)			2005/2006 (%)			2007 (%)		
	Total	Nacionales	Multinacionales	Total	Nacionales	Multinacionales	Total	Nacionales	Multinacionales
Nos obligará a ser más competitivos	90,6%	91,6%	88,1%	84,6%	83%	90%	92,7%	92,5%	5,7%
Nos afectará negativamente	8,7%	8,4%	9,5%	13,1%	13,9%	10%	6%	5,7%	7,8%
NS/NC	0,7%	-	2,4%	1,4%	1,8%	-	-	-	-

4b. Inversión española en el exterior

La inversión española en el exterior va en aumento: en 2006, España alcanzó los 58.837 millones de euros en salidas de Inversión Directa Exterior (IDE), un 80% más que en 2005. Los sectores económicos que han atraído mayor inversión española en el extranjero han sido el sector inmobiliario y el de las telecomunicaciones.

La inversión directa española en el extranjero manifiesta una marcada predilección por la Unión Europea y América Latina, que conjuntamente han recibido el 87% de

esa inversión en los últimos tres años. Esta predilección explica en gran medida el hecho de que las inversiones directas de empresas españolas en Asia Meridional y Oriental son muy escasas. Esa proporción es muy inferior, no solo al peso relativo de esa región en la inversión mundial, sino también al porcentaje que registran países de nuestro entorno geográfico. Además, las inversiones españolas en Asia están muy concentradas en unos pocos países. Este análisis sugiere que la escasa presencia inversora y la elevada concentración geográfica tienen efectos negativos para la economía española.

- En este sentido, los directivos españoles encuestados en 2007 consideran que, actualmente, la inversión española en el extranjero está creciendo principalmente en **Latinoamérica (40,6%)**, seguida por el **Este de Europa (35,5%)**, **China y el Sudeste Asiático (32,5%)**, y la **India** (señalada en cuarto lugar por un 49,1% de los empresarios).

5. ACTIVIDAD DEL GOBIERNO ANTE LA REALIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS

5.a. Actividad política y situación económica

- Como novedad en el ejercicio 2006/2007, hemos recabado la opinión de los directivos españoles acerca de hasta qué punto consideran que el clima político está afectando a la actividad económica en nuestro país. Parece que este hecho se considera bastante irrelevante: **tan solo un 15% piensa que afecta mucho y el 21,4% piensa que afecta poco.**
- En esta misma línea, hemos indagado sobre la confianza que goza la clase política de nuestro país en el mundo económico. En este sentido, la respuesta es contundente: **un 69,2% de los empresarios piensa que hay poca confianza hacia la clase política** y un 18,4% opina que esta confianza no existe.

5.b. Asuntos políticos, sociales y económicos que debe abordar el Gobierno en su gestión

Ante la pregunta que se hace en el barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) acerca de cuáles son, a su juicio, los tres problemas principales que existen actualmente en España, la ciudadanía señala en orden de importancia el paro (54%), el terrorismo (34%) y la inmigración (27,8%). Tomando estos datos como punto de contraste, buscamos en nuestro informe la opinión de los empresarios.

- Desde la perspectiva de los empresarios españoles en el ejercicio 2007, el **terrorismo (22,6%)**, la **inmigración (19,2%)** y la **necesidad de modernizar la Justicia (14,5%)** son los **principales asuntos sociales, políticos y económicos que debe abordar el Gobierno** en su gestión, quedando prácticamente empatados en cuarto lugar la **seguridad ciudadana (12,8%)** y la exigencia de incrementar la **inversión en I+D+i (12,4%)**.
- En este sentido, es interesante observar el cambio de tendencia respecto a ediciones anteriores, cuando los empresarios españoles señalaban en primer lugar **el logro de la unidad territorial de España** (un 20,6% en 2005/2006 y un 15,2% en 2004) como

asunto prioritario que debía abordar el Gobierno en su gestión. En 2005/2006 quedaba empatada en primer lugar (20,6%) la necesidad de una **flexibilización de la legislación laboral**.

5.c. Una cuestión candente: el tema de las OPAs

El término de 'OPA' ha pasado de ser un concepto utilizado exclusivamente por profesionales del mundo de los negocios y sectores especializados a una acción que prácticamente todos los días se convierte en noticia. Son numerosas las informaciones que hablan de OPAs entre empresas, operaciones de gran calado para el tejido empresarial español y que, en muchas ocasiones, pueden condicionar la evolución económica de las compañías y de su valoración en Bolsa.

- La actualidad de esta cuestión, unida al proyecto de Real Decreto sobre el Régimen de la OPAs, nos ha llevado a requerir el punto de vista de los directivos españoles sobre los últimos acontecimientos referentes a las OPAs en el mercado, incluyendo su opinión acerca de qué medidas tomarían. En este sentido, el 41% de los empresarios opina que es necesario **dar mayor participación a los accionistas** en la decisión y un 31,2% plantea la conveniencia de **modificar la legislación sobre las OPAs**, siendo también relevante la opinión de un 12,4% de los directivos que propone **promover actuaciones más fuertes por parte de la CNMV**.

6. LA CUESTIÓN DEL ENDEUDAMIENTO EMPRESARIAL

El endeudamiento de las empresas españolas alcanzó en 2006 la cifra récord de 1,02 billones de euros, lo que supone un incremento del 28% respecto a 2005 (224.000 millones) y lo sitúa por encima del Producto Interior Bruto (PIB) español (976.000 millones de euros). La deuda empresarial representa, de este modo, el doble que hace cinco años, cuando se situaba en torno a los 500.000 millones de euros.

La racha ascendente de la deuda de las empresas comenzó hace poco más de un año, y tuvo su origen en los bajos tipos de interés, que se situaron en mínimos históricos. Los analistas consideran que esta favorable situación para la inversión ha provocado que las empresas pidan ahora más dinero que antes a los bancos para invertir y para realizar operaciones corporativas.

- Este informe recaba la opinión de los directivos acerca del endeudamiento que está teniendo lugar en la empresa española, mostrando datos ciertamente contradictorios. Un **27,8%** de los empresarios opina que **la empresa española debe seguir endeudándose, mientras que un 12% cree que no debe hacerlo** y un **8,1%** manifiesta que **el endeudamiento actual es excesivo**. Asimismo, el **26,5%** de los directivos opina que **un excesivo endeudamiento puede provocar un declive en la economía** y un **7,7%** apunta a la entrada de sociedades de capital riesgo como causa de este endeudamiento. Podemos decir, en conclusión, que los directivos españoles apoyan en general un endeudamiento moderado.

POSICIONAMIENTO DEL CEO

02

1. 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. Por este motivo, y por segundo año consecutivo, el presente informe indaga en la percepción de los directivos españoles acerca de los distintos aspectos y factores que conforman la figura del CEO.

En este sentido, los directivos españoles destacan, por orden de importancia, los siguientes factores:

2007	2005/2006	Perfil de la reputación del CEO
1º	1º	Ser una persona creíble
2º	13º	Cumplir la visión estratégica
3º	3º	Comunicar una clara visión de la dirección de la compañía dentro de la empresa
4º	2º	Preocuparse por sus clientes
5º	5º	Motivar e inspirar a los empleados
6º	4º	Atraer/Mantener un equipo directivo senior, altamente cualificado
7º	11º	Aumentar el valor de los accionistas
8º	7º	Gestionar las crisis corporativas o el descenso de negocio de forma efectiva
9º	8º	Comunicar una clara visión de la dirección de la compañía fuera de la empresa
10º	10º	Entender el mercado global
11º	-	Construir una cultura que derive en el éxito
12º	6º	Ser innovador
13º	9º	Demandar altos criterios éticos
14º	-	Entender cómo los cambios en la sociedad/mundo afectan a la compañía
15º	-	Dominar la complejidad
16º	12º	Proporcionar resultados consistentes y esperados
17º	17º	Gestionar bien las expectativas de los <i>stakeholders</i> (grupos de interés)
18º	14º	Ser el líder en su industria
19º	15º	Fomentar el buen gobierno corporativo
20º	18º	Adoptar responsabilidad medioambiental
21º	16º	Adoptar responsabilidad social

- Respecto al ejercicio anterior, en 2007 se percibe un cambio en la valoración de las prioridades que los directivos demandan para este perfil. Aunque **la primera prioridad en orden de importancia continúa siendo la credibilidad del CEO**, este año ha salido valorado como **segundo ítem el cumplimiento de la visión estratégica**, que ha escalado posiciones desde el puesto 13. Se mantiene en el **tercer puesto del ranking la capacidad para comunicar una clara visión de la dirección de la compañía dentro de la empresa**.

2. DIFICULTAD DEL TRABAJO COMO CEO

- En relación a los motivos que hacen más difícil la función de CEO hoy en día que hace 5 años, los directivos españoles destacan en primer lugar el hecho de que el CEO debe **sopesar y equilibrar demasiados stakeholders** (grupos de interés) (35%), seguido por la mayor dificultad que existe actualmente para **conciliar la vida laboral y personal** (13,7%). Los encuestados señalan en tercer lugar la **excesiva**

supervisión por parte del Consejo de Administración (14,1%). Se mantiene de este modo la tendencia manifestada en el ejercicio 2005/2006, cuando los directivos españoles apuntaban estos mismos motivos por este mismo orden.

- Muy cercano en puntuación a la excesiva supervisión por parte del Consejo de Administración se encuentra además este año el **excesivo stress** que lleva consigo el cargo de CEO (12,4%). Asimismo, 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**.

3. DESEOS DE CONVERTIRSE EN CEO O DE CONSERVAR EL PUESTO

- También los motivos que llevan a los directivos a aspirar al puesto de CEO se mantienen en 2007 en la misma línea ya manifestada en 2005/2006. El primer motivo que señalan los encuestados continúa siendo el hecho de que este puesto permite afrontar nuevos retos profesionales (35%), seguido por la posibilidad de poner en práctica las propias ideas (33,3%) y el impacto que tiene el CEO sobre el negocio de la compañía (27,4%).
- Se han producido sin embargo ligeras variaciones en los motivos secundarios que llevan a los directivos a querer convertirse en CEO o mantener este puesto. Así, mientras que en 2005/2006 los encuestados señalaba en cuarto lugar el hecho de que ser CEO constituye la cúspide de una carrera profesional, este año los directivos sitúan en este puesto las generosas compensaciones que se derivan del cargo.

Evolución de las razones para aspirar al puesto de CEO

	2007	2005/2006
Me permite afrontar nuevos retos profesionales	1º	1º
Puedo poner en práctica mis ideas	2º	2º
Puedo tener un impacto sobre el negocio de la compañía	3º	3º
Las compensaciones son generosas	4º	5º
Es un puesto prestigioso	5º	6º
Es la cúspide de mi carrera profesional	6º	4º
Me permite viajar	7º	7º

4. REPUTACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO SENIOR

- La mayor parte de los directivos españoles encuestados (65%) considera asimismo que la **reputación del equipo directivo senior de una compañía**, excluyendo la figura del CEO, es **actualmente más importante que hace cinco años**, frente a un 27,8% que la considera igual de importante y a tan solo un 5,1% que la cree menos importante ahora que entonces.
- Se mantiene así la tendencia del ejercicio anterior (2005/2006), cuando un 63,6% de los encuestados consideraba la **reputación del equipo de dirección senior más importante** hoy en día, un 22,9% la calificaba de igual de importante y un 8,4% la creía menos importante.

COMPETITIVIDAD Y ÉXITO EMPRESARIAL

03

1. COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN EL MERCADO INTERIOR Y EXTERIOR

- El 41,5% de los directivos encuestados en 2007 opina que la **competitividad de la empresa española en el mercado interior no ha cambiado**, siendo más los que opinan que ésta ha mejorado (32,9%) que los que consideran que ésta ha empeorado (22,6%). Destaca el hecho de que el ratio de los empresarios que piensan que la competitividad mejora es mayor en las empresas de capital nacional (34,5%) que en las multinacionales (29,4%).
- Se recupera la tendencia mostrada en 2004, cuando la opinión se decantaba hacia una mejora de la competitividad de la empresa española en el mercado interior, con un 57,4%. En el ejercicio 2005/2006, sin embargo, el 37,4% de los encuestados opinaba que la competitividad de la empresa española en el mercado interior había empeorado.
- En 2003, en esta misma línea, también los directivos opinaban que había habido una mejora en la competitividad de la empresa española en el mercado interior (38,8% nacionales; 46,8% multinacionales), creciendo el optimismo ya manifestado en el 2002, en que el 38,8% de los directivos de empresas nacionales y el 46,8% de empresas multinacionales pensaba que ésta había mejorado.
- Sin embargo, no se han conseguido recuperar las cifras de optimismo referentes al crecimiento de la competitividad de la empresa española en el mercado interior obtenidas en 1998/1999, cuando el 93% de los directivos de empresas nacionales y el 89% de multinacionales era de la opinión de que ésta había mejorado.
- En cuanto a la **competitividad de la empresa española en su apertura al mercado exterior, los empresarios se muestran más optimistas** que en el ejercicio anterior. Tan solo el 38% de los encuestados en 2007 piensa que ésta ha empeorado, frente al 58,9% que defendía esta idea en 2005/2006.
- De hecho, un 35% de los empresarios encuestados en 2007 cree que la competitividad de la empresa española en el extranjero ha mejorado y un 23,1% considera que no ha variado. Volvemos, de este modo, a la tendencia del año 2004, cuando el 57,4% de los empresarios de la muestra opinó que ésta había mejorado.

Competitividad en el mercado interior

	1998/1999(%)		2000(%)		2001(%)		2002(%)		2003(%)		2004(%)		2005/2006(%)		2007(%)	
	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult
Ha mejorado	93	89	79	78	35,7	33,7	38,8	46,8	38,8	46,8	46,8	76,7	27,3	27,5	34,5	29,4
Ha empeorado	1	2	4,1	3,7	1,4	25,3	17,6	12,8	17,6	12,8	11,3	3,3	38,2	32,5	25,3	13,7
No ha cambiado	3	9	14	17	40,5	40	43,5	38,3	43,5	38,3	40,3	20	32,2	40	37,9	54,9

Competitividad en el mercado exterior

	1998/1999(%)		2000(%)		2001(%)		2002(%)		2003(%)		2004(%)		2005/2006(%)		2007(%)	
	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult	Nac	Mult
Ha mejorado	93,0	95,0	68,0	80,0	59,0	61,0	42,4	38,3	45,2	40,0	45,2	40,0	21,8	20,0	33,9	39,2
Ha empeorado	0,0	0,0	12,0	9,8	17,0	15,0	27,1	34,0	40,3	27,0	40,3	26,7	62,4	52,5	39,7	33,3
No ha cambiado		4,8	17,0	9,8	20,0	22,0	27,1	21,3	12,9	23,0	12,9	33,3	13,3	25,0	21,8	27,5

2. FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL

Factores clave del éxito empresarial

	1	2	3	4	5
1996	Precios y costes competitivos	Calidad de producto	Calidad de servicio	Posicionamiento claro y diferenciado	Mejora de RRHH
1997	Precios y costes competitivos	Calidad de producto	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad de servicio	Buena imagen de marca
1998/99	Precios y costes competitivos	Calidad de servicio	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad de producto	Mejora de RRHH
2000	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad de servicio	Calidad de producto	Mejora de RRHH
2001	Calidad de servicio	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad de producto	Precios y costes competitivos	Mejora de RRHH
2002	Calidad de producto	Calidad de servicio	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Buena imagen de marca
2003	Precios y costes competitivos	Calidad de servicio	Calidad de producto	Posicionamiento claro y diferenciado	Buena imagen de marca
2004	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad de producto	Precios y costes competitivos	Buena imagen de marca	Mejora de RRHH
2005/06	Posicionamiento claro y diferenciado	Precios y costes competitivos	Calidad de servicio	Calidad de producto	Mejora de RRHH
2007	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad de servicio	Calidad de producto	Buena imagen de marca	Precios y costes competitivos

Factores más difíciles de conseguir

	1	2	3	4
1996	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad de servicio	Mejora de RRHH
1997	Precios y costes competitivos	Mejora de RRHH	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad de producto
1998/99	Precios y costes competitivos	Mejora de RRHH	Calidad de servicio	Posicionamiento claro y diferenciado
2000	Mejora de RRHH	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Calidad de servicio
2001	Mejora de RRHH	Calidad de servicio	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado
2002	Precios y costes competitivos	Mejora de RRHH	Calidad de servicio	Posicionamiento claro y diferenciado
2003	Precios y costes competitivos	Calidad de servicio	Posicionamiento del CEO	Mejora de RRHH
2004	Precios y costes competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Mejora de RRHH	Calidad de servicio
2005/06	Precios y costes más competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Mejora de RRHH	Calidad de servicio
2007	Precios y costes más competitivos	Posicionamiento claro y diferenciado	Mejora de RRHH	Calidad de servicio

- A juicio de los empresarios entrevistados en 2007, lograr un **posicionamiento claro y diferenciado** (24,8%) es el factor más importante del éxito empresarial, con lo que se mantiene la tendencia de años anteriores. La **calidad de servicio** (20,9%) y la **calidad de producto** (20,5%) son los siguientes factores más valorados por los directivos españoles, quedando en cuarto lugar la capacidad para tener una buena imagen de marca.
- Este año, el último lugar lo ocupa el hecho de **ser más competitivo en precios/costes**. Paradójicamente, es precisamente este último factor el que los empresarios considera, al igual que en años anteriores, el **más difícil de conseguir**. De hecho, los factores considerados más difíciles de conseguir son exactamente los mismos y aparecen en el mismo orden desde el ejercicio 2004, siendo estos, además de ser más competitivo en precios/costes, **lograr un posicionamiento claro y diferenciado**, **conseguir una mejora constante en RRHH** y **ofrecer una mejor calidad de servicio**.

3. EL FUTURO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

- Siguiendo la tendencia de ejercicios anteriores, en el ejercicio 2007 la **Investigación y Desarrollo** (91,9%) se consolida en su posicionamiento de factor más importante para el futuro, seguido de cerca por la **Internacionalización** (87,6%) y la **Productividad** (85%).

Factores de más importancia para el futuro en 2007

	Total	Nacionales	Multinacionales
Investigación y Desarrollo	91,9%	92,5%	88,2%
Internacionalización	87,6%	87,4%	86,3%
Productividad	85%	82,8%	94,1%
Medio Ambiente	72,6%	69,5%	82,4%
Exportación	61,1%	60,9%	58,8%
Marketing	58,5%	54%	72,5%
Comunicación	56,4%	53,4%	66,7%
Responsabilidad Social Corporativa	54,3%	48,9%	66,7%
Relaciones Laborales	46,6%	48,9%	41,2%
Financiación	37,2%	39,7%	29,4%
Relaciones con las Administraciones Públicas	10,7%	10,9%	11,8%
NS/NC	1,3%	1,7%	

- La Investigación y Desarrollo se consolida de este modo en el primer puesto en orden de importancia ya manifestado en 2005/2006 (con un 85,5%), 2004 (con un 87%) y 2003 (88,3%). La Internacionalización, por su parte, escala posiciones y desplaza a la productividad como segundo factor más importante para el futuro, puesto que ésta había ocupado en 2005/2006 (79,9%), 2004 (74,6%) y 2003 (85,1%).
- En cuanto a los factores menos importantes en el ejercicio 2007, los directivos encuestados destacan, siguiendo exactamente el mismo orden del ejercicio anterior, las **Relaciones con las Administraciones Públicas** (79,9%), la **Financiación** (50%) y las **Relaciones Laborales** (43,6%).

Factores menos importantes para el futuro en 2007

	Total	Nacionales	Multinacionales
Relaciones con las Administraciones Públicas	79,9%	78,2%	82,4%
Financiación	50%	46%	60,8%
Relaciones Laborales	43,6%	39,1%	54,9%
Responsabilidad Social Corporativa	36,3%	40,2%	27,5%
Comunicación	30,8%	30,5%	29,4%
Marketing	29,5%	31%	23,5%
Exportación	27,4%	25,9%	33,3%
Medio Ambiente	18,8%	20,7%	11,8%
Internacionalización	9%	8%	13,7%
Productividad	8,5%	9,8%	3,9%
NS/NC	6%	6,9%	3,9%
Investigación y Desarrollo	4,3%	3,4%	7,8%

- Los aspectos relativos a las relaciones con las Administraciones Públicas y la Financiación han encabezado esta lista de factores menos valorados durante los últimos años. Así, las Relaciones con las Administraciones Públicas fueron seleccionadas por un 72,9% de los directivos en el ejercicio 2005/2006, un 73,2% en 2004 y un 76,6% en 2003, mientras que la Financiación obtuvo un 57% en el pasado ejercicio, un 58% en 2005 y un 44,7% en 2003.

Evolución de las áreas prioritarias de la empresa

	1	2	3	4	5
1994/1995	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
1998/1999	I+D+i	Medio Ambiente	Productividad	Comunicación	Exportación
2000	I+D+i	Comunicación	Medio Ambiente	Productividad	Marketing
2001	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
2005/2006	I+D+i	Productividad	Internacionalización	Medio Ambiente	Exportación
2007	I+D+i	Internacionalización	Productividad	Medio Ambiente	Exportación

4. EL FENÓMENO DE LA DESLOCALIZACIÓN

En relación a la inversión directa, el gran debate se centra en el proceso de deslocalización industrial, es decir, en la posibilidad de que empresas multinacionales que están radicadas en España se trasladen a países como Polonia o Hungría para bajar costes. En esta línea, cabe hacer dos consideraciones.

En primer lugar, resulta necesario preguntarse si las empresas que ya están instaladas en España se irán a otros mercados. En este sentido, los últimos estudios al respecto revelan que los cuatro elementos relevantes a tener en cuenta para deslocalizar una industria son, por ese orden: los impuestos a las sociedades, un mercado laboral flexible (esto es, despido caro o barato), los costes de la mano de obra (no solo salarios, sino también la cualificación de la mano de obra y el poder de confrontación de los sindicatos) y, por último, la logística.

En vista de estos datos, se estima que determinados sectores, como por ejemplo el metalmecánico, tienen altas posibilidades de emigrar de España a Europa del Este. Sin embargo, es previsible que los altos costes de salida eviten que la mayor parte de los otros sectores haga lo propio.

Por otra parte, y ante la pregunta de si llegará nueva inversión directa a España, la respuesta es negativa. En Europa del Este, los impuestos a las sociedades son mucho más bajos que en España, el nivel de formación (especialmente en Polonia y Hungría) es muy elevado y los salarios son mucho más bajos (los salarios en Polonia son, por ejemplo, al menos cuatro veces más bajos que en España). Asimismo, la ubicación geográfica de Europa del Este es muy buena, ya que está situada cerca del eje nórdico-alemán y del Norte de Italia.

- En este sentido, los directivos encuestados en 2007 destacan en primer lugar, entre las medidas encaminadas a evitar/frenar la deslocalización, la **inversión en capital humano** (educación, formación profesional, etc.) (37,6%), quedando empatadas en segundo lugar la **inversión pública en infraestructuras** y el **establecimiento de mejoras organizativas y de gestión que produzcan un aumento en la productividad** (18,4%). También son factores considerados importantes la inversión pública en I+D+i (15%) y la mejora en la participación de los trabajadores en las empresas (15%).
- También en 2005/2006 los empresarios españoles destacaban la inversión en capital humano como medida prioritaria (32,2%), seguida muy de cerca por el establecimiento de mejoras organizativas y de gestión que produzcan un aumento en la productividad (31,8%). Otros factores que obtuvieron buenas puntuaciones en el pasado ejercicio fueron la inversión pública en I+D+i (19,2%) y la inversión pública en infraestructuras (14,5%).

5. CONCILIACIÓN VIDA PROFESIONAL/PERSONAL

Los profundos cambios experimentados por el modelo competitivo de las empresas de los países desarrollados hacen que la capacidad para atraer y retener talento (capital humano) se haya convertido en un importante factor de éxito empresarial. Paralelamente, y de manera creciente, los trabajadores valorarán todas las condiciones que definen su puesto de trabajo más allá del salario percibido. Es muy posible en este sentido que la dotación de flexibilidad que puede otorgar una política de conciliación lleve al trabajador a percibir su entorno de trabajo como óptimo para el desempeño profesional. La mejora de actitud de ese empleado redonda en una multiplicación de su talento, así como en una mayor contribución al éxito de la misión empresarial. Dadas esas premisas, puede concluirse que las empresas encontrarán una fuente de ventaja competitiva al ofrecer a sus empleados mejores posibilidades para la conciliación de vida personal y laboral.

- Reflejo de la creciente importancia que está cobrando la conciliación entre la vida profesional y la personal, la encuesta realizada en 2007 señala que un 22,6% de los directivos españoles está totalmente dispuesto a una **reorganización que permita conciliar vida profesional/personal**, junto a un 30,8% que se muestra **muy dispuesto**. Solamente el 5,1% de la muestra entrevistada aseguró no plantearse esta posibilidad.

6. EL DETERIORO DEL MEDIO AMBIENTE

El desarrollo sostenible puede ser definido como "un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades". Esta definición fue empleada por primera vez en 1987 en la Comisión Mundial del Medio Ambiente de la ONU, creada en 1983. Sin embargo, la preocupación por el medio ambiente tiene antecedentes más lejanos. En este sentido, las Naciones Unidas han sido pioneras al tratar el tema, enfocándose inicialmente en el estudio y la utilización de los recursos naturales.

A partir de la década de los sesenta, se empezaron a concertar acuerdos y diversos instrumentos jurídicos para evitar la contaminación marina y en los años setenta se redoblaron esfuerzos para ampliar la lucha contra la contaminación en otros ámbitos. Asimismo, en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano celebrada en Estocolmo en 1972 se incorporó a los temas de trabajo de la comunidad internacional la relación entre el desarrollo económico y la degradación ambiental, además de ser creado el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA): principal organismo en materia de medio ambiente. Desde 1973 se han creado además nuevos mecanismos y se han buscado medidas concretas y nuevos conocimientos para solucionar los problemas ambientales mundiales. Para la ONU, la cuestión del medio ambiente es parte integrante del desarrollo económico y social, que no podrá ser logrado sin la preservación del mismo.

La negociación del Protocolo de Kioto, en diciembre de 1997, constituyó un paso importante para afrontar los riesgos globales. En ella, los países industrializados se comprometieron a que, en 2010, la emisión de gases con efecto invernadero fuera inferior en un 5,2% a la de 1990.

Ante la actualidad de este tema, el presente informe de 2007 refleja la opinión de los directivos españoles en materia de medio ambiente.

- Ante la pregunta de si es posible un crecimiento económico basado en un **desarrollo sostenible**, los empresarios encuestados se muestran claramente optimistas: un **91,5%** de los directivos opina que sí es posible, mientras que un **6,4%** lo considera viable en algún caso y tan solo un **0,4%** opina que no es posible.
- Los directivos manifiestan al mismo tiempo la idea de que **el tema del calentamiento global va a tener consecuencias en el desarrollo económico a medio-largo plazo**. Un **70,1%** así lo considera, mientras que un **15,4%** cree que en algún caso y un **14%** tiene una opinión negativa al respecto. El **76,9%** de los encuestados piensa asimismo que este tema va a influir a su vez en **la toma de decisiones** y tan solo un **5,1%** opina lo contrario.
- Ante el debate surgido alrededor de los requerimientos medioambientales de ciertas legislaciones autonómicas, considerados por algunos como demasiado exigentes¹, el presente informe indaga en la opinión de los directivos acerca de si **las exigencias medioambientales que recogen algunas legislaciones autonómicas están llevando a las empresas a deslocalizar su producción en España**. La respuesta manifestada por los empresarios españoles es más bien negativa: el **34,6%** opina que no y el **38,5%** considera que tan solo en algún caso.

¹El sector dedicado a la fabricación de componentes para el automóvil es uno de los más afectados por la deslocalización de la economía globalizada. En la decisión de desplazar una fábrica de un país a otro influyen, además del coste, aspectos como una legislación medioambiental más o menos exigente.

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 23,4%, 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 74,4% de las empresas participantes tiene mayoría de capital español, mientras que el 21,8% son multinacionales y un 3% de capital mixto. En cuanto al número de empleados, el 43,2% tiene más de 500 trabajadores y el 56,8% restante menos de 500.

Por lo que respecta a la cifra de ventas, un 73,1% factura más de 5 millones de euros, mientras que el 26,9% factura menos de 5 millones de euros.

De los directivos que han respondido al cuestionario, el 50,9% ocupa los máximos cargos en la dirección de su empresa (Presidentes, Vicepresidentes, Consejeros Delegados, CEO; Directores y Subdirectores Generales y Gerentes). El 49,1% 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 2007. Las respuestas se recogieron a finales del mes de marzo de 2007.

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 y el posicionamiento del CEO.

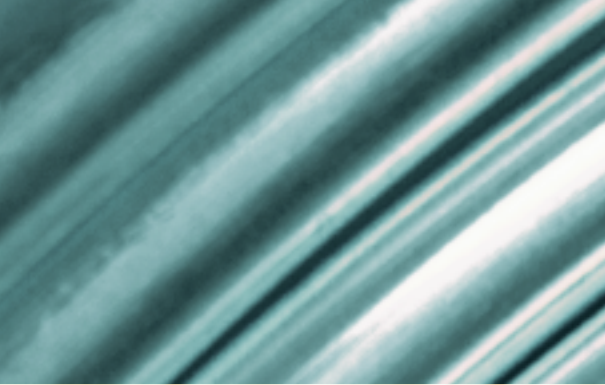
Las de coyuntura reflejan la opinión de los directivos sobre temas de actualidad, como son la situación socio-política-económica actual. El cuestionario se confeccionó mediante preguntas cerradas de múltiple opción y con preguntas de valoración numérica con el propósito de facilitar su respuesta.

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 234, 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 (2.000 oficinas en 106 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^ª 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, 2007.

Burson-Marsteller

Avda. de Burgos, 21 – 7º
Complejo Triada, 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

www.bursonmarsteller.es

IESE

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