

3.3.

**«La competitividad de
las empresas españolas
ante el euro»**

53

D. Juan Antonio Maroto Acín

UCM Y FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS

1. Introducción

No han transcurrido muchos meses desde que los 11 países del euro hayan superado el examen de convergencia nominal y haya adquirido carta de naturaleza la tercera etapa de la UEM, y ya la discusión sobre la sostenibilidad de la convergencia real (léase Agenda 2.000 y planes de estabilidad, PAC y cofinanciación, o fondos estructurales y reducción) pone de manifiesto que la Unión Económica y Monetaria no es ninguna panacea para resolver "per se" los problemas económicos y sociales de los europeos. Antes al contrario, es ya, y será cada vez más en el futuro, un factor discriminante para desvelar las carencias de competitividad de determinadas empresas y sectores; que hasta ahora habían podido permanecer ocultas tras los múltiples velos de los mercados de bienes no comercializables, de las estructuras de costes y precios no comparables por motivo de los tipos de cambio y las tasas de inflación diferenciales, y de las barreras de entrada a mercados locales basadas en fidelizaciones impuestas a la clientela.

En un entorno económico globalizado, integrado, y con una sola moneda, como es ya el espacio de la Unión Europea, la competitividad de las naciones y la de sus respectivas empresas forma parte de un mismo planteamiento estratégico, que encuentra sus raíces en el Plan Delors de hace veinte años y que ya desde entonces aspiraba a promover un crecimiento estable que favoreciera el desarrollo económico y la cohesión social de los europeos. Pero esa estrategia tiene unas exigencias de actuación eficiente por parte de todos los agentes económicos, cuyo incumplimiento ya no podrá disimularse mediante las políticas presupuestarias o cambiarias. De igual forma que tiene impactos operativos, que afectarán a todas las áreas funcionales de las empresas, y que pondrán en primer plano su competitividad comparada; ante la cual sólo cabe o la eficiencia en las actuaciones, necesaria incluso para mantener las posiciones de mercado presentes, o la postura de "esperar y ver" lo que hacen los competidores, para ir languideciendo poco a poco en el mercado.

El objetivo de este trabajo¹ es el de recordar los retos estratégicos y operativos que implican la UE y el euro para las empresas españolas, así como las carencias de competitividad que todavía ofrecen éstas, en perspectiva comparada, frente a sus competidores europeos. Para evidenciar, en primer término, que la ampliación del mercado potencial y la estabilidad del nuevo cuadro macroeconómico no garantizan, por sí mismos, la eficiencia em-

¹ Expuesto originalmente como conferencia en el "6º Congreso de Economía Regional de Castilla y León", Zamora, 26-28 de noviembre, 1998.

presarial. Y para poner de manifiesto, en segundo lugar, que la competitividad de la economía y las empresas españolas es una responsabilidad compartida de las administraciones públicas y los agentes individuales, en la que resta un largo camino por recorrer hasta su plena equiparación con los estándares vigentes en los principales países de la Unión.

Para justificar ese objetivo, la estructura del trabajo comprende, tras de este primer apartado de introducción, otro segundo con un breve recordatorio sobre los supuestos de eficiencia y crecimiento en pro del empleo y la cohesión social que inspiraban desde su origen el proceso europeo de convergencia. Sobre la base de esos supuestos, que avalan el compromiso de los países de la UE por la competitividad, el apartado 3 revisa los factores macro y microeconómicos de los que aquélla depende, para precisar que su vigencia y estímulo han de ser una responsabilidad compartida por todos los agentes económicos; habida cuenta, sobre todo, de los desfases de competitividad que todavía persisten entre las empresas y las economías de los países del euro, según se exponen en el apartado 4, y que muestran el largo trecho que resta aún para la convergencia real entre los europeos. Los apartados 5 y 6 profundizan en los retos adicionales, estratégicos y operativos, respectivamente, que supondrá la implantación de la moneda única, y que agudizarán las carencias de competitividad comparada de empresas y sectores. El apartado 7, por su parte, se hace eco de algunos sondeos de opinión entre directivos empresariales, para detectar el grado de preparación de las empresas españolas ante los retos de la competitividad y la moneda única. En tanto que el octavo y último apartado esboza algunas conclusiones del panorama descrito y sugiere determinadas propuestas de actuación.

2. El marco de referencia de la UEM

El Tratado de Maastricht, fijaba unos criterios de convergencia nominal que incidían exclusivamente en lo financiero y lo monetario, lo que puede haber ocultado a muchos ciudadanos europeos que la Unión Económica y Monetaria europea pretendía, ante todo y desde su origen, unos objetivos económicos y sociales que se basaban y requerían la funcionalidad empresarial. Cuando en ese ya lejano año de 1989 el Informe Delors proponía una Unión Económica y Monetaria en tres etapas, que desembocarían en la moneda única, lo hacía para promover la estabilidad de precios, pero también para fomentar la competitividad, impulsar el crecimiento, reforzar la cohesión económica y social, y velar por la protección del medio ambiente.

Precisamente ahora, en que nos encontramos felizmente en la tercera y última fase de la integración económica europea, gracias a los esfuerzos coordinados de tantos años de los ciudadanos y los Gobiernos de los países de la Unión, es cuando conviene volver a

esos principios inspiradores que apostaban por la competitividad, el crecimiento y el empleo. Nuestro objetivo debe ser ahora el de la convergencia real y el de su sostenibilidad, sobre la base de la competitividad de los países europeos, que se asienta, no se olvide, sobre la de sus respectivos sectores empresariales. Un objetivo que se exponía claramente a los europeos en el Informe del Grupo Ciampi, encargado por el Consejo Europeo celebrado en Essen. Informe que enfatizaba el hecho de que la Moneda Unica supondría la pérdida progresiva de importancia de las vías de fomento artificial de la competitividad, basadas habitualmente en la fijación de los tipos de cambio o en la instrumentación de las políticas monetarias y presupuestaria; así como el paulatino relieve que adquirirían los costes y precios como indicadores de la eficiencia empresarial. Situación ante la cual el Grupo Ciampi no sugería otra estrategia que la del estímulo de la competitividad de los países europeos, mediante cuatro líneas de actuación prioritaria:

- 1) Potenciación de las infraestructuras y mejora de la eficiencia en la prestación de los servicios públicos.
- 2) Implantación de políticas en favor del desarrollo empresarial y la preservación del medio ambiente.
- 3) Soporte prioritario a las PYME, y en especial a las innovadoras.
- 4) Apoyo a la formación continuada.

Debe resaltarse, como más adelante se comentará, que la competitividad empresarial se fundamenta en la condición necesaria de la predecibilidad y estabilidad del cuadro macroeconómico, tanto como en las condiciones de la liberalización y flexibilidad de las estructuras de los mercados, y en las de la administración eficiente por las empresas de sus capitales económico-tecnológico, financiero y humano. Con lo que el Informe Ciampi no hacía otra cosa que evidenciar la importancia de los factores de mercado y empresariales para aprovechar las ventajas del mercado único y la integración monetaria, logradas ya mediante el proceso de convergencia.

Son las empresas europeas las que deben afrontar ahora el reto de la competitividad, el crecimiento y el empleo, prefigurado en los objetivos inspiradores de la UEM. Y ese reto pasa por abordar de forma satisfactoria el nuevo entorno de competencia. Un entorno que supone retos estratégicos, sobre todo para la gran mayoría de integrantes del tejido empresarial como son las PYME, tales como el incremento de la dimensión empresarial mínima, el establecimiento de fusiones y alianzas transfronterizas, la reorganización de actividades, la reestructuración de plantillas, o la remodelación de las estructuras organizativas. Pero se trata de retos que puede transformarse en oportunidades también estratégicas, siempre que se afronten desde la eficiencia

comparada en precios y costes, y desde el cambio de mentalidad que supone operar en un mercado integrado de 370 millones de personas, y cuyos países son responsables del 38 por ciento del PIB total de los países de la OCDE, y del 21 por ciento del comercio mundial.

3. Los factores explicativos de la competitividad empresarial

Las características del entorno financiero, global e integrado, en el que se plantea hoy en día la dirección y administración de las empresas españolas, sean cuales sean su dimensión o su sector de operación, supone unas mayores expectativas de negocio pero también unas exigencias ciertas de eficiencia y competitividad. La perspectiva de la Unión Económica y Monetaria incrementa las dimensiones potenciales del mercado para las empresas, pero al hacerlo define un nuevo entorno competitivo en el que el marco regulador y operativo de los concurrentes tiende a homogeneizarse y en el que las pautas de actuación de todos los agentes deben regirse por su competitividad, o eficiencia comparada en costes.

La competitividad, sin embargo, es un concepto difícilmente definible, ya que es el resultado de un conjunto de actuaciones, específicas de cada economía nacional, que reflejan la eficiencia con que se movilizan los recursos productivos; y que incide, a su vez, en las características técnicas y sociales del proceso de transformación económica (OCDE, 1983). Es un indicador que evidencia la posición de ventaja comparativa que ostenta una economía, en un mercado libre y mediante la actuación de sus empresas, para ganar, de manera sostenible, cuota de mercado en entornos abiertos e integrados, mientras aumenta a largo plazo la renta de sus ciudadanos (OCDE, 1992). Y de ahí la complejidad que implica su cálculo, así como la diversidad de los factores de los que depende, que pueden ser de índole tanto macro como microeconómica.

Desde el punto de vista agregado, la competitividad se justifica sobre todo por las ventajas comparativas que ostentan en el plano internacional las macromagnitudes económicas de un determinado país, así como por la posición de mercado que ocupan cada una de sus empresas o entidades financieras. Desde la perspectiva microeconómica, constituye un fenómeno en el que convergen múltiples variables de nivel empresarial y que se concreta en la creación de valor por cada unidad económica: en primer lugar, y como es obvio, para sus accionistas o titulares ("shareholders"), pero también para sus clientes y trabajadores, proveedores y financiadores, y para cualquier otro grupo socioeconómico que concurra y se vea afectado por su actividad ("stakeholders"). Lo que equivale a decir

que consiste en crear valor para el mercado en su conjunto, explotando ventajas competitivas y manteniéndolas de cara al futuro mediante la creación de nuevas oportunidades rentables de negocio.

Los factores de competitividad, ya sean en empresas no financieras o en entidades financieras, se ven así condicionados por la competitividad de la economía nacional en conjunto, y se benefician o perjudican por los avatares del déficit público, de los tipos de cambio de la moneda nacional, de la tasa de inflación y de las peculiaridades estructurales y coyunturales del sistema fiscal y del sistema de relaciones laborales. Pero estos factores no condicionan de forma determinista la posición competitiva de cada entidad individual; constituyen tan sólo un marco de actuación en el que las empresas, mediante la búsqueda y uso de la información, la implantación de mecanismos de coordinación y la minimización de los costes de transacción, producen diferencias intersectoriales e intrasectoriales que justifican los rankings de situación patrimonial y de resultados que se dan, de hecho, entre las entidades que componen los sistemas real y financiero de la economía española.

Además de depender del entorno macroeconómico, la competitividad de las empresas y las entidades financieras es fruto de la posición de mercado que ostentan unas y otras en la práctica. Posición que depende no sólo de la estructura y el grado de competencia de los sectores de operación, sino también de los resultados de las estrategias de negocio, de productos y de mercados, implantadas por cada empresa o entidad, en coherencia con su propia estructura organizativa. La posición de mercado depende así de las decisiones estrictamente empresariales de índole organizativa y estratégica tomadas en el pasado, pero que son las causantes de su "fondo de comercio" presente, entendido como el sobrevalor existente sobre el valor de reconstitución de sus activos, y que se manifiesta en factores como la imagen de marca de cada entidad, su cartera de clientes constituida, sus redes comerciales implantadas y su capacidad directiva o su cultura empresarial. Todos ellos son, en buena medida, factores «intangibles» que representan la capacidad de la empresa de crear valor para el mercado; y, como tales, ni emergen con rapidez ni con facilidad ni, aun producidos, tienen garantizada su permanencia en el futuro, dada la variabilidad de los mercados competitivos actuales, con una continua innovación y permanentemente abiertos a la concurrencia de nuevos agentes.

Por último, pero en un lugar especialmente destacado, la competitividad depende de factores eminentemente empresariales, que son los que se relacionan con la administración eficiente de los capitales humano, productivo y financiero que caracterizan a cada organización. En ese ámbito microeconómico de la competitividad, que es el que traduce más directa y rápidamente las actuaciones de las empresas y entidades

financieras en cambios en su posición competitiva, es en el que resulta mayor la exigencia de un nuevo enfoque estratégico, que supere las carencias tradicionales de dirección y gestión de las empresas españolas en cada uno de los aspectos apuntados:

- En la administración de los recursos humanos: mediante la adecuada armonización de las aptitudes, los conocimientos y las habilidades de las personas con la organización de los procesos decisionales y la utilización de los sistemas de información, así como con la adecuación de todo ello con las capacidades directivas de los gestores.
- En la del capital productivo o económico: mediante una eficaz combinación de activos productivos y tecnologías, que permitan adecuar el tamaño global de la entidad a sus estrategias de negocio, así como dimensionar e implantar las redes de distribución mas apropiadas a sus productos o servicios.
- Y en la del capital financiero: a través de una adecuada correlación de rentabilidades y riesgos entre masas patrimoniales de pasivo y activo de igual funcionalidad, que salvaguarden la liquidez y solvencia global de la entidad y apuesten, al tiempo, por la creación de valor para el mercado y la realimentación del ciclo ahorro-inversión que constituye el círculo virtuoso del desarrollo económico.

En síntesis, el enfoque estratégico de la competitividad en el ámbito de las empresas exige, en general, la eficiente administración de sus capitales humano, productivo y financiero desde la óptica de creación de valor para sus titulares y clientes. Para lo cual, las empresas españolas deben propiciar la colaboración de todos los integrantes de la organización empresarial hacia el objetivo de la maximización del valor de mercado, contando con la disponibilidad y utilización de las técnicas e instrumentos de gestión más adecuados a cada caso.

4. Competitividad comparada de los países de la UEM: una difícil armonización

Las publicaciones anuales de los tradicionales informes suizos sobre competitividad mundial comparada, ya sean The Global Competitiveness Report (World Economic Forum, Ginebra), o The World Competitiveness Yearbook (Institute for the

Management Development, Lausana), constituyen sendos elementos de referencia para ilustrar la percepción de que existen aún desfases ostensibles entre la competitividad de los países europeos, que pueden diferir largo tiempo todavía el logro de la convergencia real en la UE del euro. En el caso español, cualquiera de esos estudios evidencia también que la competitividad comparada de la economía y las empresas españolas es una de nuestras principales tareas pendientes de cara a esa convergencia real con la UE, pese a los avances logrados durante los últimos años. Una tarea que requiere atender tanto a factores macroeconómicos como a factores eminentemente empresariales, y que abarca desde las variables económicas a las financieras, así como a la eficiente conexión entre unas y otras².

Ambos informes sobre la competitividad se basan en una metodología de ranking comparativos, según diversos indicadores, que se forman combinando los datos cuantitativos de cada país, extraídos de sus estadísticas y censos nacionales, con los datos cualitativos de los mismos, que se obtienen mediante encuestas de opinión a los directivos de sus empresas; lo que, obviamente, supone un alcance y representatividad diferentes según cuales sean los indicadores que se elijan. Estos sirven, una vez agrupados, para definir un conjunto de factores sintéticos de competitividad, basados en: la fortaleza de cada economía nacional, su grado de internacionalización, la labor gubernamental, las finanzas, las dotaciones en infraestructuras, la administración de las empresas, el sistema de ciencia y tecnología, y las características de la población y el empleo. Unas características que son comunes a ambos informes y que se explican, en buena medida, por el hecho de haber estado integrados en una única publicación, realizada conjuntamente por el IMD y el WEF, desde 1987 hasta hace tres años.

Actualmente, sin embargo, de los dos informes, el del IMD ofrece sendas ventajas: otorga mayor peso a los indicadores cuantitativos (2/3 del total son competitividad "medida") frente a los cualitativos (1/3 del total son competitividad "percibida" por más de 4.300 agentes nacionales); y entiende, en la línea de lo que hasta ahora se ha comentado en este trabajo, que la competitividad es una cualidad eminentemente empresarial que se sostiene sobre las características competitivas de cada entorno nacional. De ahí que sea éste el informe que ahora se tome de referencia para los comentarios que siguen sobre la competitividad comparada de los 15 países de la UE y, en particular, de los 11 de ellos integrados en el euro.

² Sobre la conexión entre lo real y lo financiero, desde la perspectiva de las empresas, puede verse: MAROTO, J.A. (1994): «Los factores financieros y la competitividad de la economía española», Cuadernos de Información Económica, núm. 90 (septiembre), págs. 143-151.

Como primera aproximación a sus datos, el Cuadro nº 1 ofrece el ranking de competitividad de los países de la UE durante los tres últimos años, atendiendo a los ocho factores sintéticos que explican su competitividad y la de sus empresas, entendidas como variables interdependientes. Cada cifra representa el lugar que ocupa el país de que se trate (46 países, en la edición de 1998), en cada año, en el correspondiente ranking factorial.

A la vista del mencionado Cuadro nº 1, se puede apreciar la difícil tarea que tiene por delante la UE para armonizar disparidades tan ostensibles de competitividad entre los países que la componen. Aún excluyendo a los países no integrados en el euro, ya sea por propia voluntad (Reino Unido y Suecia) o por no cumplir los criterios de convergencia nominal (Grecia), e incluso sin considerar a Luxemburgo por su reducida dimensión (que le coloca a la cabeza de la Europa del euro en buena parte de los indicadores), los diferentes factores de competitividad muestran sistemáticamente países europeos en los primeros y en los últimos lugares mundiales. En el caso extremo, hasta 39 puestos separan a Irlanda (6º en 1998) de Bélgica (45º en ese año) en el ranking del factor "Gobierno" (que incluye gasto público y deuda, regulación e intervención gubernamentales, política fiscal y sistema judicial) e, incluso en el caso de menor dispersión, 19 puestos son los que median entre Holanda (6º en 1998) y Austria (25º en ese año) en el factor "internacionalización" (que considera exportaciones e importaciones, balanza por cuenta corriente, tasa de intercambio, inversiones directas en el extranjero, cartera de inversiones, y apertura o proteccionismo comerciales).

En el caso de factores más directamente implicados con la competitividad en el nivel microeconómico, tales como la financiación y la administración de empresas, las diferencias son igualmente significativas. En el primero de esos factores (que considera la eficiencia del sector bancario, el dinamismo del mercado de capitales, y la disponibilidad de capital y su coste para las empresas), la distancia entre Holanda (2º mundial en 1998) e Italia (29º en ese año) es de 27 puestos en el ranking. En tanto que son 36 los lugares que separan el "management" (productividad, eficiencia, costes laborales, cultura corporativa y "performance") de las empresas holandesas (3er. puesto mundial en 1998) del de las portuguesas (39º en ese año). Un menor desfase en la financiación, que evidencia la mayor competitividad de los sistemas financieros de los países de la UE, respecto de sus correspondientes sectores reales, y que es el resultado de que la globalización de los mercados financieros y la movilidad internacional de los capitales han producido espacios financieros integrados "de facto" antes de su misma existencia "de iure"; lo que ha forzado la eficiencia comparada en las actuaciones de sus agentes, en mayor medida que en los sectores reales.

La posición española, en términos relativos del Cuadro nº 1, muestra asimismo un elevado déficit de competitividad respecto de los países europeos más avanzados. España ocupa prácticamente la mediana de todos los rankings factoriales, aunque con una mejor posición comparada en aspectos como la internacionalización de su economía (puesto 18º en 1998) y la eficiencia de su sistema financiero (puesto 21º), y una peor posición en ciencia y tecnología (que comprende entorno científico, propiedad intelectual, ges-

Cuadro 1
RANKING DE COMPETITIVIDAD DE LOS PAISES DE LA UE

	Comercio exterior	Innovación	Gobierno	Fuerzas	Infraestructura	Administración	Finanzas y tecnología	Políticas
	98 97 96	98 97 96	98 97 96	98 97 96	98 97 96	98 97 96	98 97 96	98 97 96
Alemania	21 26 19	8 7 9	36 25 19	7 9 8	7 7 12	20 25 20	3 3 3	21 19 12
Francia	36 29 23	10 10 7	42 35 36	16 16 22	14 15 17	23 20 19	4 4 6	23 25 20
Italia	29 30 28	19 27 21	44 44 45	29 34 27	28 32 29	26 27 26	31 35 24	26 27 25
Reino Unido	19 19 21	5 4 8	10 8 16	6 8 9	17 16 14	18 14 23	17 14 16	25 23 27
España	31 33 33	18 14 25	23 21 35	21 22 25	25 21 23	28 28 33	30 27 30	27 26 26
Holanda	15 16 22	6 6 5	17 22 28	2 2 4	8 12 15	3 4 3	11 12 7	9 10 11
Belgica	32 28 27	9 8 6	45 43 39	18 17 12	18 18 18	15 22 12	16 15 9	20 15 14
Suecia	26 31 37	14 11 12	35 38 41	13 14 20	4 4 3	6 6 1	15 21 6	17 17 9
Austria	37 27 24	25 18 20	32 26 27	20 21 14	12 14 13	25 21 17	22 19 11	12 9 5
Dinamarca	14 18 15	12 9 11	20 23 22	4 4 5	5 5 8	8 5 5	14 23 18	2 3 1
Finlandia	20 23 38	11 13 15	15 15 30	8 13 18	3 3 5	5 8 6	6 6 8	3 1 3
Grecia	33 38 39	35 33 35	43 40 42	34 33 39	37 37 41	36 32 43	33 34 39	29 30 29
Portugal	35 40 42	13 15 32	29 30 32	22 27 29	32 35 39	39 43 41	38 43 35	31 32 32
Irlanda	6 5 16	7 12 10	6 12 23	15 20 23	23 22 21	10 12 21	8 7 14	19 20 24
Luxemburgo	17 4 6	4 5 3	11 24 17	5 7 10	16 17 19	16 16 11	18 17 19	14 18 19

Fuente: The World Competitiveness Yearbook, 1998. International Institute for Management Development.

ción de la tecnología, y gastos y personal en I+D; y en la que ocupa el lugar 30º) y en la administración empresarial (puesto 28º). Puede deducirse fácilmente de ello el reto que supone afrontar la competencia, en un entorno cada vez más internacionalizado y en el que los flujos financieros se mueven por la eficiencia comparada en sus colocaciones, con deficiencias en la administración de las empresas no financieras y con una inadecuada gestión de los recursos intangibles (I+D), que son los que proporcionan ventajas comparativas sostenibles y oportunidades rentables de crecimiento futuro.

El cuadro nº 2 permite profundizar algo más en las causas de las disparidades con Europa del caso español, al mostrar algunos de los principales indicadores que están detrás de cada uno de los ocho grandes factores explicativos de la competitividad en el último año. El ahorro nos coloca a la cabeza de los países del euro, al igual que la eficiencia de nuestro sector bancario (sólo por detrás de Holanda y Alemania), la magnitud de nuestras exportaciones (7º lugar europeo) y la cualificación del personal dedicado a la investigación y desarrollo (3º europeo). Pero la paradoja española es que la internacionalización, los recursos humanos de la I+D y el potencial de crecimiento que proporcionan el ahorro y su canalización por un eficiente sector bancario, no se traducen en igual medida en inversiones (6º lugar en la Europa del euro), resultados de los sectores económicos (9º lugar), infraestructura y gestión tecnológicas (10º y 9º lugares, respectivamente), eficiencia de la administración empresarial (10º lugar) y creación de empleo (último lugar).

Las debilidades competitivas de la economía y las empresas españolas, que se sintetizan en el Cuadro nº 3, están en el origen de esa paradoja. Constituyen una serie de factores de no-competitividad, de los que son responsables tanto los poderes públicos como los agentes individuales, tanto los empresarios como los trabajadores, y tanto las empresas como las entidades financieras; y que, en su conjunto, explican que España ocupe las últimas posiciones de los 46 países tabulados en *The World Competitiveness Yearbook* de 1998.

De entre esos factores que merman la competitividad de las empresas españolas, la regulación del mercado de trabajo, las políticas activas de empleo, los apoyos a la internacionalización de las empresas y la eficaz conexión de éstas con el sistema público de ciencia y tecnología son, en buena medida, responsabilidades de los poderes públicos. Pero sin que esto exima la principal responsabilidad que tienen los empresarios en cuanto a la implantación de la óptica del mercado, el espíritu emprendedor y los planteamientos estratégicos en las empresas. Estas, en demasiadas ocasiones, viven aún ajenas a la calidad y a la orientación hacia el cliente, a su responsabilidad social y a las relaciones de comunicación y delegación con sus propios empleados; lo que perjudica la motivación de éstos y su productividad. De igual forma que tampoco se exige la responsabilidad del sistema financiero, cuya mayor eficiencia comparada se ha orientado, en muchos casos, más hacia la mejora de sus propios resultados que hacia la optimización de su funcionalidad intermediadora para el sistema real de la economía. Lo que, por las vías de la menor capacidad de los mercados de capitales y el mayor peso de los intermediarios financieros para financiar al sistema real, ha hecho depender a las empresas, sobre todo PYME, del crédi-

Cuadro 2
Factores de competitividad en los países de la UE. Año 1998

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50				
Países	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50				
Factor 1
Factor 2
Factor 3
Factor 4
Factor 5

Fuente: The World Competitiveness Yearbook, 1998. International Institute for Management Development.

Cuadro 3

Algunas debilidades competitivas de la economía española. Año 1998

Criterio	Ranking
Internacionalización	
Balanza comercial	42
Crecimiento de inversiones directas en el mercado interior	36
Crecimiento de exportaciones de bienes y servicios comerciales	35
Gobierno	
Contribución a la Seguridad Social de los empresarios	36
Regulaciones del mercado de trabajo	38
Finanzas	
Derechos y obligaciones de los accionistas	34
Infraestructura	
Importaciones de energía vs exportaciones de mercancías	33
Costes de electricidad para las industrias	31
Administración de empresas	
Crecimiento de la productividad total	40
Motivación de los trabajadores	40
Administración y experiencia internacional	37
Relaciones entre las industrias	37
Credebilidad de las empresas	34
Gestión de la calidad total	31
Orientación al cliente	30
Eficacia del consejo de administración	28
Ciencia y tecnología	
Cooperación tecnológica	35
Cooperación en investigación	34
Investigación básica	29
Población	
Desempleo	45
Empleo	41
Formación interna en la empresa	35
Horas de trabajo	34
Fuerza de trabajo femenina	33
Flexibilidad y adaptabilidad	33

Fuente: The World Competitiveness Yearbook, 1998. International Institute for Management Development.

to bancario; condicionando sus disponibilidades financieras y elevando su coste del capital hasta cifras disuasivas de los nuevos proyectos de inversión y, con ellos, de la creación de nuevos empleos.

A ese respecto, sin embargo, las carencias estructurales de las PYME también perjudican su financiación, en cuantías, plazos y costes adecuados a la rentabilidad de sus inversiones; y se ven agravadas por otros muchos factores, tales como sus menores posibilidades de acceso a la información, sus elevadas tasas de mortalidad en los primeros años de vida o su misma estructura organizativa y cultura empresarial. Por lo que no puede otorgarse al sistema financiero la responsabilidad exclusiva del fomento de la competitividad del sector empresarial español. Ello supondría olvidar que muchas PYME adolecen todavía de falta de planificación a largo plazo, de estrategias, de utilización de sistemas de información para la dirección y de relaciones de comunicación con los empleados; y que muchos de sus empresarios viven aún ajenos a la innovación y a la misma asunción de riesgos e iniciativa individual que definen la actividad del emprendedor en una economía de mercado. Características, todas ellas, que adquieren una importancia acrecentada ante los retos estratégicos y operativos del euro.

5. Los retos estratégicos para las empresas, inherentes a la moneda única

Además del reto de superar los desfases de competitividad apuntados frente a los restantes países del euro, el marco económico supranacional e integrado en el que ahora se mueve la economía española introduce otro, cual es el de la necesidad de considerar en la programación estratégica de las empresas el calendario para su adaptación al euro. Hay que partir para ello de la todavía reciente fecha clave del 1º de enero de 1999, en la que el euro ha pasado a ser la moneda de la Unión Europea por derecho propio, aunque todavía sin existencia ni circulación física y en coexistencia con las diferentes monedas nacionales de los países miembros, equiparadas a subdivisiones del mismo. En esa fecha, buena aparte de las empresas multinacionales de ámbito europeo han realizado ya su incorporación a la nueva moneda, por razones obvias: de homogeneización de costes y precios de suministros y productos, respectivamente, hasta ahora expresados en las 14 monedas de los países de la Unión; de supresión de los riesgos de cambio que existían entre dichas monedas; y de disminución de las disparidades entre los tipos de interés de sus fuentes de financiación.

Sobre ese punto de partida, la segunda fecha relevante del euro desde la perspectiva empresarial será la del 1º de enero del año 2002. Que supone un tal vez dema-

siado largo "interregno" de tres años, en el que es de esperar se produzca la paulatina incorporación al euro de las grandes empresas que no hayan apostado por la incorporación temprana; así como de la mayoría de las PYME que tengan experiencia en la internacionalización, recurran de forma directa a los mercados financieros o se relacionen de forma prioritaria o exclusiva con grandes empresas ya adaptadas al euro. El éxito de esa adaptación dependerá de cómo cada empresa se armonice con las pautas de actuación que sigan sus clientes y proveedores, así como de cuáles sean sus respuestas al "reto informático del año 2000"; que requerirá no sólo inversiones cuantiosas (que, según las últimas estimaciones, pueden superar el billón y medio de pesetas para el conjunto del sector empresarial), sino "a tiempo", para evitar la pura paralización de muchos procesos productivos.

La fecha final de la tercera fase de la UEM será la del 1º de junio del año 2002, momento en el cual desaparecerán las monedas nacionales. Desde el 1º de enero de ese año, en un intervalo de nuevo demasiado amplio, coexistirán las monedas nacionales y el euro (ya con existencia y circulación física), lo que obligará a la mayoría de las PYME a enfrentarse con la dualidad de denominaciones en sus cobros y pagos, así como con la necesidad de sistemas de información igualmente duales.

La adecuación a ese calendario del euro es una decisión estratégica que debían haber tomado ya las empresas españolas. Si bien teniendo en cuenta que los agentes "activos", grandes empresas financieras y no financieras, mercados financieros y Administraciones Públicas, condicionan los márgenes de actuación de los agentes "pasivos", fundamentalmente PYME. A ese respecto, es especialmente relevante el papel de las Administraciones Públicas, ya que sus prescripciones condicionan desde las obligaciones registrales hasta las normas para la presentación de declaraciones y liquidaciones fiscales de las empresas que, como es obvio, se ven directamente afectadas por la moneda en la que puedan o hayan de expresarse. En tal sentido, la normativa genérica contenida en los denominados Reglamentos del Euro (Reglamento nº 1103/97 del Consejo Europeo de 17 de junio de 1997, en vigor desde el 20 de junio, y Reglamento nº 974/98 del Consejo Europeo de 3 de mayo de 1998, vigente desde el 1 de enero de 1999) y el Plan Nacional de Transición al Euro (presentado por la Administración española el 19 de diciembre de 1997), se ha completado recientemente con las diversas disposiciones legales que concretan los principios de introducción del euro (Ley 46/1998 de 17 de diciembre sobre introducción del euro, conocida como "Ley Paraguas"; Ley Orgánica 10/1998 de 17 de diciembre, complementaria de la anterior; y Real Decreto 2814/1998 de 23 de diciembre, que aprueba las normas que regirán las adaptaciones de la contabilidad de las empresas al euro).

Considerando ese marco legal, las decisiones empresariales de adecuación al calendario del euro habrán de sistematizar y analizar aspectos como los siguientes:

- A.- Utilización o no del euro durante el periodo de transición (1/1/99 - 1/1/2002), en el que se aplicará la cláusula de "no obligación/no prohibición":

- A.1 Teniendo en cuenta los deseos y actuaciones previstas por clientes y proveedores.
 - A.2 Estimando si se producen contactos directos y frecuentes con el público, ya que no existen para éste billetes ni monedas en euros.
 - A.3 Valorando el hecho de que sueldos y salarios se siguen pagando en la moneda nacional.
- B.- Evaluación del impacto del euro sobre la estructura competitiva de su mercado, ya que en éste:
- B.1- Desaparecen buena parte de los riesgos de cambio, así como el coste de su cobertura.
 - B.2- Aumenta la transparencia de costes y precios, lo que fomenta la diversificación de proveedores y clientes, así como las posibilidades de arbitraje, mediante operaciones transfronterizas e importaciones y exportaciones paralelas.
 - B.3- Se inician operaciones de redimensionamiento empresarial para posicionarse ante el nuevo mercado, ya sea mediante fusiones o alianzas transfronterizas.
- C. Anticipo de políticas comerciales ante la posible fijación de precios en euros, por cuanto éstos supondrán:
- C.1 Redondeos de cifras en euros y/o nuevas formas de dosificar y presentar los productos.
 - C.2 Reacciones previsibles en el público, que observará con suspicacia cualquier cambio, a la espera de que éste esconda una subida efectiva del precio.

Como es lógico, las respuestas a esas u otras cuestiones habrán de ser eminentemente casuísticas, y deberán basarse en el balance que resulte, en cada empresa, entre “pros” y “contras” de una adaptación temprana o tardía. Un balance en el que las ventajas de una adopción temprana son: el acceso a servicios financieros en euros (posibles desde el primer momento, a tenor de decisiones ya tomadas a ese respecto por mercados e intermediarios financieros en general), la simplificación de transacciones e inversiones en el área del euro, la uniformidad de los registros contables y la presentación de cuentas, la superación de posteriores “cuellos de botella” logísticos y de personal, y la misma ganancia de imagen ante el mercado. Y en el que los inconvenientes de la adopción inmediata radican en: las transacciones de pequeño importe, que no se harán obligatorias en euros hasta el 2002; las operaciones que seguirán nominadas en la moneda nacional, tales como nóminas o recibos; y el coste y disponibilidad efectiva de sistemas de información que permitan llevar los registros duales de las operaciones.

6. El euro y sus retos operativos inmediatos para las empresas

Si en las cuestiones estratégicas se produce ya un cierto casuismo respecto de las líneas de actuación que deben implantar las empresas, en los aspectos operativos la concreción tiene que limitarse tan sólo a señalar las áreas empresariales de mayor incidencia potencial del euro. Ello no obstante, hay factores que condicionan las operaciones de las empresas con cierta generalidad, que dependen tanto de las decisiones estratégicas que puedan haberse tomado previamente por las organizaciones, tales como su adaptación pronta o tardía al calendario del euro o la implementación de un grupo de trabajo interno para hacerlo, como con variables estrictas de mercado, ya sean el sector de operación, la dimensión o la actividad de internacionalización de las empresas.

La importancia de los retos operativos del euro radica en que éste afectará, en mayor o menor medida, a todos los sectores económicos y a todas las áreas de actividad de las empresas. Así, sectores como los de las entidades financieras o las empresas de distribución comercial se verán especialmente afectados, tanto durante la etapa de transición a la moneda única como durante el periodo de coexistencia física de la moneda nacional y el euro. Las entidades financieras han sido ya las adelantadas en la adaptación al euro notional, pero habrán de ser también las gestoras del canje al euro efectivo; lo cual les supondrá un enorme esfuerzo de adaptación de organizaciones y sistemas de información, de preparación y formación del personal para atender los servicios y requerimientos de información de la clientela, y de inversiones de modificación y/o sustitución de equipos de recuento y procesamiento de billetes y monedas. Las empresas de distribución comercial, por su parte, serán los bancos de pruebas para el test de los consumidores sobre los nuevos precios y presentaciones de los productos, además de constituirse en los centros de canje efectivo de monedas con cada acto de compra; lo que acrecentará sus necesidades de inversión, al igual que en las entidades financieras, para la reforma y/o sustitución de cajas, terminales punto de venta, y sistemas de información. De hecho, los ciudadanos españoles percibiremos la existencia real de la nueva moneda casi exclusivamente a través del comercio y del sistema financiero, y de ahí la trascendencia de las actuaciones de las empresas de estos sectores, que condicionarán el éxito de la adopción del euro por la sociedad española en su conjunto.

En otros sectores económicos, la incidencia de la integración monetaria dependerá de su grado actual de internacionalización, así como de la frecuencia e intensidad de las relaciones de sus empresas con los usuarios o consumidores finales. En el primer caso, de sectores internacionalizados, son de esperar impactos favorables generalizados, tanto por la expansión del comercio entre los países de la Unión, debido a la supresión del riesgo de cambio entre sus diferentes monedas nacionales, como al incremento de las relaciones comerciales con países extra comunitarios, sobre la base de la estabilidad y for-

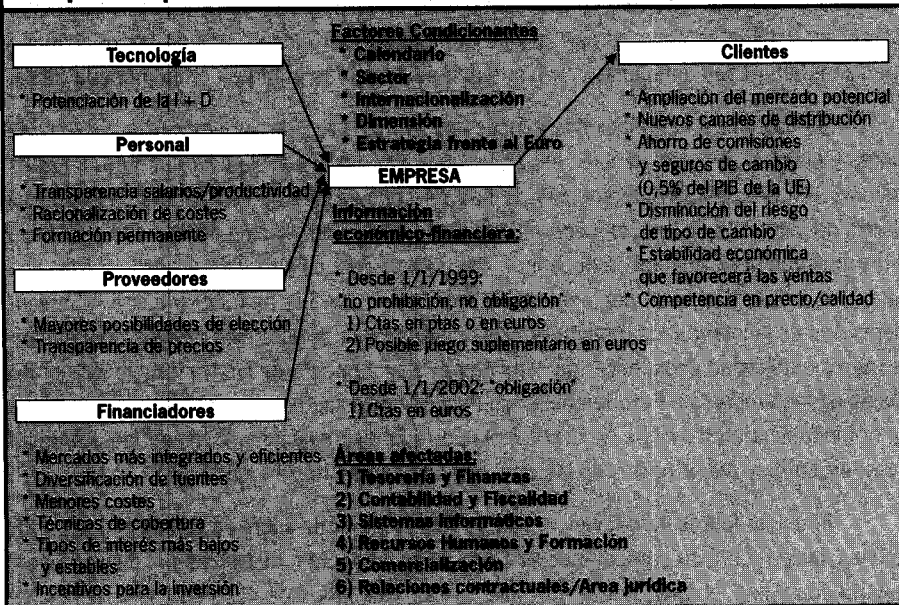
taleza de la nueva moneda. Bien entendido que bajo unas exigencias de mayor competitividad, motivadas por una comparación estricta de nuestras empresas con las foráneas en términos de costes y precios. En el caso de sectores cuyas empresas se relacionen con los consumidores finales, aquéllas habrán de realizar inversiones de adaptación en sus medios de pago, en los terminales de los puntos de servicio y en la formación del personal, que motivarán impactos tanto más desfavorables en sus resultados cuanto mayor sea la dilación en afrontar la adaptación y los cambios pertinentes.

De forma sintética, las actuaciones que determinarán el éxito de la adaptación operativa al euro por parte de empresas y sectores, se pueden resumir en las siguientes:

- A.- Preparación logística, mediante la realización de inversiones en capital físico y humano.
- B.- Revisión, desarrollo y/o incorporación de tecnologías de la información, que permitan solventar el problema del año 2000 y operar en dos o más monedas.
- C.- Información al personal sobre la incidencia del euro en materia de sueldos y pensiones, y formación del mismo, en sus relaciones con la clientela.

Desde el punto de vista estrictamente empresarial, la Figura nº 1 muestra un esquema de análisis desagregado sobre los principales impactos que se producirán en las

Figura 1
Aspectos operativos de la incidencia del euro en las empresas



organizaciones, tanto desde el punto de vista de los comportamientos inducidos por los grupos sociales concurrentes en ellas como desde el de las áreas o funciones empresariales mayormente afectadas. Impactos que dependerán, como ya se ha indicado, de la posición de mercado de cada empresa y de su actitud estratégica frente al euro; y que tendrán una primera incidencia operativa sobre el sistema de información contable empresarial, según cual sea la fecha de adopción de la nueva moneda: bien en el caso más temprano, desde el 1º de enero de 1999, lo que exigirá mantener el sistema dual durante el largo periodo transitorio, o en el más retrasado, que implicará la dualidad de registros durante un semestre como máximo.

Por grupos sociales concurrentes en la organización empresarial, el personal representa un factor productivo especialmente sensible ante el nuevo entorno. La transparencia informativa que tendrán los salarios en el escenario de la moneda única se traducirá en indicadores homogéneos de productividad, que permitirán evaluar la eficiencia comparada entre empresas radicadas en diferentes países de la Unión Europea. En esa situación, costes laborales unitarios eventualmente superiores en un país inducirán comportamientos en las organizaciones empresariales de ámbito europeo, que deslocalizarán actividades en las filiales menos productivas; que se verán así abocadas a la reestructuración de plantillas y a la reducción de su dimensión productiva. La unión monetaria constituye un reto especialmente exigente para los trabajadores, ya que requiere de ellos un importante esfuerzo de mentalización para situarlos en términos de eficiencia comparada ante el nuevo mercado y los nuevos competidores. Pero también es un reto para las empresas, ya que los incrementos de productividad del factor trabajo exigirán también inversiones en factores intangibles coadyuvantes, tales como la formación del propio personal y la I+D. Formación e innovación que, como ya se ha visto en un apartado anterior, constituyen dos carencias habituales en la competitividad comparada de buena parte de las pequeñas y medianas empresas españolas, y cuyo déficit se hará más patente con la moneda única.

Atendiendo a las relaciones logísticas y comerciales de las empresas, los proveedores y clientes se verán también especialmente afectados por el nuevo entorno. La transparencia en precios y la emergencia de nuevos concurrentes incrementarán las oportunidades de selección de los proveedores. Al tiempo que, la ampliación del mercado potencial y las mayores posibilidades de acceder a redes de distribución foráneas, ampliarán la clientela y las posibilidades de segmentarla. Es fácil intuir que los factores macroeconómicos derivados de la integración monetaria, tales como la reducción de los riesgos de cambio y la mayor estabilidad económica, fundamentarán el incremento de las transacciones comerciales de las empresas. Pero también que esos mismos factores les impondrán una estricta competencia en términos de calidad/precio, que discriminará a favor de las empresas más eficientes y mejor posicionadas en la relación productos/mercados.

El último factor de relevancia que se refleja en la mencionada Figura nº 1 es el de la financiación. En ésta son de esperar también los impactos favorables del nuevo cuadro macroeconómico: ampliación e integración de los mercados de capitales, emergencia de

nuevos concurrentes especializados en la financiación empresarial, y facilitación de las inversiones directas transfronterizas. Los tipos de interés, por su parte, tenderán a estabilizarse a la baja y a incluir diferenciales que se ajusten estrictamente a la clase de riesgo de las empresas prestatarias. Todo ello permitirá diversificar las fuentes de financiación de las empresas y reducir su coste del capital, generando incentivos para la inversión y el crecimiento; si bien con las contrapartidas de una más cuidadosa gestión de riesgos, y una más estricta administración del presupuesto de capital, en el que será cada vez más determinante la búsqueda de oportunidades rentables de inversión.

En el ámbito interno de las empresas, todas sus áreas y funciones experimentarán las repercusiones operativas derivadas de la adaptación al euro. En múltiples aspectos como los que, a título de ejemplo, se exponen seguidamente:

I. Tesorería y Finanzas

- Mayor exigencia en la gestión, por la existencia de tipos de interés más estables y a la baja.
- Transformación y reducción del riesgo de tipo de cambio, que pasará a circunscribirse a divisas como el dólar USA, el yen y el franco suizo.
- Reducción de los costes del seguro de cambio del euro respecto a otras divisas.
- Ampliación de las operaciones en los mercados de capitales en euros.
- Cotización bursátil en euros a partir del 4 de enero de 1999.
- Reestructuración de los actuales departamentos de "internacional".
- Cambios en las referencias de operaciones basadas en índices de ámbito nacional.
- Revisión de las condiciones de las financiaciones en curso, a partir del 1º de enero de 1999.
- Diversificación y reestructuración, en general, de las fuentes financieras.
- Seguimiento de la magnitud de los diferenciales incorporados a los tipos de interés, para verificar su ajuste a la clase de riesgo crediticio de la empresa.
- Cuantificación y seguimiento de los costes previstos en la adaptación al euro de toda la organización.

II. Contabilidad y Fiscalidad

- Revisión y cambio o modificación de buena parte de las aplicaciones informáticas.
- Ajuste de los sistemas de información a las conversiones con 6 cifras significativas, los céntimos de euro y los redondeos.
- Seguimiento continuado de la normativa de adaptación y de las recomendaciones institucionales de organismos contables.
- Valoración dual de los inventarios.
- Aparición de plusvalías o minusvalías, por la no-coincidencia de tipos de cambio aplicados en la valoración de la moneda extranjera con el tipo irrevocable fijado para el euro (166'386 ptas.).
- Contabilización y fiscalidad de los gastos derivados de la adaptación al euro.
- Posible amortización acelerada de los equipos y aplicaciones necesarios para la implantación de sistemas de información duales, que han de ser transitorios por la propia temporalidad del proceso de adopción de la nueva moneda.

III. Sistemas informáticos

- Asegurar soluciones satisfactorias, y a tiempo, del problema del año 2000.
- Verificar las posibilidades de afrontar las conversiones, las cifras decimales y los redondeos.
- Sustitución o modificación, a tiempo, de los cajeros automáticos (ATM) y los terminales punto de venta (TPV).
- Revisión de la compatibilidad de los sistemas compartidos con terceros.
- Comprobar la disponibilidad efectiva del personal informático y los equipos precisos para las modificaciones o sustituciones que sean necesarias.
- Formar al personal para el uso eficiente de los nuevos equipos y aplicaciones.

IV. Recursos Humanos y Formación

- Implicar a todo el personal en la adaptación, mediante la creación de un grupo de trabajo sobre el euro. Este grupo habrá de realizar actuaciones como las siguientes:
 - Precisar la postura estratégica de la empresa ante el euro.

- Identificar las áreas de mayor afectación.
- Establecer fases y presupuestos de la adaptación.
- Iniciar el proceso de cambio.
- Coordinar todos los trabajos específicos que hayan de realizarse.
- Implantar los cambios en la organización.
- Difundir la información a toda la organización.
- Formar y asegurar la colaboración de las personas que actúen como iniciadores e impulsores del cambio.
- Desarrollar planes de formación general para todo el personal y planes de capacitación específicos para los grupos más afectados.
- Difundir la mayor información posible sobre el nuevo cómputo en euros de los sueldos y pensiones.
- Fomentar el espíritu de “cambistas” en todas las personas que hayan de tener contacto con el público.

V. Comercialización

- Asumir la mayor competencia en precio/calidad.
- Anticipar la emergencia de nuevos competidores.
- Adaptar las listas de precios y tarifas.
- Prever las necesidades de doble etiquetado de los productos.
- Análisis comparado de los “precios psicológicos” y las nuevas formas de dosificación y presentación de los productos.
- Realizar modificaciones en formularios, folletos y documentos administrativos y comerciales, en general.
- Transparencia informativa frente a una clientela “suspica” ante posibles elevaciones de precios encubiertas.
- Estudio y coordinación del calendario de adaptación al euro de proveedores y clientes.
- Nuevas estrategias de marketing y posicionamiento comercial.
- Formación de la fuerza de ventas.

VI. Relaciones contractuales/Área Jurídica

- Aún con el principio de continuidad de los contratos en vigor, estudiar la posible introducción en ellos de "cláusulas de estabilización", que amplíen los acuerdos previos referidos a la nueva moneda.
- Verificar la sustitución de referencias en los contratos iniciados.
- Analizar el tratamiento a aplicar sobre países terceros y sobre los contratos con residentes en ellos.
- Seguimiento de la normativa que afecte a modificaciones estatutarias, particularmente en lo que se refiere a la denominación del capital social, así como en todas aquellas denominaciones que vienen exigidas en pesetas por la legislación mercantil española.
- Anticipar el previsible incremento de problemas y dudas de las partes contratantes con la empresa, respecto de la vigencia y aplicación de las condiciones de sus contratos.

7. Expectativas empresariales, según algunos sondeos de opinión

Los resultados de las numerosas encuestas de opinión realizadas durante los últimos meses por diferentes medios de comunicación entre empresarios y directivos³, confirman que las empresas españolas son conscientes de los retos estratégicos y operativos del euro que, por tener una incidencia socioeconómica generalizada, afectarán a todos los sectores y empresas, así como a las diversas áreas funcionales de éstas. Un reto que será especialmente importante y gravoso para el sector financiero, aunque con la contrapartida de permitirle mejorar sus relaciones de asesoramiento y colaboración con las empresas no financieras. El euro estimulará, en general, la competitividad y ampliará los mercados, pero al hacerlo evidenciará los déficit de determinadas empresas y sectores, sobre todo desde la perspectiva de unos costes laborales unitarios que son, en general, todavía superiores a los de los restantes países comunitarios. Se precisará más eficacia para afrontar la mayor

³ Puede verse, a ese respecto, la recopilación que se hace de algunas de dichas encuestas en la revista Cuadernos de Información Económica, nº 130, (enero, 1998), págs. 17-38.

Igualmente, es de interés la encuesta realizada por Analistas Financieros Internacionales entre presidentes de sociedades cotizadas y analistas del mercado de valores, cuyos resultados se transcriben en: Gómez, M. (1998): "Encuesta sobre el Mercado Único y la empresa española", Bolsa de Madrid, nº 65, págs. 29-33.

competencia, ya que las políticas defensivas serán inviables en mercados que estarán abiertos, en cualquier momento, a la emergencia de nuevos competidores.

Los directivos españoles de grandes empresas son, probablemente, quienes se declaran mejor informados sobre la UEM y los que con mayor entusiasmo apoyan el euro. Reconocen la importancia de su impacto en áreas como las de tesorería, sistemas de información y relaciones logísticas y comerciales; así como su influencia favorable sobre la situación económica española en general y sobre la de sus empresas en particular. Pero pasando a los hechos, el porcentaje de empresas españolas que están poco o nada preparadas para afrontar el reto del euro es de los más elevados entre los países de la UE. De hecho, podría estimarse, a tenor de los estudios realizados hasta el presente, que no más allá del 30 por ciento de las grandes empresas españolas han iniciado el proceso de adaptación a la moneda única.

En cuanto a la posición comercial de las empresas, sus directivos piensan que los cambios inducidos por el euro serán importantes pero paulatinos. El mercado ampliado fomentará las exportaciones y estimulará la eficiencia, al valorarse cada vez más la relación precio/calidad de los productos. Se incrementarán las posibilidades de diversificación de clientes y proveedores, al tiempo que se impondrán los sistemas centralizados de negociación con ellos. Podrán producirse desajustes y costes de adaptación ante eventuales disparidades en los calendarios de incorporación al euro de las empresas, sus proveedores y sus clientes; por lo que, el armonizar dichos calendarios lo antes posible, minimizará los costes de adaptación. Pasará a primer plano el objetivo de creación de valor para el mercado, en cualesquiera actuaciones empresariales, pero sobre todo en las comerciales.

La dimensión de las empresas será determinante en las posibilidades de adaptación al euro. Las grandes empresas tendrán que hacer frente a una mayor complejidad en su adaptación a corto, pero tendrán también mayores recursos para afrontarla y convertirla en nuevas oportunidades de negocio a medio y largo plazo, mediante estrategias de redimensionamiento ante el nuevo mercado. Las PYME, por su parte, tendrán menos problemas, pero también menos recursos y capacidades directivas para abordarlos. Su calendario de adaptación al euro estará además condicionado, en gran medida, por el que sigan las grandes empresas. En cuanto a los directivos de las PYME españolas, conocen todavía muy poco del euro, aunque en su mayoría estiman que representará ventajas para sus empresas; si bien entienden que estas ventajas lo serán, sobre todo, para las entidades financieras con las que operan, ya que no esperan mucho de ellas en cuanto a que les trasladen reducciones en los tipos de interés de sus créditos. Como consecuencia lógica de ese estado de opinión, puede estimarse que no más allá del 12 por ciento de las PYME españolas han tomado medidas para preparar su adaptación al euro.

Los problemas informáticos de adaptación al euro y de resolución del problema del año 2.000 serán también relevantes para las empresas, que habrán de dedicar a ello un

importante esfuerzo de inversión en capital humano y técnico que, en ciertos casos, podrá alcanzar el 70 por ciento de los costes e inversiones totales del proceso de adaptación. El reto informático tendrá, no obstante, la ventaja de ser un revulsivo para revisar y modernizar todos los sistemas de información y procesamiento de datos y de transacciones en efectivo de las empresas.

Finalmente, los directivos empresariales son conscientes de que la nueva unidad de cuenta introducirá un importante efecto psicológico en las personas, al cambiar las referencias habituales de precios e incluso de renta y riqueza disponible. Un efecto que será, no obstante, beneficioso a largo plazo, al ampliar tanto la capacidad de elegir entre bienes nominados con referencias uniformes de precios como al superar el ámbito de lo que ahora se entiende como "nacional".

8. Conclusiones y propuestas de actuación

Una vez alcanzada la convergencia nominal entre los 11 países que componen el euro, la UEM se enfrenta al reto de asegurar la convergencia real entre los europeos, volviendo la vista hacia los que fueron sus principales principios inspiradores, ya en el Informe Delors de 1989: promover la estabilidad de precios, pero como base y medio del fomento de la competitividad, del impulso del crecimiento, del reforzamiento de la cohesión económica y social, y de la protección del medio ambiente.

Esos objetivos definen una estrategia obligada, cual es la del estímulo de la competitividad de los países europeos que se basa, como condición "sine qua non", en la competitividad de sus respectivos sectores empresariales. Y, para desarrollarla, son precisas actuaciones públicas y coordinadas que vayan en la línea de potenciar las infraestructuras y mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios públicos, implantar políticas en favor del desarrollo empresarial y la preservación del medio ambiente, cubrir las carencias estructurales de las PYME, y apoyar la inversión en "intangibles".

La Unión Económica y Monetaria incrementa las dimensiones potenciales del mercado para las empresas, pero al hacerlo define un nuevo y exigente entorno competitivo en el que las pautas de actuación de todos los agentes deben regirse por su competitividad, o eficiencia comparada en costes. Un indicador que evidencia la posición de ventaja comparativa que ostenta una economía, en un mercado libre y mediante la actuación de sus empresas, para ganar, de manera sostenible, cuota de mercado en entornos abiertos e integrados, al objeto de incrementar a largo plazo la renta de sus ciudadanos.

Desde esa perspectiva, la UEM tiene por delante la ardua tarea de superar los desfases ostensibles de competitividad que existen entre los países europeos, que se encuen-

tran, según los casos, en los primeros y últimos lugares de los rankings de competitividad mundial comparada. Cuestión que afecta especialmente a la economía y las empresas españolas, que se sitúan en una posición intermedia en dichos rankings, pero a una distancia considerable de los países más competitivos de la UE. Una tarea que requiere cubrir desfases de competitividad tanto en factores macro como en factores eminentemente empresariales, y que abarca desde las variables económicas a las financieras, así como a la eficiente conexión entre unas y otras.

La adopción del euro acrecienta el reto de la competitividad para las empresas europeas, al quitar los velos monetario y cambiario que hasta ahora podían ocultar muchas carencias competitivas; amparadas en mercados de bienes no comercializables, en estructuras de costes y precios no homogéneas por motivo de los tipos de cambio y las tasas de inflación diferenciales, y en barreras de entrada a mercados locales que imponían la fidelidad a usuarios y clientes. El calendario de adopción de la nueva moneda introduce, además, retos estratégicos y operativos, que afectarán de forma generalizada a todos los sectores productivos y todas las áreas funcionales de las empresas.

Pese a la urgencia de abordar los retos de la UEM y el euro, los datos y opiniones manejados permiten suponer que tan solo las empresas españolas más competitivas e internacionalizadas han dado ya pasos efectivos para explotar las ventajas del nuevo entorno europeo. De igual forma, que la gran mayoría del sector empresarial español, compuesto de microempresas y PYME, esté todavía a la expectativa de nuevas informaciones y datos, antes de iniciar cualquier acción. Y, sin embargo, la integración de la economía española en un mercado único con una sola moneda supone un reto trascendental, en lo estratégico y en lo operativo, para las empresas españolas que debe abordarse de inmediato, mediante la información, la búsqueda de competitividad y la asunción de responsabilidades compartidas entre todos los agentes económicos.

La UEM y el euro pueden generar en las empresas españolas una dinámica de crecimiento que redunde en favor del empleo y la cohesión social, siempre que se afronte desde la búsqueda de una mayor eficiencia. Pero también puede convertirse en una amenaza, e incluso forzar la desaparición de muchas de ellas, sobre todo PYME, si no adaptan sus planteamientos a ese nuevo y ampliado "mercado doméstico", esencialmente competitivo, que constituye toda la Unión Europea. Son todavía muchas las debilidades competitivas de la economía española, como se ha podido apreciar en perspectiva comparada internacional, como para pretender que el nuevo marco de estabilidad macroeconómica generado por el Euro vaya a resolverlas "per se". Y en muchas de esas debilidades competitivas tienen una responsabilidad de primer orden las empresas, que deben cumplir mediante líneas de actuación que vayan, en primer lugar, hacia la definición y clarificación de sus estrategias; en segundo término, hacia la implantación de las medidas operativas precisas para ponerlas en práctica; y, en tercero pero tal vez más importante lugar, hacia el cambio de mentalidad que requiere actuar ante el nuevo entorno: asumiendo

do el aprendizaje continuado y la "ad-hocracia" para los procesos internos y las relaciones inter-empresariales.

Pero sin que ello suponga olvidar que las responsabilidades empresariales son compartidas con los gestores públicos, ya que nuestra convergencia real con Europa y su sostenibilidad pasan por la condición necesaria del nuevo cuadro macroeconómico auspiciado por la moneda única, que facilitará el crecimiento de las transacciones comerciales, las inversiones directas en el extranjero y la estabilidad y reducción de los tipos de interés. Una responsabilidad que alcanza también a otras actuaciones públicas, que vayan en las líneas de mejorar las infraestructuras (de forma que las carencias de éstas no internalicen mayores costes para las empresas), flexibilizar mercados como el laboral, o conectar el sistema público de ciencia y tecnología con las aplicaciones empresariales; acordes con los principios originarios de la UEM. Sólo entonces podrá reclamarse estrictamente a las empresas que orienten su gestión hacia la creación de valor para el mercado, propicien unas relaciones laborales que se basen en la responsabilidad social y la motivación de los trabajadores, y afronten la productividad, flexibilidad y adaptabilidad que se requerirán de todos los agentes económicos por el nuevo entorno competitivo de la Unión Europea.

Algunas referencias bibliográficas⁴ sobre euro y empresas

- Aragón, J. (Coord.) (1998): Euro y empleo, Consejo Económico y Social, Madrid.
- Blanco, F. (Coord.) (1998): El euro y la contabilidad de gestión en la competitividad empresarial, Monografías AECA, Madrid.
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid (1997): El euro y las empresas españolas. El impacto de la Moneda Única en las empresas. Efectos del euro en las Pymes, Madrid.
- Cea, J.L. (1998): Impactos del euro sobre la contabilidad empresarial, Centro de Estudios Financieros, Madrid.
- CECA (1997): El euro y su empresa, Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid.
- Cantalapiedra, C. y Cano, C. (1999): "La gestión de la empresa en el entorno euro", *Análisis Financiero Internacional*, (octubre-enero), págs. 73-86.
- CEOE (1997): La UME y la moneda única: cómo pueden enfocar la transición las empresas, Confederación Española de Organizaciones Empresariales, Madrid.
- Círculo de Empresarios Vascos (1997): La empresa española ante la Unión Económica y Monetaria, con la colaboración del BBV y la BBK, Bilbao.

⁴ Dentro de la abundancia literaria que ha aparecido sobre la UEM y el Euro a lo largo de los dos últimos años, la presente selección recopila tan sólo algunas de las referencias que tienen como objeto inmediato las empresas, ya sea su comportamiento sectorial, sus funciones, sus sistemas de información contable o su relación con el empleo. Contiene referencias de muy diverso rigor y alcance, y su objetivo más el de permitir al lector interesado una mayor información sobre el tema que el de sustentar un conjunto de citas de autoridad.

- Comisión Europea (1997): Aspectos contables de la introducción del euro, DG XV e Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas de España, Madrid.
- Dolado, J.J., Gros, D. y Jimeno, J.F. (1998): La UEM y el mercado de trabajo en España: costes y beneficios, Fundación Repsol, Madrid.
- Donoso, V. (1998): "Unión Monetaria y competitividad exportadora. Análisis empírico desde la empresa española", en: Anchuelo, A. (Dir.): Consecuencias económicas del euro, Civitas, Madrid, págs. 165-188.
- Durán, J.J. (1998): "El euro y la financiación de la empresa europea", Información Comercial Española, nº. 767 (dic.-enero), págs. 97-108.
- ESCA (1997): El euro. Preguntas y respuestas sobre la moneda única, Escuela Superior de Cajas de Ahorros de la CECA, Madrid.
- Federación de Expertos Contables Europeos (FEE): Euronews. Actualización del proyecto sobre el euro. Publicación periódica de la FEE sobre los diversos aspectos contables que plantea la introducción del euro en las empresas. Publicada en España por el Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas.
- Gómez, M (1998): "Encuesta sobre el Mercado Unico y la empresa española", Bolsa de Madrid, nº 65, págs. 29-33.
- Grupo Consultivo de Competitividad (Grupo Ciampi) (1996): "Mejorar la competitividad europea", Documentos INAP, nº. 7 (abril), 71 págs.
- Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas de España (1998): Aspectos estratégicos que surgen con la introducción del euro en las empresas, Extracto del cuestionario de autodiagnóstico de la FEE sobre la introducción del euro en las empresas, Madrid.
- Mañas, L.A. (1998): "El euro y la empresa española: consecuencias estratégicas y operativas", Información Comercial Española, nº. 767 (dic.-enero), págs. 109-132.
- Maroto, J.A. (1998): "Los retos del euro para las empresas españolas", Cuadernos de Información Económica, nº. 130 (enero), págs. 1-16.
- Martínez Guillén, J. (1998): El Euro. Guía práctica de implantación en la empresa, Santillana, Madrid.
- Ministerio de Administraciones Públicas (1998): Guía práctica para la adaptación de los Sistemas de Información de las empresas al año 2000, en colaboración con Grupo CP, Madrid.
- Ravasio, G. (1997): "Repercusión de la introducción del euro en el comercio", Cuadernos Económicos de ICE, nº. 763 (junio), págs. 91-94.
- Report by the Expert Working Group (1998): Small Business and the Euro, EC, DG XXIII (enero), Bruselas.
- Salas, V. (1997): "La empresa española en el umbral de la Unión Monetaria", Cuadernos Económicos "Escuela y Despensa", Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Zaragoza, 29 págs.
- Torrero, A. (1998): "Repercusiones del euro sobre la estructura empresarial española", en: Jiménez, J.C. (Coord.): La economía española ante una nueva moneda: el euro, Civitas, Madrid, págs. 69-80.
- Varios Autores (1997): "Cómo preparar las empresas para el euro", Dirección y Progreso, nº. 153 (mayo-junio), Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid.
- Varios Autores (1997): "Euro. El largo y tortuoso camino", Partida Doble nº. 80 (julio-agosto), Madrid.
- Varios Autores (1997): Los efectos del euro en los sectores productivos españoles, Arthur Andersen e Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- Varios Autores (1998): "Ley sobre introducción al Euro", Dirección y Progreso, nº. 161 (sept.-oct.), Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid.