



Reproducción del artículo ganador, los accésit y los cinco finalistas del Premio AECA para Artículos Cortos Originales sobre Contabilidad y Administración de Empresas - IV Edición. 1998.

#### ARTICULO GANADOR

### La tragedia del Rey Lear y el gobierno de la empresa

Pablo de Andrés Alonso Pág. 24

#### ACCESIT EX-AEQUO

### Dividendos a cuenta: una interpretación del requerimiento de información sobre la existencia de liquidez

Antonio Pancorbo de Rato Pág. 28

#### ACCESIT EX-AEQUO

### El IASC revisa la contabilización del Impuesto sobre Beneficios

Ramón García-Olmedo Domínguez Pág. 32

#### FINALISTAS

### Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders

José Álvarez López Pág. 36

### El gobierno de las empresas españolas en la práctica y los códigos éticos de los Consejos de Administración

Mónica Melle Hernández Pág. 42

### Normalización contable de los estados contables consolidados en España: una gran oportunidad

José Luis Uceda Blanco Pág. 45

### Cómo estructurar el cuadro de mando para la dirección en el sistema de costos basado en actividades

Montserrat Vega García Pág. 48

### La irrupción del trueque en el ámbito contable

María José del Barrio Tellado Pág. 53

#### Tribunas de Opinión

### El euro y las empresas españolas

Juan Antonio Maroto Acín Pág. 7

### Gestión de la capacidad basada en las actividades: una propuesta de aplicación de los sistemas ABCM

Pilar Tirado Valencia Pág. 71

### La formación empresarial, reto y tarea

Javier Fernández Aguado Pág. 82

#### Hablamos con...

### El papel del auditor en España

Entrevista a Mateo Vives, auditor de cuentas. Presidente del Comité Organizador del VIII Encuentro AECA

Pág. 63

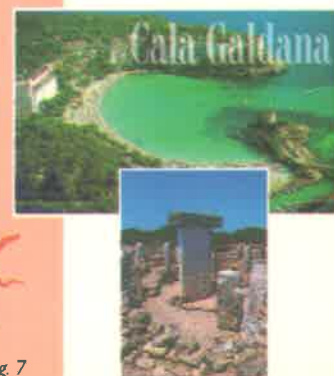
#### VIII Encuentro AECA

Nuevas Tendencias en Contabilidad y Administración de Empresas

## Impacto del Euro en la Empresa Española

Menorca -Cala Galdana- del 9 al 12 de Octubre de 1998

Pág. 7



**Junta Directiva de AECA**

**PRESIDENTE**  
José Barea Tejeiro

**VICEPRESIDENTE 1º**  
Leandro Cañibano Calvo

**VICEPRESIDENTE 2º**  
Rafael Muñoz Ramírez

**SECRETARIO GENERAL**  
Eduardo Bueno Campos

**VICESECRETARIO GENERAL**  
Jesús Lizcano Alvarez

**TESORERO**  
Enrique Campos Pedraja

**CONTADOR**  
José Luis López Combarros

**BIBLIOTECARIO**  
Raúl Oscar Yebra Cemborain

**CONSEJEROS**  
Ignacio Casanovas Parella  
Begoña Giner Inchausti  
Esteban Hernández Esteve  
Ricardo de Jorge Asensi  
Rafael López Mera  
Enrique Martín Arcos  
Miguel Martín Fernández  
José Ignacio Martínez Churruaque  
Jaime Pou Díaz  
Enrique Ribas Mirangels  
José Rivero Romero  
Pedro Rivero Torre  
Francisco Rodríguez Pérez  
José María Valdecantos Bengoechea  
Manuel Vela Pastor

**Director Gerente de AECA**

José Luis Lizcano Alvarez

**Maquetación**

ARÉS estudio gráfico  
Tel. 91 501 97 52 - Fax 91 501 40 56

**Impresión**

Ortega Ediciones Gráficas  
Avda. Valdelaparra, 35 - Tel. 91 661 78 58  
28108 Alcobendas (Madrid)  
Depósito Legal: M. 17107-1987  
ISSN: 1136 - 1069  
Tirada: 4.500 ejemplares

**PUBLICIDAD Y SUSCRIPCIONES**

AECA - Srta. Felicidad Jiménez  
Tel.: 91 547 37 56 · Fax 91 541 34 84

**REDACCION BOLETIN AECA**

AECA  
Alberto Aguilera, 31-5º · 28015 Madrid  
e-mail: info@aeca.es  
Tel.: 91 547 37 56 - Fax 91 541 34 84

*La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) promueve y contribuye activamente al desarrollo de estudios e investigaciones en el campo de las ciencias empresariales, con el fin de mejorar las técnicas de gestión y los niveles de información de la empresa.*

*"Boletín AECA" es la revista publicada por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.*

© Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. 1998



Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

**DECLARADA DE UTILIDAD PUBLICA**

Alberto Aguilera, 31-5º · 28015 Madrid  
Tels.: 91 547 44 65/559 12 27/547 37 56  
Fax: 91 541 34 84  
e-mail: info@aeca.es http://www.aeca.es

**Sumario**



Las opiniones expresadas en las colaboraciones firmadas no se corresponden, necesariamente, con los puntos de vista de la Asociación.

La revista "Boletín AECA" admite colaboraciones de todos los asociados.

**Boletín 46**  
Marzo-Junio '98

Reproducción del artículo ganador, los accésit y los cinco finalistas del Premio AECA para Artículos Cortos Originales sobre Contabilidad y Administración de Empresas - IV Edición. 1998.

**ARTICULO GANADOR**

**24 La tragedia del Rey Lear y el gobierno de la empresa**

Pablo de Andrés Alonso

**ACCESIT EX-AEQUO**

**28 Dividendos a cuenta: una interpretación del requerimiento de información sobre la existencia de liquidez**

Antonio Pancorbo de Rato

**ACCESIT EX-AEQUO**

**32 El IASC revisa la contabilización del Impuesto sobre Beneficios**

Ramón García-Olmedo Domínguez

**FINALISTAS**

**36 Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders**

José Álvarez López

**42 El gobierno de las empresas españolas en la práctica y los códigos éticos de los Consejos de Administración**

Mónica Melle Hernández

**45 Normalización contable de los estados contables consolidados en España: una gran oportunidad**

José Luis Uceda Blanco

**48 Cómo estructurar el cuadro de mando para la dirección en el sistema de costes basado en actividades**

Montserrat Vega García

**53 La irrupción del trueque en el ámbito contable**

María José del Barrio Tellado

**Tribunas de Opinión**

**2 El euro y las empresas españolas**  
Juan Antonio Maroto Acín

**71 Gestión de la capacidad basada en las actividades: una propuesta de aplicación de los sistemas ABCM**

Pilar Tirado Valencia

**82 La formación empresarial, reto y tarea**  
Javier Fernández Aguado

**Hablamos con...**

**El papel del auditor en España**

**Pág. 63**

Entrevista a Mateo Vives, auditor de cuentas. Presidente del Comité Organizador del VIII Encuentro AECA

**VIII Encuentro AECA**

**Pág. 7**

Nuevas Tendencias en Contabilidad y Administración de Empresas

**Impacto del Euro en la Empresa Española**

Menorea -Cala Galdana- del 9 al 12 de Octubre de 1998



**7 Actividades AECA**

**20 Comisiones de Estudio**

**57 AECA en Internet**

**66 Práctica Contable**

**78 Reuniones Profesionales**

**81 Calendario de Formación**

**86 Foro AECA Teoría y Práctica Empresarial**

**88 Noticias**

**94 Publicaciones**

**108 Asociados**

## El gobierno de las sociedades

**N**ingún sistema es perfecto, y a la vista está que el funcionamiento de los mercados en la actualidad no garantiza el buen gobierno de las empresas. La prevención de los casos de escándalos financieros y la protección de los derechos del cada día mayor número de pequeños accionistas, que depositan sus ahorros, directa o indirectamente, en las empresas, son dos argumentos de distinto signo que justifican sobradamente la preocupación creciente por asegurar la actuación responsable de los directivos de éstas.

Aunque con cierto retraso respecto a otros países, esta preocupación por establecer un marco de referencia que sirva a las empresas para mejorar sus sistemas de gobierno y control ha llegado a España de manos de una iniciativa del Gobierno. Como informábamos en el número anterior del Boletín AECA, el Consejo de Ministros, a propuesta del Vicepresidente Segundo y Ministro de Economía y Hacienda, aprobó la creación de una Comisión Especial de expertos para el estudio y de un Código Ético de los Consejos de Administración de las sociedades. El cometido era doble: la redacción de un informe

sobre la problemática de los Consejos de Administración de las sociedades que apelan a los mercados financieros, y la elaboración de un código ético de buen gobierno de asunción voluntaria por estas sociedades.

El resultado del estudio y de las deliberaciones de la Comisión Especial fue presentado el día 11 de marzo pasado, y desde entonces es continuo el flujo de información y opinión que se viene vertiendo sobre el tema desde distintos ámbitos. Sin duda, este es un signo que revela la sensibilidad de las empresas por aspectos relativos al buen funcionamiento de sus Consejos de Administración.

La preocupación de AECA por este tema, de actualidad y relevancia indiscutibles, se refleja en la colaboración establecida con Euroforum El Escorial para la organización del *Foro Consejos y Consejeros: Presente y Futuro*, constituido con carácter permanente, con el objetivo de informar y formar sobre el amplio abanico de temas derivados de la aparición del Código del Buen Gobierno de las Sociedades. En la sección sobre las actividades de la Asociación se informa de la celebración de la primera reunión de este Foro de

debate, así como de la convocatoria de una segunda sesión para el mes de noviembre próximo, para la que está prevista la participación de **Sir Adrian Cadbury** y **Dr. W. D. Crist**, presidente de CalPERS.

Prueba, también, del interés despertado por el tema entre los socios de AECA es la publicación en este número del Boletín del artículo ganador de la cuarta edición del Premio AECA para Artículos Cortos sobre Contabilidad y Administración de Empresas, titulado *La tragedia del Rey Lear y el gobierno de las empresas*, de **Pablo de Andrés Alonso**, y del artículo finalista *El gobierno de las empresas españolas en la práctica y los códigos éticos de los Consejos de Administración*, de **Mónica Melle Hernández**.

El reto ahora es que el conjunto de las empresas españolas, sus dirigentes y los mercados asuman sus propias responsabilidades en el tema, y hagan buenas las expectativas creadas en torno a los efectos positivos del seguimiento de las recomendaciones de carácter voluntario, flexible y no reglamentario del Código del Buen Gobierno o *Informe Olivencia*, como también se le ha dado en llamar ■

*España ha superado brillantemente el examen de convergencia que le permitirá formar parte de la Moneda Unica desde su inicio efectivo. Pero la moneda única no será ninguna panacea para resolver los problemas económicos y sociales de los europeos; antes bien, será un factor discriminante para desvelar las carencias de competitividad de*

*determinadas empresas y sectores, ocultas hasta ahora tras los 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.*

## El euro y las empresas españolas

por Juan Antonio Maroto Acín

Las empresas españolas deben entender, en primer término, que el euro constituye la parte visible de un planteamiento estratégico más amplio, que aspira a promover la competitividad en el área integrada de la Unión Europea, estimulando un crecimiento estable que favorezca el desarrollo económico y la cohesión social. Pero también, en segundo lugar, que el euro tendrá impactos operativos que afectarán a las diferentes áreas de actividad de las empresas, y que pondrán en primer plano la competitividad comparada; ante la cual sólo caben o la eficiencia en las actuaciones, necesaria incluso para mantener las posiciones de mercado presentes, o el "esperar y ver" lo que hacen los competidores, para ir languideciendo poco a poco en el mercado.

### Aspectos estratégicos del euro para las empresas

La Unión Económica y Monetaria europea pretende, ante todo, unos objetivos económicos y sociales que ya se preveían en el Informe Delors de 1989, con un proceso en tres etapas que de-

sembocaría en la moneda única. Un logro que promovería la estabilidad de precios, pero dentro de un marco de fomento de la competitividad, de impulso del crecimiento, de reforzamiento de la cohesión económica y social y de protección del medio ambiente. Por ello ahora, en que nos encontramos felizmente en la tercera y última fase de la integración económica europea, es cuando conviene volver a esos principios inspiradores que apostaban por la competitividad, el crecimiento y el empleo, sobre la base de la competitividad de los países europeos, que se asienta, indudablemente, sobre la de sus respectivos sectores empresariales. Un objetivo que se reivindicaba en el Informe del Grupo Ciampi, cuando -al recordar que la Moneda Unica supondrá 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 monetaria y presupuestaria- destacaba el paulatino relieve que irán adquiriendo los precios como indicadores de la eficien-

cia empresarial. Una situación ante la cual no queda otra estrategia que la del estímulo de la competitividad de los países europeos, mediante cuatro líneas de actuación prioritaria que competen a los responsables públicos: 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 PYMEs y, en especial, a las innovadoras; y 4) Apoyo a la formación continuada.

Pero si la competitividad empresarial se basa en las condiciones necesarias de la predictibilidad y estabilidad del cuadro macroeconómico y de la liberalización y flexibilidad de las estructuras de competencia de los mercados, también lo hace en la de la administración eficiente por las empresas de sus capitales económico-tecnológico, financiero y humano. Logrado ya el objetivo de estabilidad macroeconómica mediante el proceso de convergencia, son ahora las empresas europeas las responsables de su sostenibilidad, que

garantice el crecimiento y el empleo. Un exigente reto que 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 PYMEs, 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 con la contrapartida de que esos retos pueden 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.

El calendario previsto para la introducción del euro es la base de la programación estratégica de las empresas a partir de esa fecha clave del 1º de enero de 1999, en la que el euro pasará a ser moneda de la Unión Europea por derecho propio, aunque sin existencia ni circulación física y en coexistencia con las diferentes monedas nacionales de los países miembros. Una fecha en la que buena parte de las empresas multinacionales de ámbito europeo han previsto 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

**“Logrado ya el objetivo de estabilidad macroeconómica mediante el proceso de convergencia, son ahora las empresas europeas las responsables de su sostenibilidad, que garantice el crecimiento y el empleo”**

de los países de la Unión; así como por la supresión de los riesgos de cambio entre dichas monedas y la disminución de las disparidades entre los tipos de interés de sus fuentes de financiación.

La segunda fecha relevante desde el punto de vista empresarial será la del 1º de enero del año 2002, lo que define un *interregno* de tres años, en el que es de esperar se produzca la paulatina incorporación al euro de las grandes empresas que no hubiesen apostado por la incorporación temprana; así como de la mayoría de las PYMEs que tengan experiencia de internacionalización, recurran de forma directa a los mercados financieros o se relacionen de forma prioritaria o exclusiva con grandes empresas ya adaptadas al euro. Una adaptación cuyo éxito dependerá de cómo cada empresa se adapte a las pautas de actuación que sigan sus clientes y proveedores, así como de sus respuestas al “reto informático del año 2000”.

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 coexistirán las

monedas nacionales y el euro (ya con existencia y circulación física), lo que obligará a la mayoría de las PYMEs 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 al calendario del euro será así la primera decisión estratégica que habrán de tomar las empresas españolas a partir de la próxima primavera. Una decisión en la que los agentes “activos” -grandes empresas no financieras, entidades financieras, mercados financieros o Administraciones Públicas- condicionarán los márgenes de actuación de los agentes “pasivos”, fundamentalmente PYMEs. Cuestión que será especialmente relevante en el caso de las Administraciones Públicas, ya que sus relaciones con las empresas imponen para éstas desde obligaciones registrales hasta normas para la presentación de declaraciones y liquidaciones fiscales que, como es obvio, se verán directamente afectadas por la moneda en la que puedan o hayan de expresarse. En el caso español, las Administraciones Públicas efectuarán su transición al euro el 1º de enero del año 2002; a diferencia de otros países potenciales miembros de la Unión Monetaria que lo harán en la fecha más temprana de 1999, tales como Bélgica, Luxemburgo, Holanda, Irlanda, Italia, Austria, Finlandia y Francia.

**Aspectos operativos de la introducción del euro**

Aunque los aspectos operativos suponen una casuística que sólo cada organización puede preci-

sar, hay factores condicionantes de los mismos que adquieren cierta generalidad; y que dependen tanto de los efectos de decisiones estratégicas previamente tomadas por las organizaciones (tales como su adaptación temprana o tardía al calendario del euro o la implementación de un grupo de trabajo interno para hacerlo) como de variables estrictas de mercado, ya sean del sector de operación, de la dimensión o de la actividad de internacionalización de las empresas.

A ese respecto, sectores como el de las entidades financieras o el de 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 habrán de ser las adelantadas en la adaptación al euro y las gestoras efectivas del canje material de monedas; lo cual les supondrá un enorme esfuerzo de adaptación de sus organizaciones y sistemas de información, de preparación y formación de su personal para atender los servicios y requerimientos de información de la clientela, y de realización de inversiones para la modificación y/o sustitución de sus equipos de recuento y procesamiento de billetes y monedas. Las empresas de distribución comercial, por su parte, serán los bancos de pruebas para la aceptación por los consumidores de los nuevos precios y presentaciones de los productos, además de los vehículos para el canje efectivo de monedas con cada acto de compra; lo que acrecentará sus necesidades de inversión, 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 una 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 para el éxito en la adopción del euro.

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

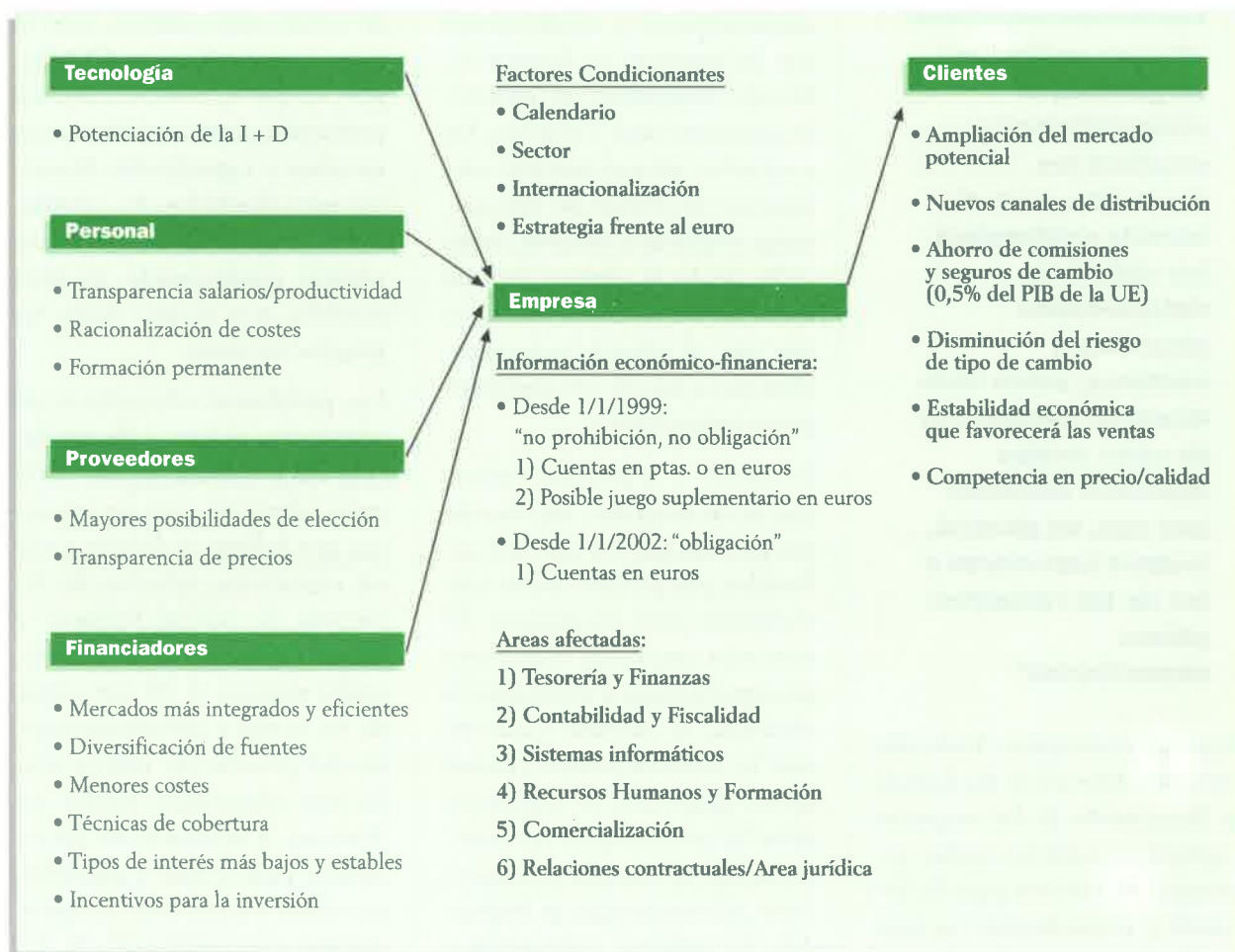
---

**“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”**

res finales, los sectores afectados 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.

Desde el punto de vista estrictamente empresarial, el esquema adjunto muestra las áreas de las organizaciones que sufrirán los principales impactos, que dependerán, como ya se ha indicado, de la posición de mercado de la empresa y de su actitud estratégica frente al euro; y que tendrán mayor o menor incidencia operativa sobre el sistema de información contable empresarial, según 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 ya durante el periodo transitorio, o en el más retrasado, que implicará la dualidad 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 deslocali-



zarán 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, al requerir de ellos un importante esfuerzo de mentalización que los sitúe 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 constituyen dos carencias habituales en la competitividad comparada de buena parte de las pequeñas y medianas empre-

zas españolas, y su déficit se hará más patente con la moneda única.

Atendiendo a las relaciones logísticas y comerciales de las empresas, proveedores y clientes se verán también especialmente afectados por el nuevo entorno. La transparencia de precios y la emergencia de nuevos concurrentes ampliarán las oportunidades de selección de proveedores. En tanto que la ampliación del mercado potencial y las mayores posibilidades de acceder a redes de distribución foráneas, lo harán respecto de la ampliación y segmentación de la clientela. Los factores macroeconómicos derivados de la integración monetaria, tales como la reducción de los riesgos de tipo de cambio y la estabilidad económica, fundamentarán el incremento de las transacciones

comerciales de las empresas. Pero, al tiempo, 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 el mencionado esquema es el de la financiación. En él 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 menores tipos de interés, por su parte, tenderán a la estabilidad y al reflejo de diferenciales que se ajusten estrictamente a la clase de riesgo de las

**“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”**

empresas prestatarias. Todo ello permitirá diversificar las fuentes de financiación de las empresas y reducir su coste de capital, generando incentivos para la inversión y el crecimiento; si bien con las contrapartidas de una más cuidada gestión y cobertura de riesgos, y una más estricta administración del presupuesto de capital.

**Actitudes empresariales frente al euro**

Los resultados de una reciente encuesta de opinión realizada por la revista *Cuadernos de Información Económica* (nº 130, enero, 1998) entre directivos, confirman que las empresas españolas son conscientes de esos retos estratégicos y operativos del euro, que al 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.

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 PYMEs, 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.

Los problemas informáticos de adaptación al euro y de resolución del problema del año 2000 serán 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 efectivo en 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 el ámbito de lo que ahora se entiende como “nacional” ■



\* Juan Antonio Maroto Acín

UCM y Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas