

**Asociación para la Formación Empresarial de Galicia
(AFEG)**

**Asociación Española de Planificación
(AESPLAN)**

La empresa ante el euro

Antonio Pulido San Román
Instituto L. R. Klein, UAM

Santiago de Compostela

6 de noviembre de 1997

1ª parte: El punto de partida

1. Opiniones iniciales sobre importancia, conocimiento, efectos y riesgos del euro en relación con las empresas

- Cuatro frases seleccionadas y un anuncio con mensaje
- Encuesta de la UE a personas
- Encuesta KPGM Peat Marwick
- Encuesta Arthur Andersen / EIU
- Encuesta WGZ - Bank
- Encuesta CEIM

2. El proceso de convergencia y sus consecuencias empresariales: condicionantes

- De lo general a lo particular
- Las fases de la integración europea
- El camino del euro
- Escenarios alternativos

2ª parte: Repercusiones

3. El euro y sus consecuencias empresariales: efectos favorables, costes y riesgos

- Los efectos positivos buscados
- Costes y beneficios
- Incertidumbres y riesgos
- ¿Sorpresa, sorpresa?
- Diferentes empresas, diferentes retos y oportunidades
- ¿Cómo influirá el euro en mi empresa?

4. Referencias sectoriales

- Euroempresas
- Cuestionario para valorar efectos del euro sobre un sector/empresa:
 - a) Efectos previos del proceso de convergencia
 - b) Efectos operativos directos e inmediatos
 - c) Efectos inducidos a medio y largo plazo
- Un ejemplo: efectos del euro en la hostelería, turismo y actividades conexas
- Valoración de efectos específicos para las pymes

3ª parte: **Estrategias**

5. Gestión del cambio operativo

- Guía AMUE para la adaptación de las empresas a la moneda única
- Recomendaciones y cuestiones a plantearse sobre temas financieros, contables, fiscales, legales, comerciales y de sistemas de información (propuesta AMUE)
- La gestión del cambio al euro en la propuesta de Arthur Andersen / Instituto de Estudios Económicos

6. Una visión de futuro

- Una referencia al entorno económico 1997-2002
- El éxito está en pensar a largo plazo

Prepararse para la Unión Económica y Monetaria es la amarga medicina que Europa necesita para retornar de su declive.

Giovanni Agnelli
Presidente Honorario de FIAT
(Europe's Global Currency, *PMI*, julio 1996)

Las empresas españolas son plenamente conscientes de las ventajas que ellas tendrán con el euro. La introducción de una moneda única creará un marco macroeconómico estable y predecible. Sin una sombra de duda, esto impulsará considerablemente sus actividades.

José María Cuevas
Presidente de la CEOE
(*Inf Euro*, julio 1997)

Nuestra impresión en la Comisión es que, con la excepción de unas pocas multinacionales, las empresas han sido muy lentas en examinar las implicaciones del Euro para sus negocios y planificar los cambios que necesitan ... a pesar de que influirá profundamente en sus perspectivas de éxito futuro.

Ives Thibault de Silguy
Comisario Europeo de Asuntos Económicos y Monetarios
(*Inf Euro*, marzo 1997)

La moneda única significará para muchas empresas la internacionalización de su actividad, su salida al exterior desde un ámbito exclusivamente nacional. Al margen de los imperativos de competitividad económica, esta situación exige un conocimiento de los mercados europeos, de sus legislaciones y peculiaridades. Muchas empresas, sobre todo pequeñas y medianas, necesitarán asesoramiento económico, legal, financiero, fiscal o administrativo para abordar adecuadamente esta salida al exterior. Junto a los aspectos normativos de carácter general, las empresas necesitarán conocimientos sobre el mercado específico al que se dirigen, información sobre las posibles oportunidades de negocio o sobre la calidad de riesgo de los clientes y proveedores potenciales.

Angel Corcóstegui
Consejero Delegado del BCH
(*La empresa española ante la Unión Económica y Monetaria*, Círculo de Empresarios Vascos, 1997)

Encuesta KPGM Peat Marwick (agosto 1996)

Ambito europeo - 300 empresas con
plantilla superior a 5.000 empleados

- ⇒ 93% cree que su país entrará desde el primer momento (1999)
- ⇒ 60% carece de un plan en vigor para hacer frente a los cambios que provocará la UEM
- ⇒ 20% ha calculado el coste de adaptación a la moneda única (desde 220 a 4.400 millones de pesetas)

Sobre beneficios del Euro

Esperan beneficios	72%
Manufacturas	78%
Servicios	68%
Finanzas	61%

Razones por las que esperan beneficios

Reducción de riesgos de cambio	47%
Reducc. y simplificación de costes de transacción	36%
Incremento de competitividad y comercio europeo	26%

Razones por las que *no* esperan beneficios

No tendrán ningún efecto	18%
Menos exportaciones e importaciones	17%
Pérdida de negocios	11%
No hay problemas de momento	8%
Costes de adaptación	6%

Encuesta Arthur Andersen y The Economist Intelligence Unit (septiembre 1997)

Ambito europeo. 200 multinacionales.
102 directores financieros

- Cambio radical en la gestión empresarial: los departamentos financieros deberán ir más allá de su misión tradicional de cuidar la rentabilidad, para pasar a ofrecer un apoyo a la estrategia empresarial global
- Hoy día el 71% está dedicado a tareas rutinarias. El objetivo sería llegar a un 50% a tareas estratégicas.
- 90% considera que los primeros cambios significativos se producirán en los próximos tres-cinco años.

Encuesta WGZ - Bank a empresas medias alemanas (cita en Frankfurter Allgemeine Zeitung 26/2/97)

Valoración de la introducción del euro

Positiva	22%
Negativa	27%
Ni + ni -	51%

Motivos de temor al euro

Presión sobre precios y margen de beneficios	65%
Mayor competencia	41%
Problemas con transacciones de pagos	34%
Problemas contables	32%
Problemas con tecnologías de la información	28%

Encuesta CEIM (julio 1997)

Influencia del euro en su empresa

Empresas de la Comunidad de Madrid.
Muestra inicial de 1.778 empresas repartida
proporcionalmente al universo por tamaño

Influencia del euro en su empresa

Favorable	49%
Nula	42%
Desfavorable	9%

Respuestas según tamaño de la empresa

Influencia	Pequeña	Mediana	Mediana- Grande	Grande- Muy Grande
Favorable	39%	55%	43%	74%
Nula	51%	37%	47%	20%
Desfavorable	10%	8%	10%	6%
Nº trabajadores	< 30	31 - 100	101 - 500	> 500

¿Precisaría información complementaria?

	Todas	Pequeña	Mediana	Mediana- Grande	Grande- Muy Grande
SI	83%	82%	83%	87%	80%

Fuente: CEIM, *Algunas repercusiones sobre la integración en la Unión Europea*, julio 1997.

Encuesta CEIM (julio 1997)

Efectos positivos del euro sobre las empresas por grandes temas

1º) Créditos bancarios	83%
2º) Turismo y viajes	77%
3º) Inversiones del exterior	72%
4º) Exportaciones	67%
5º) Inversiones en el extranjero	66%

Fuente: CEIM, *Algunas repercusiones sobre la integración en la Unión Europea*, julio 1997.

Encuesta CEIM (julio 1997)

Competencia de productos extranjeros

Competencia de productos extranjeros

	<u>Último año</u>	<u>Próximo año</u>
Mayor	56%	41%
Igual	42%	51%
Menor	2%	8%

Competencia para las pymes

	<u>Último año</u>	<u>Próximo año</u>
Mayor	60/50%	42/38%

Competencia industria/servicios

	<u>Último año</u>	<u>Próximo año</u>
Mayor	50/61%	33/47%

Fuente: CEIM, *Algunas repercusiones sobre la integración en la Unión Europea*, julio 1997.

El proceso de la Unión Económica y Monetaria

Etapa 1 (1-7-90 a 31-12-93)	Etapa 2 (1-1-94 a 1-1-99)	Etapa 3 (Desde 1-1-99)
Liberalización de movimiento de capitales	Creación del Instituto Monetario Europeo (IME)	Funcionamiento del Banco Central Europeo (BCE)
Integración de todas las monedas en la banda estrecha del Sistema Monetario Europeo (SME)	Compromiso de independencia de todos los Bancos Centrales	Fijación irrevocable de los tipos de cambio
Plena realización del Mercado interior	Prohibición de la financiación del mercado interior	Introducción de la moneda única

Fuente: *El EURO, nuestra nueva moneda*. Banco Central Hispano.

Calendario de la introducción del euro

Preparación de la UME	Preparativos (1996-1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Preparativos para la creación del marco legal de utilización del euro (Informe técnico para el final de 1996)
	Fase A (1/1/98 - 1/1/99)	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión de qué países cumplen los criterios de convergencia (datos de 1997) • Creación del BCE y SBCE • Comienzo de la producción de billetes y monedas
Inicio de la UME	Fase B (1/1/99 - 1/1/02)	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación irrevocable de los tipos de conversión • Sustitución 1 ecu-cesta por 1 euro (ecu cesta desaparece) • El BCE responsable de la política monetaria y cambiaria en euros • Nuevas emisiones de Deuda pública en euros • Cuentas de los bancos privados en los Bancos Centrales en euros • Comienza a funcionar el sistema de pagos TARGET
	Fase C (1/1/02 - 1/7/02)	<ul style="list-style-type: none"> • Comienza la circulación de billetes y monedas en euros (junto con las nacionales) • A partir del 1 de julio el euro será la única moneda de curso legal (las monedas y billetes nacionales podrán cambiarse en euros en los Bancos Centrales Europeos)

Fuente: *Una moneda para Europa. Libro verde*. Comisión Europea.

¿Cómo influirá el euro en mi empresa?

A. Poco afectadas y adaptación relativamente tardía

Empresas con implantación predominante local y comercio de consumo. Ejemplos son pymes de:

- Comercio minorista, especialmente de productos alimenticios
- Construcción
- Imprentas
- Restaurantes y ocio en general

B. Bastante afectadas y adaptación relativamente rápida

Empresas con relaciones comerciales transnacionales, dentro y fuera de la UE:

- Metal-mecánica
- Industria del mueble
- Transporte
- Textil
- Calzado
- Piel
- Mecánica de precisión/óptica
- Cerámica
- Juguetes
- Turismo internacional
- Productos agrícolas transformados
- Grandes centros de distribución

C. Muy afectadas y adaptación desde un principio

Empresas con sociedades internacionales de venta y producción. Suelen tener como principales clientes a multinacionales en sectores tales como:

- Industria del automóvil
- Electrónica
- Química
- Finanzas, seguros y servicios
- Farmacéutico

Las euroempres@s¹

El euro nos presiona; el euro nos preocupa; el euro nos inunda. Todos los días se publican artículos sobre el euro; todas las semanas hay conferencias o cursos completos sobre el tema; todos los meses se publica algún libro. Personalmente he decidido renunciar a clasificar la información sobre el euro por baldas y carpetas. La pila de documentos (realmente doce montones sobre otros tantos grandes temas vinculados al euro) crece y crece e inunda zonas cada vez más amplias de mi despacho de trabajo. Parece que todo experto que se precie debe incluir en el título de lo que haga la palabra *euro*, para darle un tinte de actualidad, incluso aunque después diga lo mismo de siempre. Hablar de competitividad puede estar gastado; pero mencionar la eurocompetitividad capta rápidamente la atención. Referirse a la reforma necesaria de las Administraciones Públicas resulta un tema manido; añadir *frente al euro* revitaliza de inmediato el mensaje.

Sin embargo, la *operación euro* está teniendo un efecto indirecto saludable en el propio enfoque de los más diversos temas económicos: la exigencia de mirar varios años hacia adelante para situarse en mayo/junio de 1998 (en que se conocerá los países que pasan de inmediato a esa moneda única), enero de 1999 (nuevos tipos de cambio fijos) o incluso pensar en el 2002 (sustitución plena por el euro de las monedas nacionales).

En este sentido, la palabra *euro* incluida en el título de un libro, un artículo, una conferencia o un curso es un marchamo de sana preocupación por el futuro. Y ya saben que comparto plenamente la reflexión que el gato hacía a aquella Alicia en el país de las maravillas: "si no sabes a dónde vas, ningún camino te llevará allí".

Brujuleando entre mis papeles sobre el euro, hoy he repasado el *archivo* (ya les he confesado que realmente es una pila de documentos) sobre «*Efectos sectoriales/empresariales*».

Primer apartado: opiniones. Diversas encuestas realizadas a escala europea o en determinados países (incluido el nuestro) durante los últimos meses, parecen coincidir, con matices, en que el efecto final será beneficioso. En particular por la reducción de riesgos de cambio y de costes de transacción, junto con la ampliación y nuevas oportunidades de un mercado europeo más integrado y transparente. Las grandes empresas son, en general, más optimistas que las pymes, que temen más los posibles efectos sobre precios y margen de beneficios de una mayor competencia, así como los costes de adaptación.

Segundo apartado: valoración por sectores de actividad. Además de múltiples estudios sobre la banca y, más en general, sobre la gestión financiera en sus más diversos aspectos, ya se han iniciado en España análisis sobre sectores especialmente significativos o afectados. Aparte de estudios de

¹ Antonio Pulido, *Negocios*, 9/10/97.

consultorías o documentos internos de empresas, puede el lector interesado consultar dos libros recientes. En *La empresa española ante la Unión Económica y Monetaria* (Círculo de Empresarios Vascos, 1997) se revisan los posibles efectos sobre la banca, el sector eléctrico, automoción, telecomunicaciones, construcción, industria siderúrgica, comercio, turismo y servicios públicos. En *Los efectos del euro en los sectores productivos españoles* (Arthur Andersen / Instituto de Estudios Económicos, 1997), puede encontrarse un análisis de las consecuencias previsibles en algunos de los sectores anteriormente mencionados y también en seguros, medios de comunicación, transporte, productos farmacéuticos, petróleo, electrónica e informática o alimentación y bebidas.

Según mi propio recuento de cuestiones pendientes, una empresa cualquiera debería valorar una veintena de posibles consecuencias de la implantación del euro. El primer bloque se refiere a los efectos previos del propio proceso de convergencia en aspectos tanto internos (organizativos de adaptación al cambio) como externos (nueva situación de mercados e inversores potenciales). El segundo bloque incluiría los efectos operativos directos e inmediatos tales como la eliminación de costes y riesgos de cambio o la simplificación de la gestión de operaciones transnacionales. Por último, queda el conjunto de efectos inducidos a medio y largo plazo: concentración de empresas, tendencia a la igualación de precios e impuestos, intensificación de la competitividad, efectos de un euro fuerte en relación con áreas geográficas externas, expansión potencial de mercados, etc.

Algunos de estos aspectos parecen relativamente genéricos y vacíos de contenido, pero cobran todo su valor cuando pasamos a situaciones concretas. Así, la competencia internacional parece que va a afectar más a las imprentas o los seguros, que a las emisoras de radio o en la industria auxiliar del cine. Los aumentos de ventas por un mercado intraeuropeo más integrado y accesible pueden resultar especialmente importantes para las empresas turísticas. La búsqueda de refugio del dinero negro puede estimular en particular el mercado inmobiliario. La nivelación europea de los precios del combustible afectaría, naturalmente, a los diferentes medios de transporte. Pero la liberalización del transporte de cabotaje traería la competencia de los excesos de oferta existentes, por ejemplo, en el Canal de la Mancha, como consecuencia del eurotúnel. La globalización de mercados dicen los expertos que puede favorecer el proceso de concentración en la industria farmacéutica o en la industria turística. Tipos de interés bajos y estables pueden favorecer muy especialmente a la construcción, que deberá en cambio afrontar retos como una presión constante a la baja de precios o nuevas formas de financiación de infraestructuras públicas.

Pero ya es hora de pasar a nuestro tercer y último apartado, tras revisar opiniones y valorar efectos: se trata de cómo gestionar el cambio, tanto en sus aspectos puramente operativos de corto plazo, como en los planteamientos estratégicos a medio y largo plazo.

La Asociación para la Unión Monetaria Europea ha elaborado, con participación de empresas miembro y expertos comunitarios, un proceso de gestión del cambio en cinco etapas que se solapan entre 1997 y el año 2002: recogida de información relevante, constitución de un *comité euro*, identificación de áreas de negocio que deben ajustarse, estrategia de cambio con programa temporal y presupuesto e implantación de las reformas.

Respecto al establecimiento de estrategias a más largo plazo, sólo quiero que valoren, en cada caso, el realismo de unas declaraciones recientes del Comisario Europeo de Asuntos Económicos, Ives-Thibault de Silguy: “Nuestra impresión en la Comisión es que, con la excepción de unas pocas multinacionales, las empresas han sido muy lentas en examinar las implicaciones del euro para sus negocios y planificar los cambios que necesitan... a pesar de que influirá profundamente en sus perspectivas de éxito futuro”.

Cuestionario para valorar efectos del euro sobre un sector/empresa

3. Efectos previos del proceso de convergencia

- 3.1. ¿Cómo está afectando a sus clientes la reducción progresiva de las tasas de *inflación* y de los *tipos de interés*, tanto nominales como reales? ¿Y a sus proveedores? ¿Y a sus costes financieros y rentabilidad de inversiones?
- 3.2. ¿Cómo está afectando a sus ventas la reducción del *déficit público*? ¿La *privatización* de empresas públicas incide en su empresa/sector?
- 3.3. ¿Se esperan medidas de *liberalización* del sector? ¿Hay subvenciones públicas importantes? ¿Hay restricciones directas o indirectas a la competencia de otros países en sus mercados o en sus proveedores?
- 3.4. ¿Qué sensibilidad tienen sus costes a una posible variación en los *tipos de cambio*, en particular peseta/marco u otras monedas a integrarse en el euro?. ¿Qué proporción de sus ventas es hoy día a clientes de países euro?
- 3.5. ¿Tiene *contratos* en pesetas con vigencia más allá de la implantación del euro? ¿Y en otras monedas incluidas en el euro?
- 3.6. ¿Cuál puede ser el coste de *adaptación* de documentos internos, facturas, impresos, contabilidad y sistemas de información? ¿Y los de formación de vendedores, otro personal, clientes o proveedores?
- 3.7. ¿Puede afectar a su empresa/sector la posible operación de *dinero negro* por temores al cambio en euros?
- 3.8. ¿Cómo piensa que *redondearían* precios en euros, (haga los cálculos p.ej. a 160 ptas./euro) sus proveedores?. ¿Cómo redondearía precios la empresa/sector?

4. Efectos operativos directos e inmediatos

- 4.1. ¿Cuánto puede ahorrarse la empresa/sector por la eliminación de *costes de cambio* intraeuropeos? ¿Afectaría a nuestros clientes o proveedores?
- 4.2. ¿Qué importancia puede tener la eliminación de los *riesgos de cambio* con los países euro? ¿Va a promover esta ausencia de riesgo la inversión extranjera en el sector/empresa o la de éstos en otros países comunitarios?. ¿Va a alterar alianzas o acuerdos comerciales anteriores con otros países ajenos al euro?
- 4.3. ¿Qué relevancia tiene para la empresa/sector la *simplificación en la gestión* de operaciones transnacionales?

5. Efectos inducidos a medio y largo plazo

- 5.1. ¿Son posibles movimientos de *concentración* empresarial en el sector/empresa? ¿Y en nuestros clientes o proveedores? ¿Cabén procesos de integración vertical?
- 5.2. Una vez establecido el euro, ¿cómo van a evolucionar los *precios* del sector/empresa/proveedores en su posible tendencia hacia la igualación en los diferentes países del área euro?
- 5.3. ¿Puede afectar la tendencia hacia una similar *presión impositiva* en toda la zona euro? ¿Tiene actualmente tipos de IVA reducido, subvenciones especiales u otras ventajas fiscales de posible desaparición?
- 5.4. ¿Es muy dependiente su empresa/sector de los *costes laborales*, que tenderán a igualarse con el tiempo en la zona euro?
- 5.5. Ante una competitividad-precio creciente, ¿qué posibilidades tiene su empresa/sector de mejoras de *productividad*? ¿Y de *competitividad* por calidad, innovación, imagen, servicio, etc.?
- 5.6. ¿Cómo afectará a nuestras exportaciones a otras áreas un posible *euro fuerte*? ¿Y a nuestros costes?
- 5.7. ¿Los *mercados* de nuestros productos es previsible que se desarrollen como consecuencia del euro? ¿Existen ciertas *barreras* (de cualquier tipo) a la entrada de nuevas empresas?

- 5.8. ¿Mercados más integrados puede demandar *nuevos productos o sistemas* de comercialización?

Efectos del euro en la hostelería, turismo y actividades conexas

3. Efectos previos del proceso de convergencia

- 3.1. *Tendencia a la reducción de tasas de inflación y los tipos de interés, tanto nominales como reales.* En particular menores pagos familiares por créditos hipotecarios (adquisición de viviendas) y menor retribución al ahorro, pueden estimular el consumo, dentro del cual el turismo es una partida de alta elasticidad.
- 3.2. *El dinero negro puede interpretar que existirán dificultades de conversión directa en euros,* buscando inversiones-puente tales como terrenos o inmuebles.
- 3.3. *Efectos organizativos comunes a todo tipo de empresas,* de adaptación de documentos internos, facturas, impresos, contabilidad y sistemas informáticos.
- 3.4. *Efecto redondeo de precios en euro,* en una dirección que dependerá de las circunstancias del momento.
- 3.5. *Efecto tipo de cambio final peseta/euro (31/12/98),* que marcará el punto de partida de la competitividad vía precios.

4. Efectos operativos directos e inmediatos

- 4.1. *Eliminación de costes de cambio intraeuropeos para el consumidor.* Un turista recorriendo los 15 países de la UE y cambiando cada vez todo su dinero sin comprar nada, tendría al final del viaje sólo la mitad de dinero.
- 4.2. *Eliminación del riesgo de cambio intraeuropeo,* particularmente soportado por el tour operador o el cliente final extranjero. El riesgo por endeudamiento en divisas es reducido por ser lo más común financiarse en créditos hipotecarios y *leasings* en pesetas.
- 4.3. *Reducción o incluso desaparición de los servicios de cambio de moneda* en centros hoteleros.
- 4.4. *Tipos de interés bajos y estables* que deben favorecer la inversión en hoteles.
- 4.5. *Simplificación de la gestión en operaciones transnacionales:* ventas/compras de servicios con otros países euro.

3. Efectos inducidos a medio y largo plazo

- 3.1. *Efecto globalizador*: Concentración empresarial ante el predominio actual de pymes.
- 3.2. *Tendencia a la igualación europea de precios en un mercado más transparente*. No se trata sólo de las tarifas de los hoteles, sino de los precios de toda la oferta complementaria (restaurantes, transportes, servicios sanitarios, etc.).
- 3.3. *Tendencia a la igualación fiscal*, que podría en nuestro caso suponer una elevación del IVA aplicado en hoteles y del coste de la gasolina.
- 3.4. *Competitividad-precios*: Por lo intensiva en la mano de obra, le afecta cualquier elevación relativa de salarios frente a otros países en una tendencia hacia una progresiva nivelación salarial y, en general, de rentas y precios.
- 3.5. *Competitividad estructural*: Calidad, infraestructuras, seguridad, medioambiente, oferta complementaria, etc.
- 3.6. *Desaparición de la posibilidad de una depreciación de la moneda* como instrumento para mejorar la competitividad frente a otros países euro.
- 3.7. *Efectos de un euro fuerte* respecto a otros países europeos no-euro (p.ej. Grecia), competidores del área mediterránea (Turquía, Marruecos, Túnez, Croacia, Yugoslavia,...) y otros (Caribe, Sudamérica, Extremo Oriente)
- 3.8. *Posible apoyo comunitario a la creación de puestos de trabajo en los países-frontera* del sur de Europa (norte de Africa) o del este, en particular como ayuda a la promoción turística, por tratarse de una actividad de alto efecto sobre el empleo y tener potencialidades de partida (bajos precios, mano de obra barata, recursos naturales sin explotar, exotismo, etc.).
- 3.9. *Desaparición de la frontera psicológica más relevante después del idioma* con tendencia a la mayor movilidad de personas entre los países euro.
- 3.10. *Desarrollo de nuevos productos y sistemas de comercialización más propios de un mercado interior integrado*, tales como complejos turísticos en tiempo compartido o procesos de integración vertical alrededor de los más potentes tour operadores europeos (alemanes, ingleses,...).

Valoración de efectos específicos para las pymes

El libro *Los efectos del euro en los sectores productivos españoles* (Arthur Andersen / Instituto de Estudios Económicos, 1997), termina su capítulo dedicado a las pymes y el euro con las siguientes palabras: “La problemática de las PYMES, por suerte, no puede tener ni un diagnóstico único ni una prescripción única, pues son las propias características de este tipo de empresas las que hacen que la adopción de las estrategias requiera considerar dichos condicionantes”. En cualquier caso, “la simplicidad de la organización que tienen las PYMES, unido a su tradicional agilidad para adaptarse a los cambios, debe aprovecharse por este tipo de empresas para competir no solamente entre ellas, sino también para ser capaces de competir con empresas de mayores dimensiones, ya sean nacionales o comunitarias”. Pero además, “los cambios económicos que estamos viviendo, *especialización* y *outsourcing*, entre otros, están haciendo que las PYMES tengan un protagonismo progresivo”.

Dado que la propia heterogeneidad de las pymes hace imposible un diagnóstico unitario, bueno sería empezar por algunos datos estadísticos tomados del libro de A. Pulido, *Claves de la economía mundial y española* (Pirámide, 1997).

Según los datos deducidos del Directorio Central de Empresas (Dirce) que mantiene el INE, en España hay a 1 de enero de 1997 cerca de dos millones y medio de empresas, aunque sólo un millón tengan algún asalariado y poco más de 50.000 empresas superen los 20 trabajadores. Por sectores, sólo 250.000 empresas industriales y cerca de dos millones en el sector servicios.

Censo empresarial a principios de 1997					
(Número de personas)					
	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios	Total
Sin asalariados	85.559	112.597	466.760	705.702	1.370.618
De 1 a 2 asalariados	54.520	59.156	214.366	250.238	588.280
De 3 a 5 asalariados	36.763	29.467	68.835	77.318	212.373
De 6 a 9 asalariados	21.241	14.843	25.243	29.356	90.683
De 10 a 19 asalariados	20.299	11.298	16.339	20.173	63.109
De 20 o más asalariados	19.839	7.640	9.925	17.344	54.648
TOTAL	248.211	235.001	801.368	1.100.131	2.384.711

Fuente: INE, Directorio Central de Empresas (DIRCE).

En conjunto, cerca de dos pesetas de cada tres son hoy día de servicios, frente a menos de dos pesetas de cada cuatro hace 20 años. Los servicios que han crecido más rápidamente son los de enseñanza y sanidad públicas, seguidos

por los suministrados por las instituciones de créditos y seguros, así como por restaurantes y hoteles.

Un sector frecuentemente olvidado es el del comercio, cuya importancia relativa está, sin embargo, fuera de toda duda, ya que su producción representa el 20% de todos los servicios y, por tanto, del orden del 12% de toda la producción nacional.

La transformación del sector comercial es tan profunda que, en sólo los últimos años, se ha reducido en un 20% el número de establecimientos de alimentación (de unos 100.000 a principios de 1990 a unos 80.000 en enero de 1995 según Nielsen). Hoy día, sólo el 2% de los establecimientos concentran el 50% de las ventas de alimentación y sólo la mitad de estos establecimientos tiene más de 15 años².

Según los datos fiscales disponibles, en España había en 1991 más de tres millones y medio de empresas, de las que unos tres millones eran personas físicas.

Número de empresas según datos fiscales	
Agricultores por cuenta propia	770.000
Comercios individuales	647.000
Otras empresas con personalidad física	1.584.000
Organismos de las AAPP e Instituciones Privadas sin Fines de Lucro (IPSFL)	86.000
Empresas con personalidad jurídica	548.000
Total	3.635.000

Fuente: La información utilizada se refiere sólo al Territorio de Régimen Fiscal Común (TRFC), que excluye a País Vasco y Navarra y, parcialmente, a Canarias, Ceuta y Melilla. *Las empresas españolas en las fuentes tributarias (1991)*. Instituto de Estudios Fiscales (IEF), 1994.

Centrándonos exclusivamente en las empresas (físicas o societarias) que tienen obligación de declarar por el Impuesto de Valor Añadido (IVA), nos encontramos aún con un universo superior a los 2 millones de empresas, que dan trabajo a unos 10 millones de asalariados, aparte del autoempleo que generan³.

La verdad es que para nuestro país son muy importantes esos pocos miles de empresas (3.700 según estas estadísticas de declarantes de IVA) que tienen cada una más de 250 trabajadores y conjuntamente emplean más de tres millones y medio de trabajadores. Muchas de esas empresas son líderes en tecnología, concentran gran parte de la exportación española y crean muchos empleos indirectos en las industrias auxiliares o en los muchos servicios que demandan.

² Datos del Anuario Nielsen, 1995.

³ Aunque las cifras utilizadas son generalmente válidas para darnos un orden de magnitud, una persona puede estar contada varias veces. Por ejemplo, un profesional que trabaja por cuenta ajena y tiene además un despacho o un comercio. Los datos no incluyen País Vasco y Navarra, que el propio IEF estima en un 6,5% del número de sociedades declarantes, ni los colectivos exentos de IVA en Canarias, Ceuta y Melilla, así como minoristas en Regímenes de Recargo de Equivalencia y agricultores individuales del Régimen Especial Agrario.

Número de empleos según datos fiscales	
Empresarios individuales	1.445.000
Asalariados en Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)	6.362.000
Asalariados en Grandes Empresas	3.607.000
Total de empleos en empresas que pagan IVA	11.414.000
Fuente: Aunque las cifras utilizadas son generalmente válidas para darnos un orden de magnitud, una persona puede estar contada varias veces. Por ejemplo, un profesional que trabaja por cuenta ajena y tiene además un despacho o un comercio. Los datos no incluyen País Vasco y Navarra, que el propio IEF estima en un 6,5% del número de sociedades declarantes, ni los colectivos exentos de IVA en Canarias, Ceuta y Melilla, así como minoristas en Regímenes de Recargo de Equivalencia y agricultores individuales del Régimen Especial Agrario.	

Pero no conviene que nadie olvide que entre autónomos y *pymes* se consigue dar empleo al doble de personas que entre las grandes empresas nacionales y multinacionales, públicas y privadas. La dinámica de una sociedad tiene un exponente muy claro en su capacidad para generar nuevas empresas adaptadas a las necesidades de cada momento. Y muchas de esas empresas son de tamaño reducido, precisamente por su capacidad de adaptación al cambio.

Muchas personas cuando se refieren a las *pymes*, piensan en el comercio tradicional, en el bar, en el taller de reparaciones de reducidas dimensiones, etc. Frecuentemente se olvida que hay mucha empresa pequeña o mediana de elevada cualificación en su personal, que emplea tecnologías muy evolucionadas y que puede ser el embrión de grandes empresas de futuro.

Como puede verse en el cuadro adjunto, un 80% de los empresarios individuales y un 63% de las *pymes* se encuentran en el amplio sector de servicios. Entre estas empresas, hay gabinetes jurídicos, empresas de auditoría o selección de personal, asesoramientos informáticos o financieros, agencias de publicidad, centros sanitarios o de enseñanza, etc. No sólo no puede infravalorarse la pequeña empresa porque es injusto con la importancia que tiene a la hora de generar riqueza y empleo. Es que además, algunas de ellas son líderes en tecnología y gestión empresarial.

Lo que parece cierto, dentro de su heterogeneidad, es que el conjunto de *pymes* no ha prestado aún una atención preferente al tema del euro. En palabras del libro citado, *Los efectos del euro*: "Las PYMES ven todavía muy lejos la moneda única. La creencia de que alguien se ocupará de facilitar la transición y de explicar el conjunto de medidas que se deben poner en marcha para posibilitar la adaptación al euro puede tener su lógica desde un punto de vista de plena consciencia y de absoluta ignorancia.

Distribución sectorial de las empresas declarantes de IVA					
	Sin asalariados	PYMES	Grandes empresas	Total	%
Comercio y reparaciones	193.076	176.563	447	370.086	23,5
Hostelería y restauración	128.129	71.143	58	199.330	12,6
Transportes y comunicaciones	154.393	40.886	197	195.476	12,4
Servicios financieros y seguros	4.827	2.801	221	7.849	0,5
Servicios informáticos	4.678	1.513	27	6.218	0,4
Servicios técnicos	56.398	10.418	40	66.856	4,2
Servicios jurídicos, auditorías y estudios	63.431	26.965	108	90.504	5,7
Publicidad	16.167	8.711	38	24.916	1,6
Otros servicios a empresas y profesionales diversos	36.436	6.127	82	42.645	2,7
Servicios inmobiliarios (inversión y promoción)	30.068	14.746	10	44.824	2,8
Alquileres inmobiliarios	355.991	17.666	12	373.669	23,7
Enseñanza, sanidad y otros servicios personales	102.340	49.658	346	152.344	9,7
Otros servicios prestados por IPSFL y AAPP	106	665	244	1.015	0,1
Total servicios	1.146.040	427.862	1.830	1.575.732	100,0
% distribución por tamaños	72,7	27,2	0,1	100,0	
Total empresas	1.445.156	682.950	3.714	2.131.820	
% empresas de servicios s/total empresas	79,3	62,6	49,3	73,9	

Fuente: Las empresas españolas en las fuentes tributarias (1991), Instituto de Estudios Fiscales (IEF), 1995 y elaboración propia. Los datos corresponden exclusivamente a los declarantes de IVA.

Con plena consciencia, porque al sentirse como colectivo muy importante se opina que bien la administración pública o bien los clientes cuando son empresas grandes se encargarán de establecer las acciones que deben llevarse a cabo. No parece que el colectivo de las PYMES tenga que adoptar medidas para anticipar la adaptación al euro, la función de *locomotora del tren* hacia la moneda única lo debe desempeñar el sector público y financiero.

Con absoluta ignorancia porque se piensa que los cambios no serán tan importantes que supongan modificaciones sustanciales en la competitividad de las empresas, al fin y al cabo se estima que lo único que cambia es la moneda y, por tanto, los clientes que están adquiriendo los productos y servicios en el área de influencia de las PYMES no modificarán sus hábitos y conductas de forma tal que produzcan cambios sustanciales”.

En un intento de valorar los efectos específicos del euro para las pymes, más allá de lo que las diferencias por actividad económica, estilo de dirección o apertura exterior, se han apuntado los siguientes aspectos:

1. La *incertidumbre* ante el cambio del euro (efectos directos e indirectos) es mayor en las pymes, en general, por disponer de menos información y medios más limitados para dedicarlos a tareas ajenas al día a día.
2. La aparente barrera del carácter más *localista* de las pymes a los efectos del euro se rompe en mercado global. Aparte de la eficiencia en su propia función productiva los expertos anuncian que “en las pymes, sobre todo las industriales y las de distribución, la función de aprovisionamiento (búsqueda de fuentes fuera de geografía nacional) constituye un área de gestión básica para los próximos años”.
3. Las mejoras de *productividad* en las pymes son, con frecuencia, “limitadas para ser alcanzadas de forma interna sin la ayuda de otro conjunto de acciones” (ver cuadros adjuntos de la Encuesta CEIM).
4. La mayor dependencia, en general, de las pymes del crédito bancario las hace más sensibles a las reducciones de *tipos de interés*.
5. “No parece que los recursos financieros (mercado de capitales) por la moneda única vayan a suponer un incremento importante de la oferta de financiación para las pymes, algo que sí puede suceder para las empresas de mayor dimensión”.

Encuesta CEIM, julio 1997 Mejoras de productividad (producción física por persona)

Industria	3,2%
Servicios	4,4%
Pequeñas	2,5%
Medianas	3,3%
Grandes	4,4%
Muy grandes	7,3%
Promedio	3,9%

Fuente: CEIM, *Algunas repercusiones sobre la integración en la Unión Europea*, julio 1997.

Encuesta CEIM, julio 1997 Actuaciones previstas por las empresas para mejorar la productividad

Propuestas por más del 50% de las empresas

1ª	Mejorar la gestión empresarial	72%
2ª	Formación profesional previa de trabajadores	63%
3ª	Incentivos a la eficacia en el trabajo	61%
4ª	Invertir en tecnología	54%
5ª	Esfuerzos en marketing y promoción	53%
6ª	Mayor facilidad en los despidos	53%
7ª	Reciclaje y adaptación trabajadores	52%

Propuestas por más del 50% de las pymes

1ª	Mejorar la gestión empresarial	70%
2ª	Mayor facilidad en los despidos	62%
3ª	Formación profesional previa de trabajadores	61%
4ª	Incentivos a la eficacia en el trabajo	59%
5ª	Esfuerzos en marketing y promoción	55%
6ª	Invertir en tecnología	51%
7ª	Mejorar gestión laboral y fiscal	51%

Fuente: CEIM, *Algunas repercusiones sobre la integración en la Unión Europea*, julio 1997.

Guía AMUE para la adaptación de las empresas a la moneda única

La Asociación para la Unión Monetaria de Europa (Association for the Monetary Union of Europe, AMUE) ha establecido una guía para la gestión del cambio, elaborada por 68 de las empresas miembro y los propios expertos de la Comisión Europea.

En resumen, se propone un plan en cinco etapas, que abarcará, en principio, el período 1997-2002:

1. Reunir y compartir información sobre el impacto del euro en la empresa y en sus relaciones con clientes, proveedores, accionistas, trabajadores, etc.
2. Crear una plataforma del euro, un grupo de dirección que impulse y coordine el proceso de adaptación de las diversas áreas funcionales de la empresa (Comité Euro).
3. Determinar las áreas que requerirán cambios, identificando los efectos operativos para todas las funciones de la empresa: contabilidad, aspectos jurídicos y fiscales, informática, recursos humanos, tesorería y finanzas, marketing, etc.
4. Definir una estrategia propia de transición, estableciendo un calendario y un presupuesto.
5. Realizar un seguimiento adecuado de la implementación de los cambios necesarios.

Recomendaciones y cuestiones a plantearse sobre temas financieros, contables, fiscales y comerciales (propuesta AMUE)

A. Gestión financiera

- Revisar en su conjunto la gestión de tesorería, en particular operaciones de riesgo de cambio de divisas y tipos de interés.
- ¿En qué moneda y con qué vencimientos debe la empresa endeudarse hasta el 1 de enero de 1999?.
- ¿En qué moneda deben emitirse nuevas obligaciones?.
- ¿Cuál puede ser el impacto sobre el precio de las acciones?.

B. Cuestiones contables y fiscales

- Establecer un sistema contable flexible que permita la inclusión del euro y la posibilidad de pasar del euro a la moneda nacional y viceversa.
- La obligación de llevar la contabilidad en euros sólo será a partir del 1 de enero del 2002 y las obligaciones anteriores, declaradas en pesetas, se satisfarán por su contravalor en euros. Sin embargo, el principio *no prohibición* - *no obligación* posibilitará que quienes lo deseen lleven su contabilidad en euros y presenten sus declaraciones fiscales en euros desde antes.

C. Aspectos comerciales

- ¿Se ampliarán los mercados al eliminar las barreras por tipo de cambio?.
- ¿Cuáles son las oportunidades para nuevos productos y servicios?.
- ¿Cuándo empezar a facturar en euros?.
- Con respecto al doble precio (en pesetas y ecus) durante el período de transición, ¿cuándo empezar? (¿se espera hasta el 2002?), ¿cómo? (etiquetado, cajas registradoras, ...?).

Una referencia al entorno económico 1997-2002

No es cuestión de reproducir aquí informes sobre situación de la economía regional, española, europea e internacional.

En particular nos remitimos a:

- *Proyecto Hispalink* (predicciones por regiones para 1997-98)
- *Perspectivas Económicas y Empresariales* del Instituto L. R. Klein / Ceprede (predicciones para España y los principales países, 1997-2001)
- *Delfos. Predicciones económicas internacionales* del Instituto L. R. Klein / Ceprede (predicciones a uno o dos años para 39 países y según diferentes instituciones)
- *Proyecto Link* de Naciones Unidas (predicciones 1997-2001 para 76 países)

El éxito está en pensar a largo plazo

Con este título encabezaba hace ya un par de años unas reflexiones que pienso siguen siendo de actualidad y que, por ello, transcribo a continuación tal como aparecieron (Negocios, 28/8/95).

Yo ya lo he dicho muchas veces y casi se me ha convertido en un tema obsesivo al que retorno periódicamente, hable del déficit público, de la pesca, del automóvil, de los astilleros o de la convergencia dentro de la UE. No es tan difícil de entender: “el éxito está en pensar a largo plazo”. Si no se reflexiona con un amplio horizonte por delante, muchos temas conflictivos tienen pocas posibilidades de resolución. Porque, dicho al revés, “los fracasos de hoy son la consecuencia de no haber pensado en ellos hace años”.

Pero la verdad es que me ha lucido poco el pelo en esta cruzada por plantear los temas a largo plazo, en que hemos participado algunos adictos a la predicción, a la planificación o a la dirección estratégica. ¿Para qué predecir lo que puede pasar dentro de varios años, si prácticamente es seguro que vamos a equivocarnos, dada la velocidad a que cambia el mundo?. ¿Por qué planificar en tiempos de liberalismo económico y de respeto creciente a las reglas de mercado?. ¿Cómo justificar una dirección en que predomine lo estratégico, cuando el ritmo de la decisión aumenta frenéticamente y se llega a hablar de la necesidad de “dirección al nanosegundo”?.

A estas preguntas he tratado de contestar en muchas ocasiones, posiblemente sin mucha capacidad de convicción. El esfuerzo por adelantar lo que puede ocurrir en el futuro es imprescindible, a pesar de sus limitaciones, errores y riesgos. Habrá que apostar, eso sí, por una predicción permanentemente renovada y flexible que proporcione alternativas múltiples y que ponga de manifiesto los supuestos en que está basada. Deberá entenderse la planificación en un sentido moderno de esquema de actuación a futuro, que puede y debe adaptarse a una realidad cambiante. Podrá justificarse una dirección de empresas que fije objetivos estratégicos de largo plazo, aunque luche en el día a día por consolidar su posición en el mercado, agilizar la gestión, mejorar su productividad y obtener una adecuada rentabilidad a corto plazo.

Para mayor detalle sobre estos planteamientos puedo recomendar el libro de los profesores Gary Hamel (London Business School) y C. K. Prahalad (Universidad de Michigan), “Competiendo por el futuro”, que los autores subtitulan, “Estrategias audaces para tener en la mano el porvenir de nuestro sector y crear los mercados de mañana”.

En esta línea, se propone superar la reestructuración de empresas o incluso la reconfiguración organizativa, para pasar a regenerar estrategias y reinventar el propio sector de actividad. No basta con tener buenos administradores al frente de las empresas; es preciso contar con líderes imaginativos capaces de

gestionar el futuro. Controlando costes, se puede tener una estructura productiva y de distribución eficaz, pero se puede perder la batalla de la competitividad y situarnos en mercados con escaso futuro. Asegurando la calidad de los productos y el servicio al cliente, se consolida la posición de la empresa en los mercados actuales pero no en los futuros. Por todo ello, Hamel y Prahalad recomiendan pasar de la reducción de costes al incremento de actividades ; de la reingeniería a la reinversión de empresas ; de la administración eficaz a corto plazo, a la potencialidad creadora del largo plazo ; de los intereses propios de directivos e inversionistas de corta estancia, a los intereses permanentes de la empresa.

Pero hoy traigo un argumento que espero tenga más éxito que los anteriores: “lo ha dicho Bill Gates”, el presidente de Microsoft, al que se le califica del hombre de empresa más rico del mundo y que, además, lo ha conseguido en un número muy reducido de años, sin otro activo inicial que su formación y sus ideas.

Lean ustedes con atención sus palabras, entresacadas de uno de sus artículos para la prensa internacional, “El éxito está en pensar a largo plazo”: “El que alguien con una calculadora en la mano me calificase recientemente como el hombre de negocios más rico del mundo no quiere decir que yo sea un genio. Mi éxito en los negocios ha sido en gran medida mi capacidad para concentrarme en objetivos a largo plazo e ignorar las distracciones a corto plazo. Adoptar un punto de vista a largo plazo no requiere genialidad, pero sí dedicación. Como directivo hay que preguntarse continuamente: ¿He fabricado la tecnología de manera que funcione a largo plazo?. ¿Es a largo plazo la relación con los clientes?. ¿Es a largo plazo la estrategia de distribución?. ¿Funcionará a largo plazo el sistema con el que fijo los salarios e incentivos dentro de la empresa?”.

Anímense. Pasen a formar parte de ese aún reducido grupo que “piensan a largo plazo”. No sólo se lo recomienda algún que otro profesor de Universidad o consultor de empresas, sino que es el consejo de algún empresario con éxito. Si lo siguen, ya saben, pueden llegar a ganar mucho dinero, aunque no sean genios. Si no, recuerden la advertencia final de Bill Gates: “Cuando el cambio es inevitable, hay que verlo, afrontarlo y encontrar la manera de sacarle provecho. Es fácil perder la perspectiva de futuro, porque el alto precio de los errores a largo plazo no se paga hasta mucho después”.

Como ejercicios prácticos, mis lectores más trabajadores pueden pensar en los grandes temas económicos de actualidad con esta perspectiva del largo plazo. Pueden elegir empresas, sectores o temas económicos. Porque el cambio era inevitable hace años en Astilleros Españoles, en el sector pesquero o el déficit público. Porque fue fácil perder la perspectiva de futuro y pagar un alto precio años después. Por lo menos, todos los implicados en los grandes fracasos económicos debieran escribir 100 veces: “el éxito está en pensar a largo plazo”.