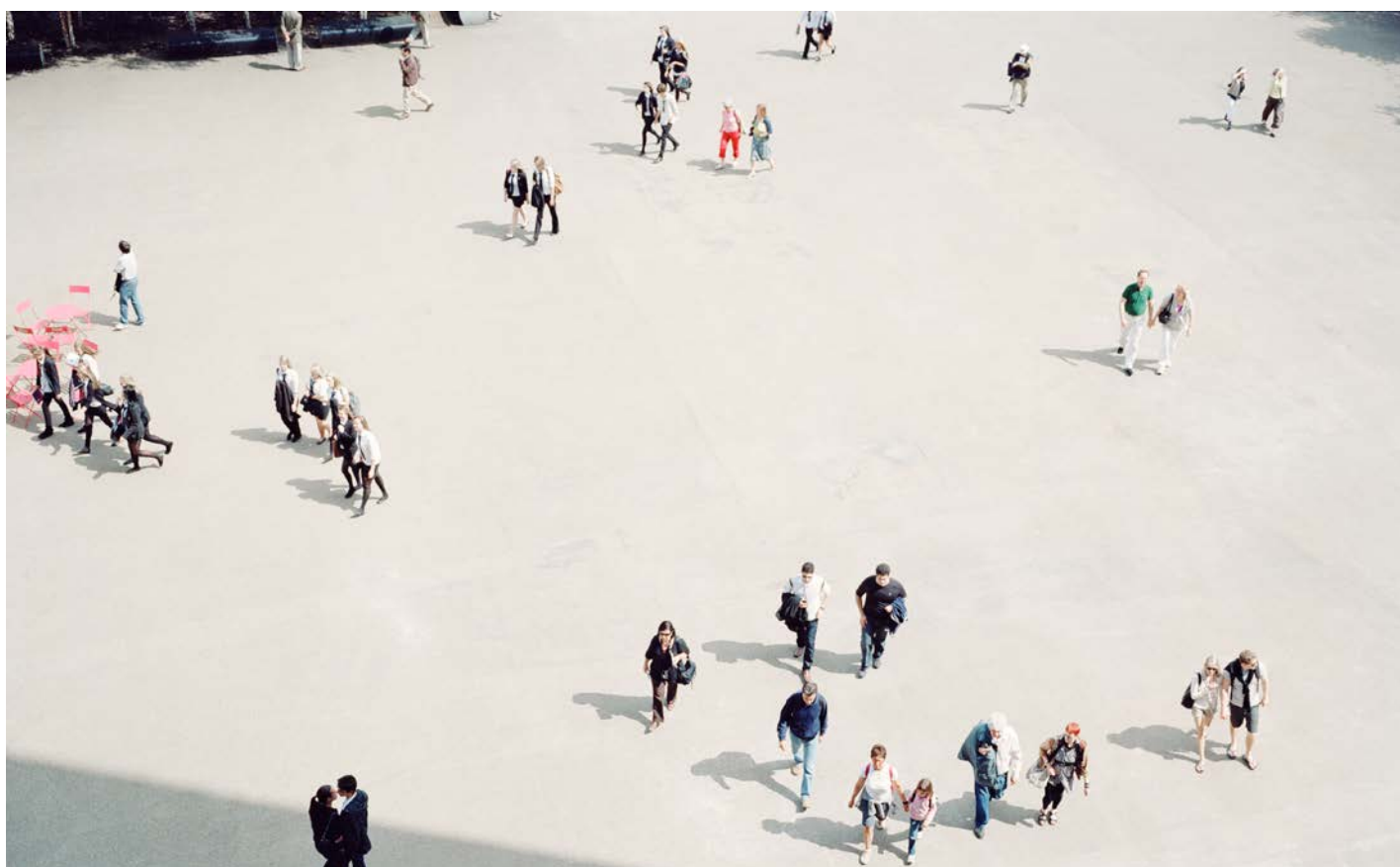


España: Voluntad de futuro



Crecimiento Inteligente

Un programa para apoyar a las empresas y a las Administraciones Públicas en el tránsito hacia un nuevo modelo productivo sostenible basado en la innovación, la calidad, el talento y el valor añadido.

Índice

Un país con fuerza de voluntad	4
¿Cómo hemos llegado aquí?	6
Llegó la crisis	16
Momento actual	26
Necesitamos crecer de manera inteligente	36

Un país con fuerza de voluntad



Carlos Mas
Presidente de PwC España

A estas alturas, se podría pensar que ya se ha dicho todo sobre la crisis económica, sobre sus causas y sobre sus posibles soluciones. En los últimos meses se ha escrito mucho sobre cómo hemos llegado a esto, sobre cuánto durará esta situación y sobre cómo podemos salir de un escenario tan grave para el conjunto de nuestro país. Como en otros ámbitos, tanta información, tantas opiniones y tantos puntos de vista pueden ser enriquecedores y aportan el pluralismo necesario para avanzar; pero también existe el riesgo de caer en una situación de saturación informativa que nos impida conocer la realidad o encontrar el camino adecuado para salir adelante.

En PwC estamos convencidos de que para salir de esta situación, así como para cambiar realmente nuestro modelo productivo, se necesita voluntad, esfuerzo y consenso. Creemos que sólo si se comparten objetivos y se trabaja de manera coordinada con honestidad podremos cambiar realmente el entorno y, por ende, el país. No obstante, antes es necesario saber dónde estamos, qué hay que hacer y, sobre todo, cómo hay que actuar.

En nuestra firma estamos especialmente interesados en participar en los debates sobre la economía y la sociedad tanto de nuestro tiempo como de los venideros. Nuestros informes sobre el futuro de sectores económicos, actividades, legislación o tendencias son reconocidos en todo el mundo y forman parte de la agenda de los líderes de opinión. Nos gusta hacer ejercicios de prospectiva y generar liderazgo de ideas; pero también queremos que este conocimiento se comparta y contribuya

a la transformación del conjunto de nuestra sociedad.

Por ello y dada la complejidad de la crisis, en PwC empezamos a generar ideas y proponer soluciones cuando se detectaron los primeros síntomas. Elaboramos nuestras primeras propuestas sobre cómo superar esta situación y generar un nuevo modelo productivo cuando comenzamos a percibir que algo estaba cambiando y que era preciso hacer las cosas de manera distinta.

Con el fin de aportar luz en un entorno tan complejo en el que hay que considerar tantas variables, en PwC hemos elaborado el documento *España: Voluntad de futuro*. Se trata de un trabajo que recoge análisis rigurosos y propuestas realistas que sirven para enriquecer un debate crucial para nuestro país y que hemos ido generando a lo largo de los últimos años. Contar con todo este conocimiento en un mismo volumen permite apreciar mejor cuál es la situación en la que nos encontramos, pero también, saber cómo articular correctamente un cambio tan complejo. En este documento aportamos datos actuales y contenidos recogidos en diferentes informes de nuestra firma, especialmente en los trabajos elaborados dentro de nuestra iniciativa *Crecimiento Inteligente*.

Creemos que la falta de información o los errores de percepción a la hora de calibrar la envergadura de la crisis han sido factores especialmente relevantes que han agravado la situación. Si las medidas y los acuerdos hubiesen llegado antes, quizá las consecuencias habrían sido otras. Por eso es importante contar

con datos objetivos y actuar con independencia y profesionalidad. Por eso es necesario disponer de aportaciones transparentes y constructivas que contribuyan a generar un crecimiento real que beneficie al conjunto del país.

A día de hoy, todo indica que nos encontramos en un punto de inflexión y se podría decir, con todas las cautelas, que hemos dejado atrás lo peor de la crisis. También se podría decir que se ha identificado qué es lo que se hizo mal en el pasado; en qué punto nos encontramos en el presente y qué hay que hacer en el futuro. Lo que ya no está tan claro es cómo tenemos que activar las palancas que cambiarán nuestro

modelo y asegurarán nuestro futuro como país. Este reto es el que nos planteamos al elaborar este documento y podemos asegurar que hemos logrado recoger en unas pocas páginas las claves para entender el proceso de cambio que estamos atravesando.

España: Voluntad de futuro sirve para contar con conocimiento útil que evite repetir errores, pero también con propuestas sugerentes que aceleren un crecimiento más inteligente, equilibrado y, sobre todo, sostenible. Espero que así sea y que su lectura sirva para impulsar cambios reales que beneficien al conjunto de un país con un gran porvenir a cuyos ciudadanos no les falta fuerza de voluntad.

¿Cómo hemos llegado aquí?

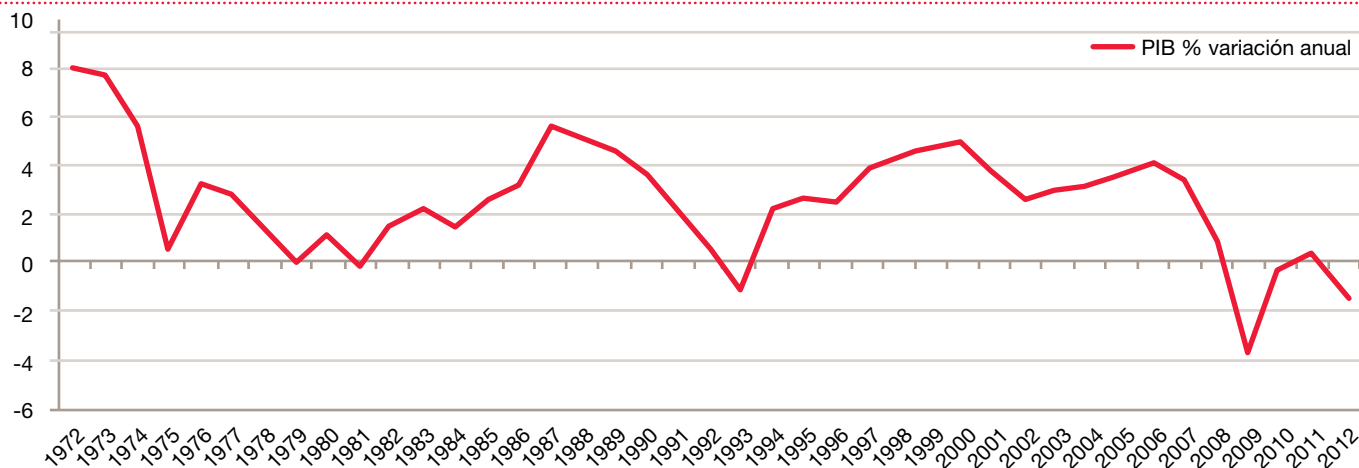


1.1 La mayor recesión económica de la historia

La sociedad española está haciendo frente a la mayor recesión económica de su historia reciente. Eso quiere decir, mayor que la derivada de los dos *shocks* petrolíferos de 1974 y 1979; mayor que

la crisis industrial de los años 80 asociada al ingreso en el Mercado Común; mayor que la crisis de tipos de cambio de 1992/93 derivada de los efectos de la unificación alemana sobre el sistema monetario europeo.

Cuadro 1.
Evolución del PIB de España (Tasa de crecimiento)



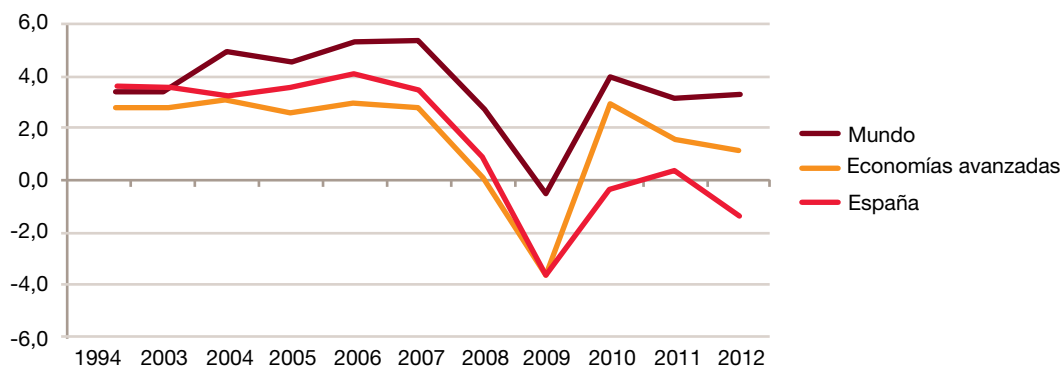
Fuente: Elaboración propia – Datos del Banco de España.

1.2 Una crisis global y de larga duración, especialmente en España

La crisis financiera mundial desatada a partir del verano de 2007 y, sobre todo, de la quiebra de Lehman Brothers en septiembre de 2008, se trasladó pronto a la economía real mediante una fuerte restricción de la liquidez entre instituciones financieras consecuencia de las dudas sobre la solvencia de las

mismas y una fuerte sequía de crédito hacia familias y empresas. La repercusión conjunta de todo ello provocó una situación de tal gravedad en la economía mundial, que hubo que recurrir al precedente de la Gran Depresión de 1929. Pero si la crisis fue tan intensa como global, su duración está siendo mayor en algunos países, entre los que se encuentra España.

Cuadro 2.
Evolución del PIB de España, resto del mundo y las economías más avanzadas



Fuente: Elaboración propia – Datos del FMI.

1.3 La configuración de la burbuja especulativa

No existe un acuerdo unánime sobre las razones y las causas que provocaron la crisis financiera internacional. Sin embargo, de los estudios y debates llevados a cabo, especialmente por el FMI, se puede concluir que algunas ideas se sustentan, con evidencia empírica, de manera más robusta que otras.

La crisis vino precedida por un fuerte desequilibrio financiero global, medido en términos de incremento espectacular del ratio crédito concedido/depósitos, durante el período 1999/2007, especialmente entre los países de la OCDE.

Este aumento del crédito concedido correlaciona de manera directa con el incremento del precio de la vivienda y de otros activos, hasta el punto de configurar una burbuja especulativa en varios países.

El desequilibrio financiero previo a la crisis, está relacionado con tres elementos que, presentes en todos los casos, se combinan de manera diferente según países: abundante liquidez internacional (bajos tipos de interés) desde la crisis bursátil de las “punto.com” en 2001; fuertes desequilibrios en las balanzas por cuenta corriente, compensados por cuantiosos movimientos de capitales a nivel global; régimen de regulación/supervisión bancaria.

Existe consenso en que los bajos tipos de interés propiciaron los déficits por cuenta corriente en países donde la inversión fue muy superior a su ahorro interno. Ello movilizó transferencias de capitales a nivel global que, en un mundo con elevada desregulación, alimentó un desequilibrio nacional entre crédito y depósitos en la medida en que los bancos obtenían financiación abundante en los mercados internacionales que trasladaban internamente en forma de préstamos.

Este hecho propició una elevada dependencia financiera exterior de

algunas economías nacionales que les hizo muy vulnerables en el momento de estallar la crisis, a la vez que permitió la transmisión internacional de los nuevos productos financieros derivados, muchos de los cuales acabaron resultando “tóxicos”, propagando así la crisis.

1.4 El pinchazo de la burbuja especulativa

Esta crisis financiera se originó en el mundo desarrollado al pinchar la burbuja especulativa creada al calor de la desregulación y de la globalización. A partir de ese momento, una gran parte de los activos en que tenían depositado sus inversiones los bancos internacionales, así como la profusa maraña de productos derivados con valor referenciado a dichos activos, se convirtieron en “tóxicos”, dado que contagiaban paulatinamente su pérdida de valor en una espiral cargada de incertidumbre. El mercado mayorista de préstamos interbancarios, que conectaba las necesidades de financiación de los países deficitarios con las necesidades de colocación de ahorro por parte de los países superávitaros, se paralizó, ante la necesidad propia de liquidez de muchos bancos enfrentados a fuertes necesidades de liquidez con que hacer resistir sus amenazas de quiebras y la desconfianza generalizada respecto a cuál era la verdadera situación de solvencia de muchas de las entidades.

La crisis financiera, que obligó a nacionalizar y a dejar quebrar a varias instituciones importantes en muchos países desarrollados, se transformó en una severa y prolongada recesión económica en aquellos países en que coincidió con uno, dos o tres de los siguientes factores: burbujas inmobiliarias propias, elevado endeudamiento (público o privado) o que tardaron más tiempo en adoptar medidas sobre su sector financiero.

En la zona euro, la crisis provocó un fenómeno de *shock* asimétrico entre unos países y otros, evidenciando los serios problemas de gobernanza que arrastra la

unión monetaria sin que sea el menor, la ausencia de un Banco Central que haga las funciones de prestamista en última instancia de los Estados miembros sin tener, tampoco, un mecanismo comunitario de mutualización de riesgos como existe, por ejemplo, en Estados Unidos. A efectos prácticos, Irlanda, Grecia y Portugal tuvieron que ser intervenidos al no poder hacer frente a sus obligaciones financieras a la vez que se arbitraban medidas especiales para España e Italia. La fuerte caída en los indicadores de solvencia emitidos por las agencias de calificación de riesgos experimentada por éstos y otros países, da idea de la extensión, magnitud y complejidad de la crisis financiera viral en que nos sumimos.

1.5 Situación competitiva de España ante la crisis: estamos mejor preparados

A pesar de la intensidad y extensión de la recesión, España se encuentra en mejor

situación relativa que antes para hacerle frente. Esta crisis es mayor que ninguna anterior, pero también nos encuentra mejor preparados, ya que el país, en su conjunto, es más rico:

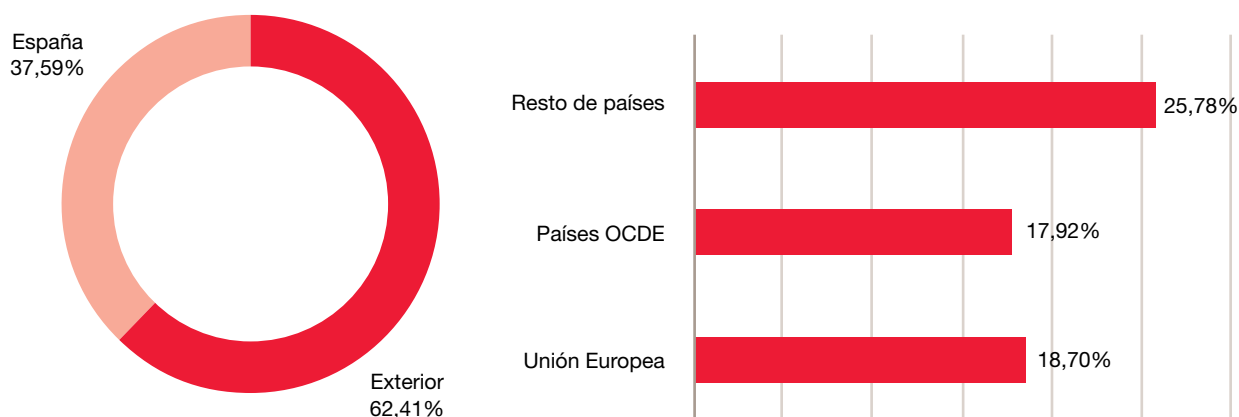
- Nuestro PIB per cápita a pesar de haber caído por la crisis, sigue siendo muy elevado en términos históricos.
- El Producto Interior Bruto en términos constantes continúa siendo superior al de 2001.
- Trabaja más gente ahora, incluso a pesar de la crisis, que en 2001.
- Una parte importante de nuestras empresas tiene mayor tamaño y está presente en todo el mundo. El 62,4% de la cifra de negocio del IBEX 35 se obtiene en el extranjero y los ingresos foráneos suponen ya el 47,4% de las ventas totales entre las compañías de pequeña y mediana capitalización.

Cuadro 3.
Evolución del PIB, ocupación y población 2001, 2007 y 2012

	2001	2007	2012
PIB	883.962.000	1.078.168.000	1.051.204.000
Ocupados	16.146.000	20.356.000	16.957.100
Población	40.466.000	45.116.894	47.190.493

Fuente: INE.

Cuadro 4.
Distribución geográfica de la facturación del IBEX 35 en el extranjero



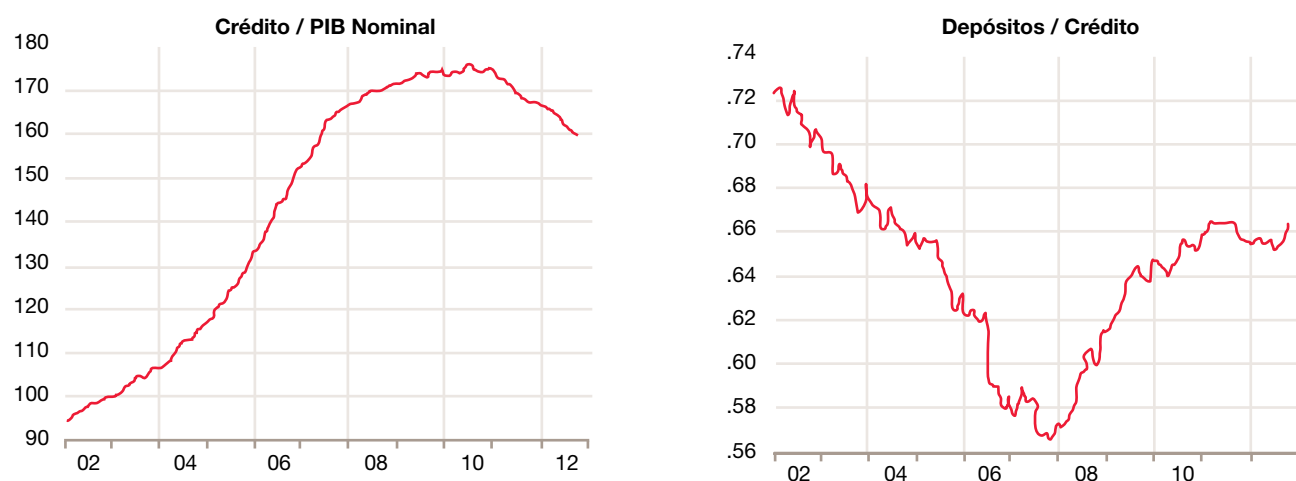
Fuente: Elaboración propia – Datos CNMV.

1.6 Una década de intenso crecimiento económico antes del estallido de la crisis

La crisis vino precedida en España por una década de intenso crecimiento económico. Un crecimiento liderado por altas tasas de inversión, muy por encima de los niveles de ahorro nacional, por lo que se pudieron financiar gracias al crédito bancario, cuyo peso sobre el PIB no dejó de aumentar desde la entrada en vigor del euro. Además, esas necesidades de crédito bancario, muy

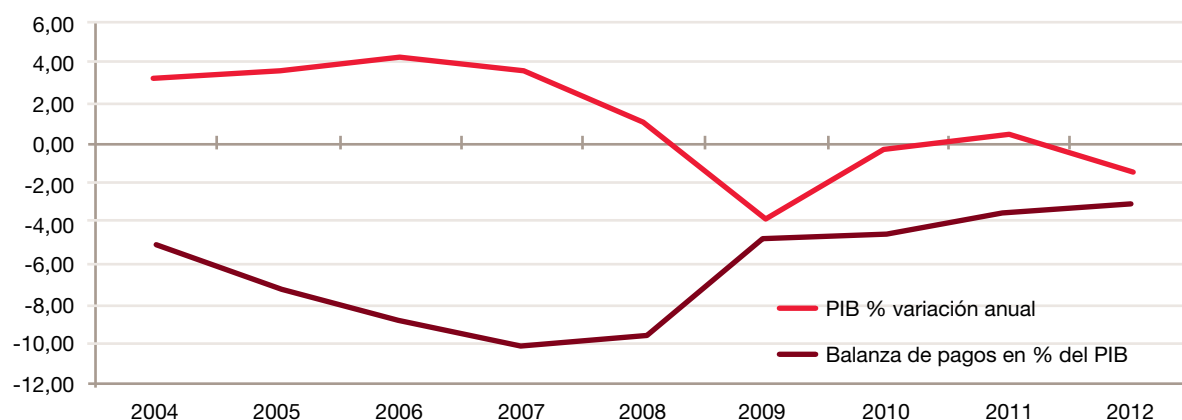
superiores a la capacidad de captación de pasivos por parte del sistema financiero español, solo pudieron ser satisfechas mediante préstamos conseguidos en los mercados internacionales, provocando un déficit en la balanza de pagos sin precedentes, ya que la inversión realizada fue muy superior a nuestra capacidad interna de generar ahorro. Por otro lado, todo ello facilitó un proceso de relajación en los criterios de análisis de riesgo en buena parte de nuestras entidades financieras.

Cuadro 5.
Evolución de la inversión vinculada a la concesión del crédito



Fuente: Asociación Española de Banca (AEB).

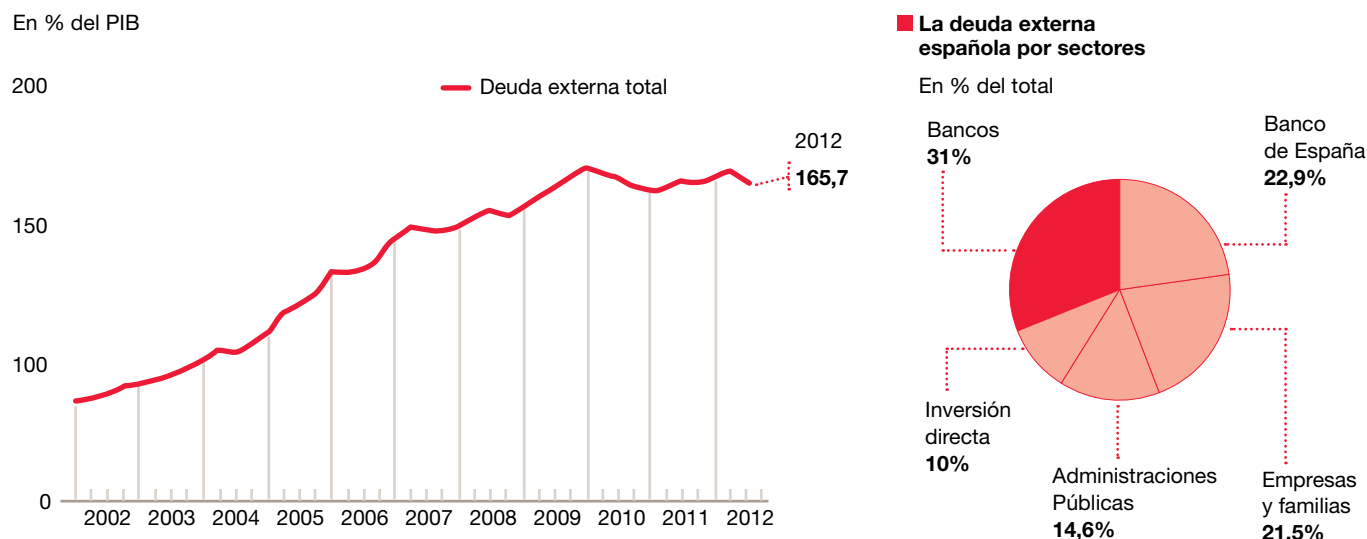
Cuadro 6.
Crecimiento del PIB y del déficit de la balanza de pagos por cuenta corriente



Fuente: Elaboración propia – Datos Banco de España.

Cuadro 7.

El endeudamiento de la economía española



Fuente: Elaboración propia — Datos INE y Banco de España.

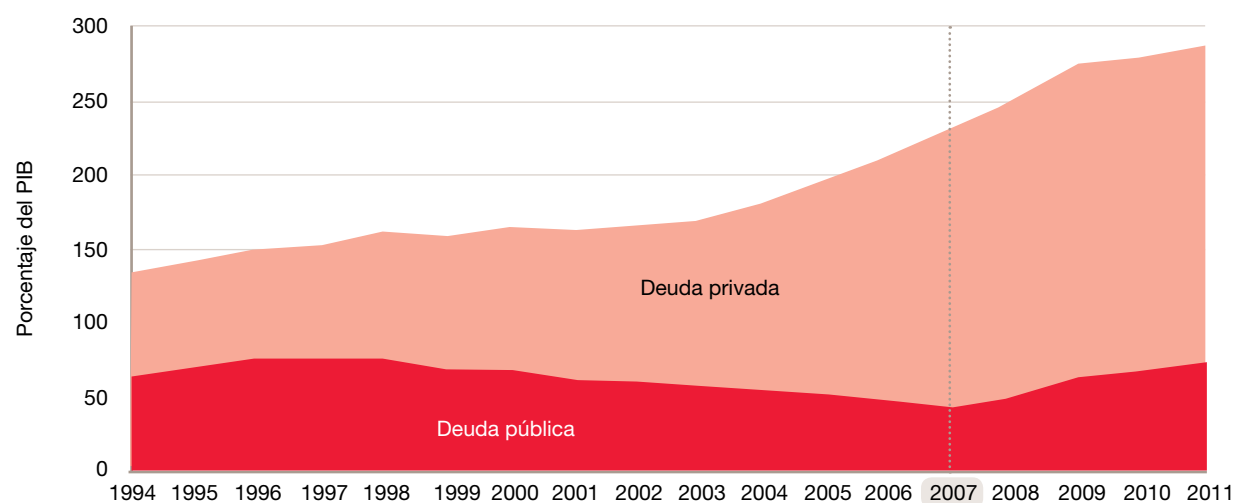
1.7 El incremento del endeudamiento, especialmente el privado

El fuerte desequilibrio financiero que configuró la otra cara del crecimiento económico, se tradujo en unos niveles históricamente elevados de endeudamiento de los sectores residentes en España. Con dos características muy importantes:

- La deuda total alcanzó niveles cercanos a tres veces el PIB.
- La deuda privada representó el 75% del total. Nuestro problema de endeudamiento es, en gran parte, deuda privada, ya que nuestros niveles de deuda pública, aunque han crecido durante la crisis, siguen estando por debajo de la media de los países de nuestro entorno.

Cuadro 8.

El endeudamiento público y privado de España 1994- 2011 (% del PIB)



Fuente: FMI, OCDE y Banco Mundial.



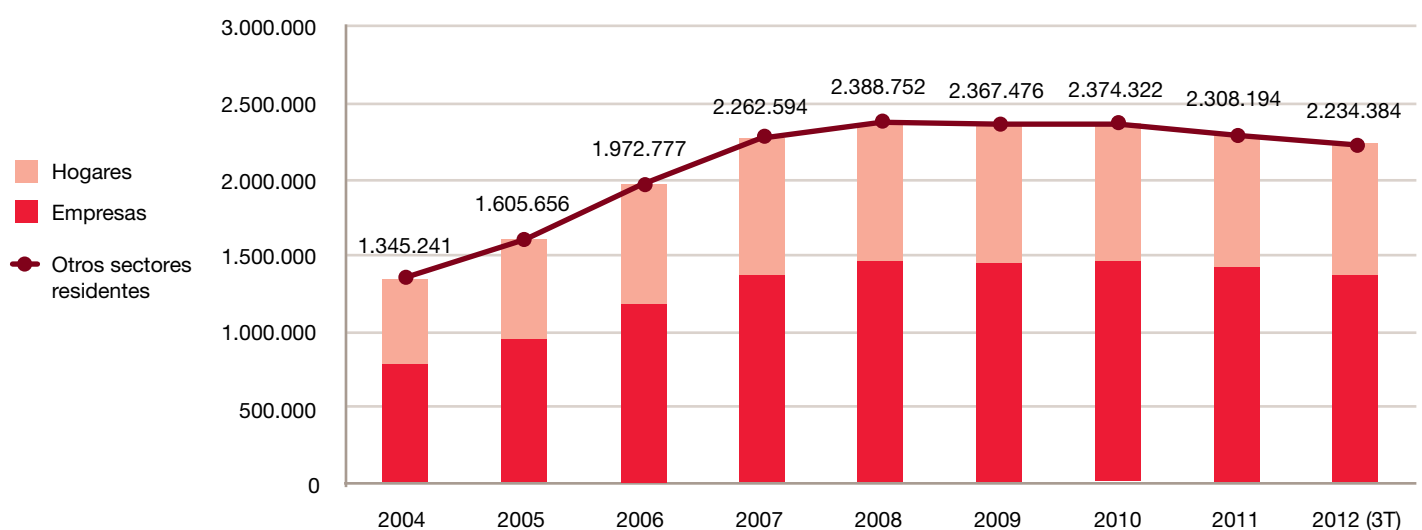
El crédito no tiene nada de malo. De hecho, forma parte consustancial al modelo económico en el que vivimos, al reforzar la demanda de consumo y de inversión que justifica los aumentos en la producción y el empleo.

El problema surge cuando, como fue nuestro caso, crece mucho en poco tiempo, procede en gran parte del exterior y, sobre todo, no tiene en cuenta para su concesión y devolución los ingresos futuros previsibles del deudor, sino la

revalorización de los activos que se ponen como garantía (apalancamiento).

En este caso, el crédito se independiza relativamente de la condición del deudor y propicia un incremento artificial de demanda selectiva de determinados activos, lo que puede acabar, como así ocurrió, en una burbuja especulativa donde el precio no lo determinaba tanto la oferta y la demanda natural, como las presiones del exceso de liquidez crediticia.

Cuadro 9.
El endeudamiento de los hogares y las empresas



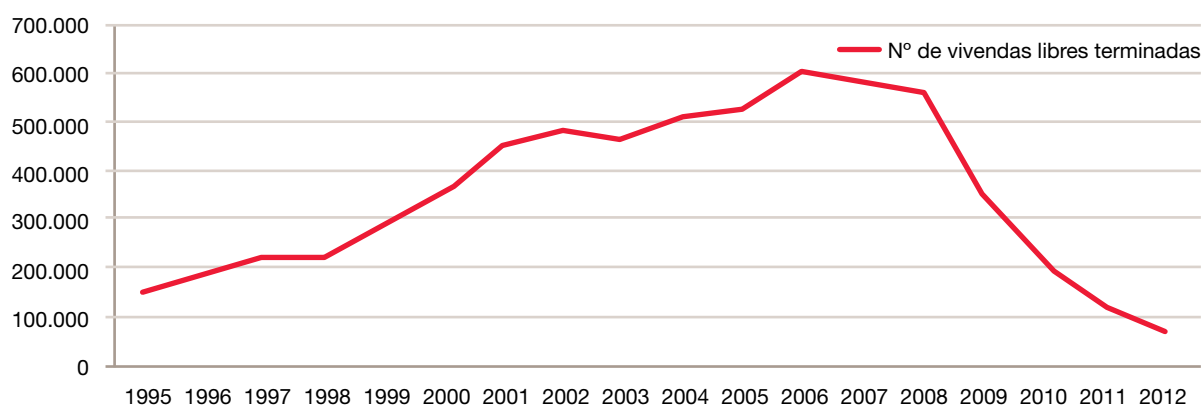
Fuente: Banco de España. Deuda de los sectores no financieros materializada en valores distintos de acciones y en préstamos.

1.8 El desequilibrio entre ahorro e inversión a crédito en el sector de la construcción

Ese desequilibrio externo entre ahorro e inversión a crédito, se concentró, de manera destacada, en el sector de la construcción, provocando una burbuja especulativa.

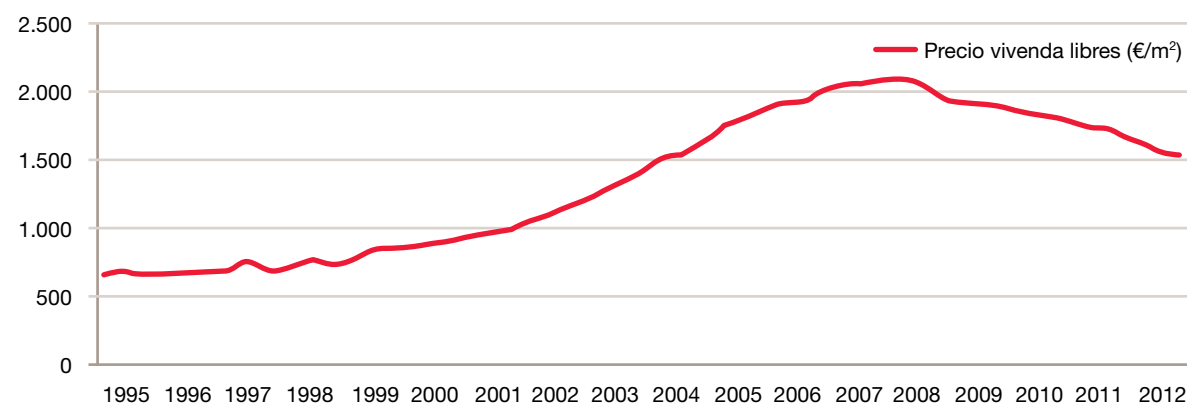
En diez años, es verdad que coincidiendo con un sensible aumento de la población como consecuencia de la inmigración recibida, el número de viviendas libres construidas en España se multiplicó por tres. Ello fue compatible con un ascenso del precio que, en algunas modalidades, llegó a duplicarse.

Cuadro 10.
Evolución del número de viviendas libres terminadas



Fuente: Elaboración propia – Datos Ministerio de Fomento.

Cuadro 11.
Evolución del precio de la vivienda libre

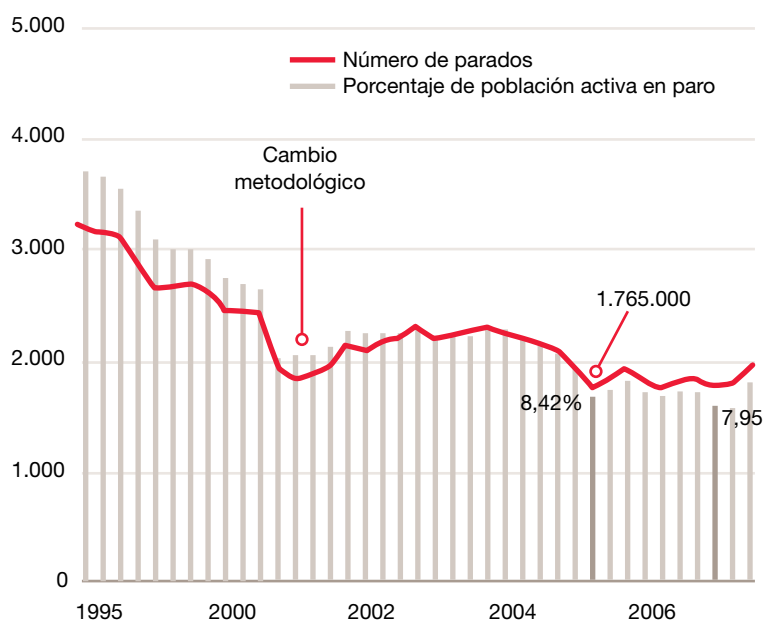


Fuente: Elaboración propia – Datos Ministerio de Fomento.

1.9 La mejora del empleo y las cuentas públicas impulsadas por el crecimiento experimentado

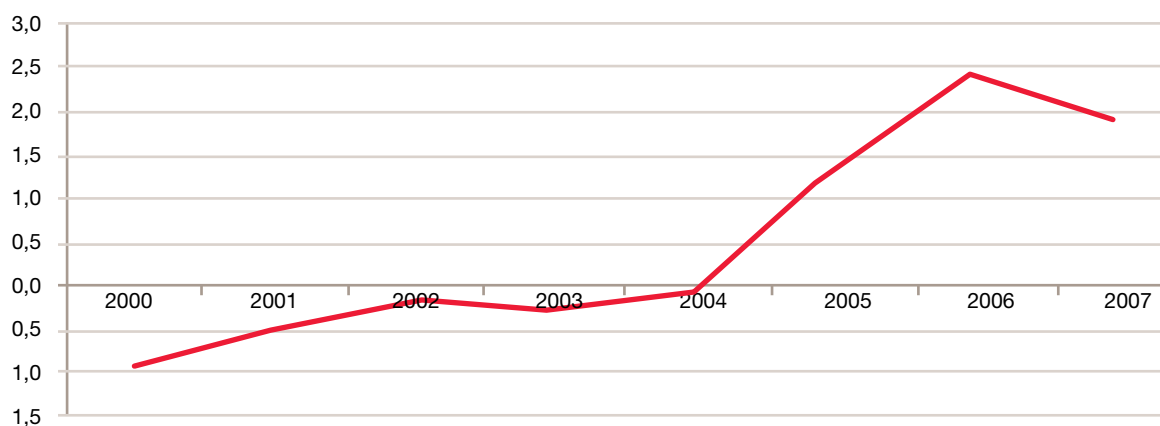
El modelo de crecimiento experimentado se tradujo en una sensible mejora en dos de los principales desequilibrios históricos de España: el empleo y las cuentas públicas.

Cuadro 12.
Evolución del número de parados y tasa de paro



Fuente: Elaboración propia – Datos del INE.

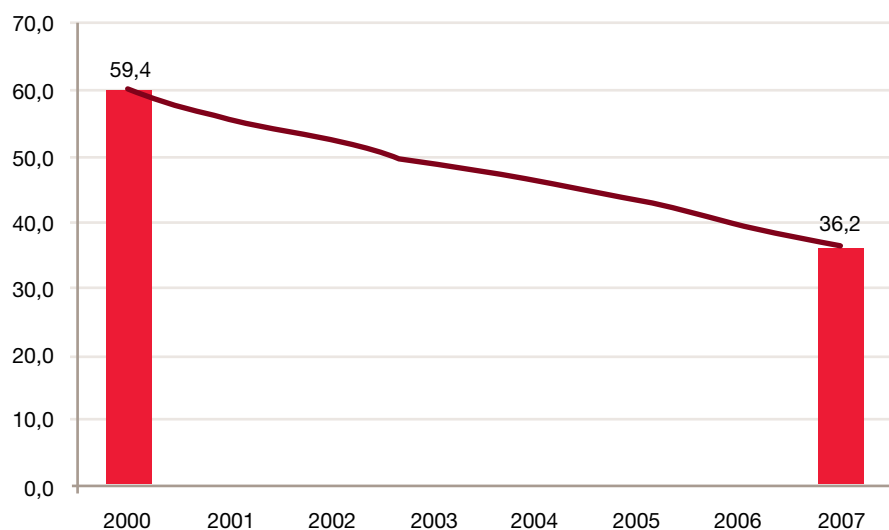
Cuadro 13.
Evolución del déficit público 2000-2007



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14.

Evolución de la deuda pública de 2000-2007



Fuente: Elaboración propia.

Y estuvo muy influido por el descenso en los tipos de interés asociado a la entrada en vigor de la moneda única en 2001, donde el Banco Central Europeo estaba mucho más pendiente de estimular el crecimiento alemán tras el impacto de la reunificación que en reducir las

tensiones inflacionistas en economías periféricas como la española. Seguramente, la política monetaria seguida por el BCE en esos primeros años del euro ayudó a alimentar el desequilibrio financiero de España y su endeudamiento excesivo.

An aerial photograph of a paved plaza with a grid pattern of light and dark grey tiles. Several people in business attire are walking across the plaza. Long shadows are cast across the tiles, suggesting a low sun position. A red horizontal bar is positioned above the text.

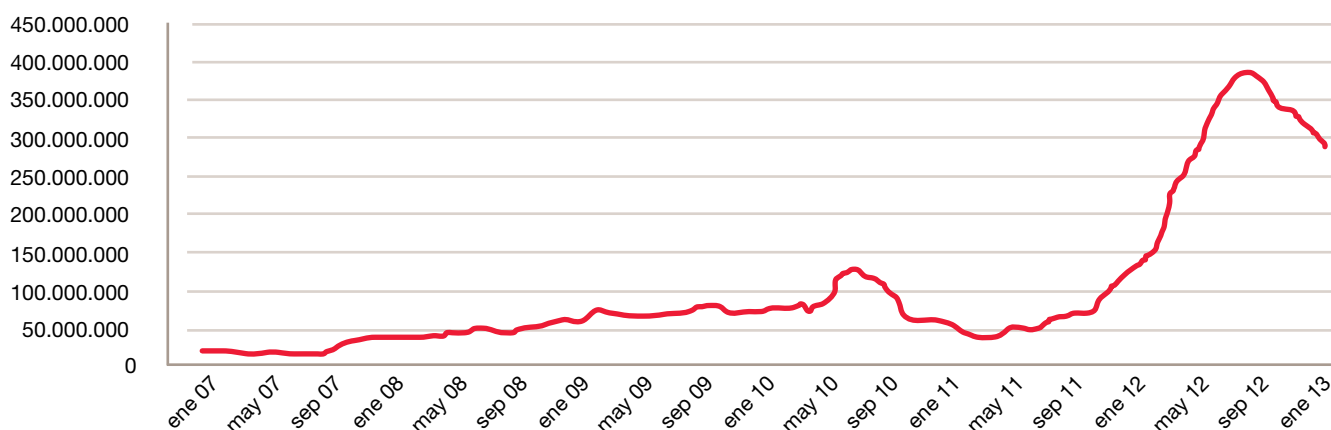
Llegó la crisis

2.1 El cierre de los mercados internacionales y la contracción del crédito bancario

El estallido de la burbuja especulativa de las hipotecas *subprime* en Estados Unidos (2007) y su efecto sobre la quiebra de Lehman Brothers (septiembre 2008), desató una crisis financiera mundial que se tradujo en un cierre total de los mercados financieros internacionales. Para un país como España, con una elevada dependencia de dicha financiación, la situación tuvo tres efectos

negativos inmediatos: nuestras entidades financieras tuvieron que recurrir, mucho más que antes, a las disposiciones de liquidez puestas en marcha de urgencia por el BCE; se disparó el diferencial con Alemania de tipos de interés a que se conseguía la escasa financiación en los mercados (prima de riesgo) y se produjo una severa contracción en la disponibilidad interna de crédito bancario (sequía crediticia), lo que provocó una importante quiebra de empresas, despidos de trabajadores y recesión económica.

Cuadro 15.
Evolución de préstamos del BCE a los bancos que operan en España



Fuente: Banco de España.

Cuadro 16.
Evolución de la prima de riesgo 2007-2012



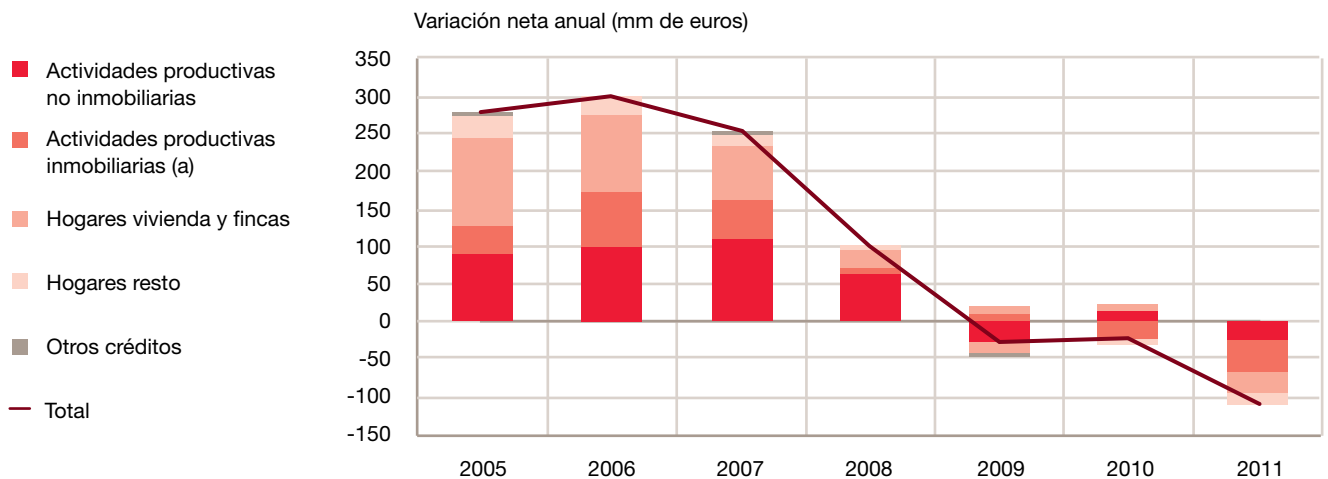
Fuente: Elaboración propia.

Sobre la escalada de la prima de riesgo influyeron en gran medida las fuertes tensiones vividas por la zona monetaria del euro, donde la evidencia de sus problemas de diseño institucional y la ausencia de mecanismos adecuados de gobernanza alimentaron dudas razonables sobre su solidez, el grado de compromiso de Alemania con el euro en momentos de serias dificultades y las posibilidades de

salidas del mismo de algunos países o rupturas más o menos controladas de la zona. Estos elementos generaron incertidumbre en unos mercados ya muy preocupados por las dificultades objetivas de solvencia de ciertas partes del sistema financiero europeo.

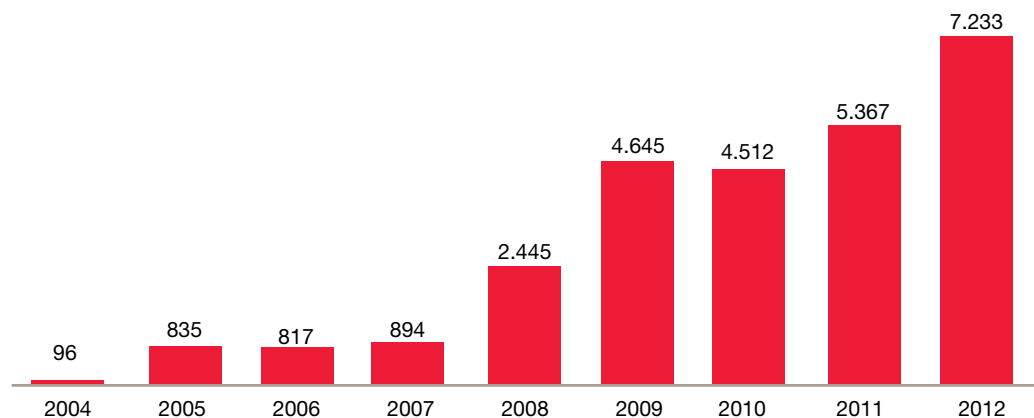
El cierre de los mercados internacionales de capitales indujo una sequía crediticia

Cuadro 17.
Evolución de los créditos concedidos a empresas y hogares 2005-2011



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 18.
Evolución del número de empresas concursadas 2004-2012



Fuente: Baremo concursal de PwC.

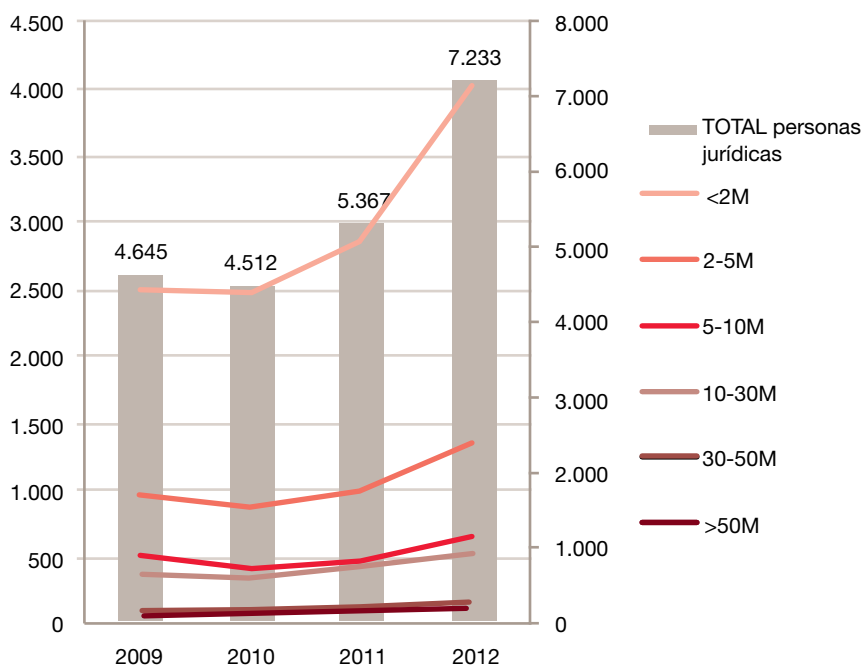
Cada día, 19 empresas y tres personas quiebran o suspenden pagos en España. El número de compañías abocadas a solicitar un concurso de acreedores se ha incrementado un 35% en 2012. Uno de cada tres cierres empresariales se debe a los retrasos en el cobro.

en España. Nuestras entidades financieras no tenían liquidez suficiente para cubrir sus propias necesidades y, a la vez, mantener el elevado nivel de préstamos a empresas y familias.

de circulante, a pesar de que muchas tenían buenos proyectos entre manos.

La sequía crediticia (“*credit crunch*”) repentina, se llevó por delante a miles de empresas que se vieron obligadas a cerrar por falta de financiación, incluso

Cuadro 19.
Evolución del número de empresas concursadas 2009-2012 por tamaño



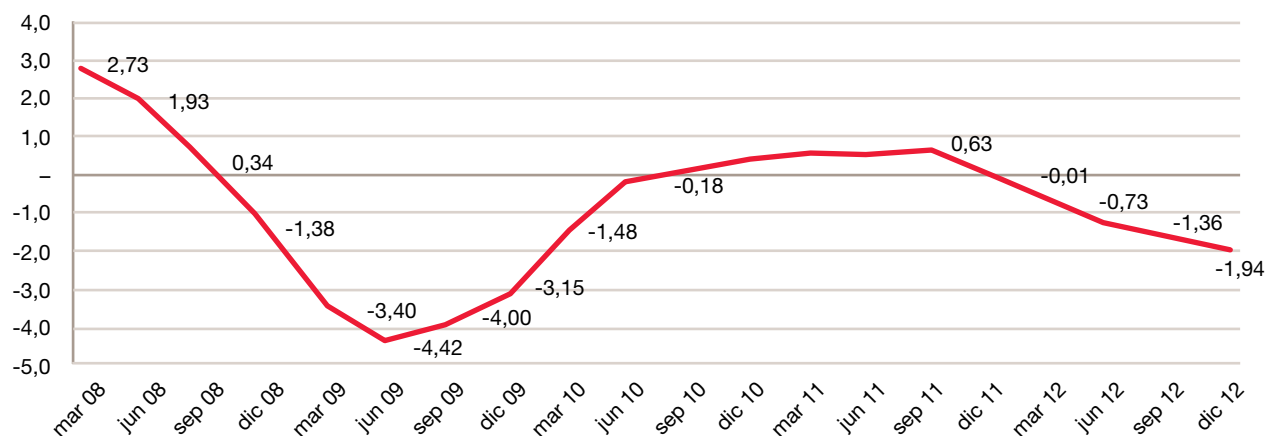
Fuente: Baremo concursal de PwC.

2.2 La fuerte caída del PIB

Desde que la crisis financiera se tradujo en crisis económica, hemos vivido un movimiento en W. Es decir, tras el primer impacto reflejado en una

descomunal caída del PIB entre los años 2008 y 2009, experimentamos una suave recuperación, los años 2010 y 2011 para volver a caer en recesión en 2012 y, previsiblemente, en 2013.

Cuadro 20.
Evolución del PIB 2008-2012



Fuente: Banco de España.



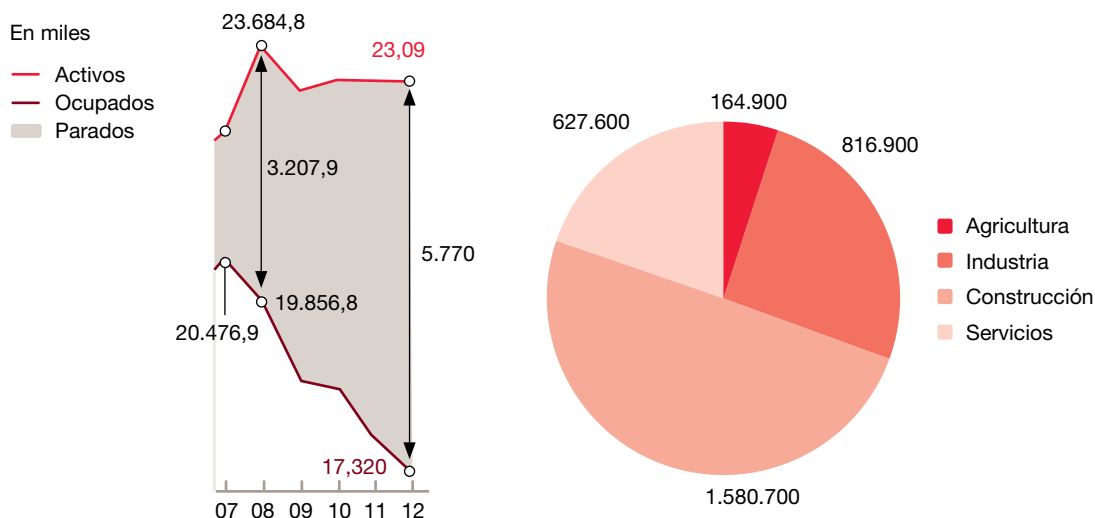
2.3 La destrucción del empleo y la caída de los salarios

Ante la imposibilidad de efectuar, como en el pasado, una devaluación de la moneda que permitiera recuperar competitividad ajustando los costes interiores de la economía a los nuevos parámetros de la crisis, la economía española ha recurrido a la llamada devaluación interna. Así, el peso del ajuste se ha centrado en una caída de las rentas disponibles de las familias (bajada de salarios acompañada de subidas impositivas, recortes en

transferencias sociales y fuerte pérdida de empleos).

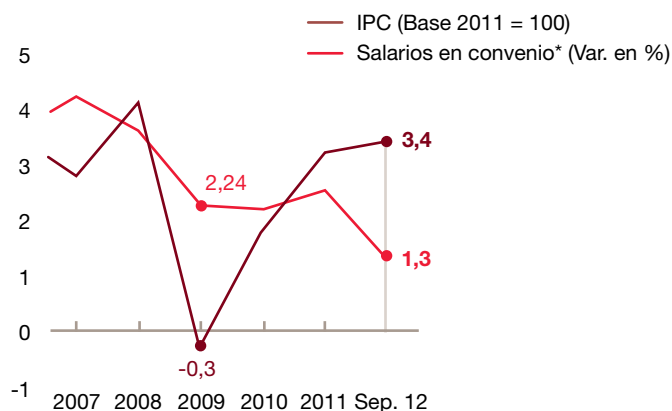
España no es sólo el país de la Unión Europea con más paro, por encima de 6,1 millones de personas. Es también donde más aumenta el desempleo de larga duración. Entre 2008 y 2011 el paro de larga duración subió en 1,6 millones de personas, el 43% del incremento total que se registró en la UE en ese período, que fue de 3,7 millones de ciudadanos. El número de ocupados descendió en 3.190.100 entre los años 2007 y 2012.

Cuadro 21.
La destrucción de empleo – 2007-2012



Aunque con algún retraso, la moderación salarial se convirtió en norma generalizada. Como, además, la evolución alcista del precio del petróleo más las subidas en la imposición indirecta, especialmente el IVA, mantuvieron el IPC por encima de lo que parecería razonable dada la caída en la demanda, hemos vivido en los últimos meses una pérdida de poder adquisitivo de los salarios que se ha traducido en una reducción del peso de los mismos en la renta nacional.

Cuadro 22.
Evolución del IPC y los salarios 2007-2012



2.4 El ahorro de las familias

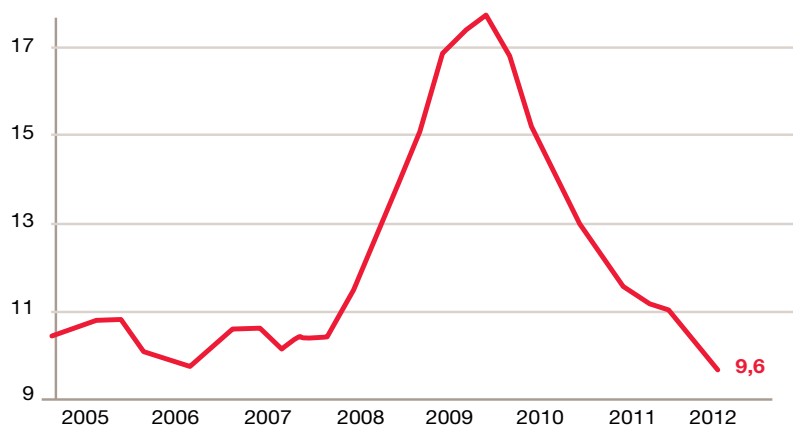
El ahorro de las familias, variable fundamental para poder hacer frente a la devolución del elevado endeudamiento, ha experimentado una evolución dispar. En los primeros momentos de la crisis se ha incrementado mucho, respondiendo a los recortes en los gastos (apretarse el cinturón), mientras que en los más recientes, conforme predominaba el efecto caída de ingresos, las familias se han visto obligadas, incluso, a echar mano de los ahorros para poder llegar a fin de mes confirmando con ello que, al igual que ocurre con el Estado, la política de austeridad que reduce los

ingresos, puede llegar a ser contraproducente sobre el ahorro.

En 2009, la tasa marcó máximos de toda la serie histórica, que abarca la última década, al subir hasta el 18,8% de la renta disponible. El temor a perder el empleo por el creciente auge del paro, contrajo el consumo de los hogares con fuerza y les movió a ahorrar. No obstante, con el paso del tiempo y el persistente deterioro económico y del mercado laboral, la crisis ha acabado por obligar a las familias a echar mano de estas reservas. Mientras, del lado de los ingresos, reciben cada vez menos por sus salarios, rentas, inversiones y dividendos.

Cuadro 23.

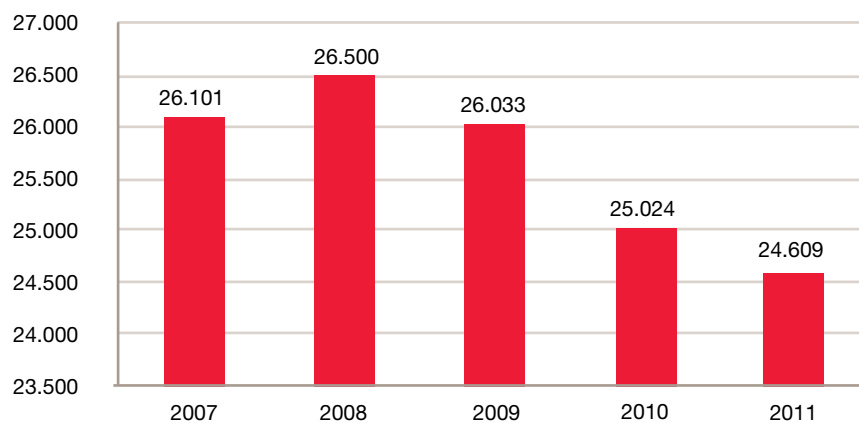
Tasa de ahorro de los hogares (% sobre la renta disponible) 2005-2012



Fuente: INE.

Cuadro 24.

Evolución de los ingresos medios por hogar 2007-2011



Fuente: INE.

2.6 El impacto de la crisis en las cuentas públicas

La crisis, con origen financiero y repercusión inmediata sobre la economía real, tuvo también su impacto sobre las cuentas públicas, donde una importante caída en los ingresos vinculados a la renta y a la riqueza, más un fuerte crecimiento en los gastos asociados a medidas reactivadoras

intentadas junto a los incrementos en gastos de desempleo, disparó el déficit primero y la deuda pública después, obligando a poner en marcha importantes medidas de ajuste que tuvieron, a su vez, repercusión sobre el propio crecimiento a través de los llamados multiplicadores del gasto público cuya importancia acaba de revalorizar el propio FMI.

Cuadro 27.

Evolución de los ingresos y el gasto público (como % del PIB) 2007-2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012/2007
Gasto público	39,2	41,5	46,3	46,3	45,2	44	+4,8 pp
Ingresos públicos	44,1	37	35,1	36,6	35,7	36	-5,1 pp

Fuente: OCDE.

Cuadro 28.

Evolución del déficit y de la deuda pública (como % del PIB) 2007-2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Déficit público	+1,9	-4,5	-11,2	-9,7	-9,4	-6,74*
Deuda pública	36,3	40,2	53,9	61,5	69,3	83,5

Fuente: OCDE.

* Se incluyen las ayudas financieras del rescate público a las cajas de ahorros (algo más de 34.000 millones de euros de la ayuda financiera concedida por Bruselas) que se contabiliza como déficit. El déficit público de 2012 se situó en el 9,9% del PIB.

2.7 El impacto de la crisis en el sector financiero

La crisis económica ha tenido un impacto significativo en el sector financiero cuyos efectos se han reflejado en el conjunto de la economía española. Además de los profundos cambios jurídicos puestos en marcha que han acabado con el modelo español de Cajas de Ahorro, nos hemos visto obligados a solicitar y obtener ayuda por parte de nuestros socios europeos a través de los nuevos mecanismos de ayuda puestos en pie con motivo de la crisis. El coste total del rescate financiero ha sido de 52.000 millones de euros:

- 39.000 millones de euros que recibirán ocho entidades del Fondo de Rescate Europeo de los que responde el Estado español y, por tanto, los contribuyentes.
- 13.000 millones de ayudas públicas españolas del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) que ya han recibido en 2010 y 2011.

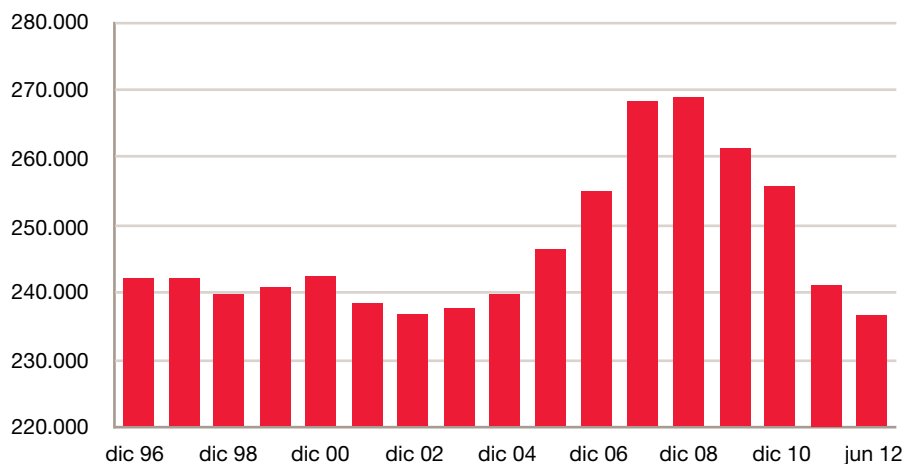
Las condiciones derivadas del rescate financiero han obligado a la banca a reducir sus plantillas en un 10% (27.000

profesionales), así como su número de oficinas, que se ha reducido en un 14% desde 2007 (desaparición de más de 6.000 sucursales).

Por otra parte, las exigencias de la Unión Europea con respecto a los requerimientos de capital, han cambiado significativamente el mapa financiero español, pasando de 50 entidades bancarias en 2009 a 12 en 2012. Estas condiciones indican que previsiblemente habrá menos dinero en el mercado y será más “caro”.

Cuadro 29.

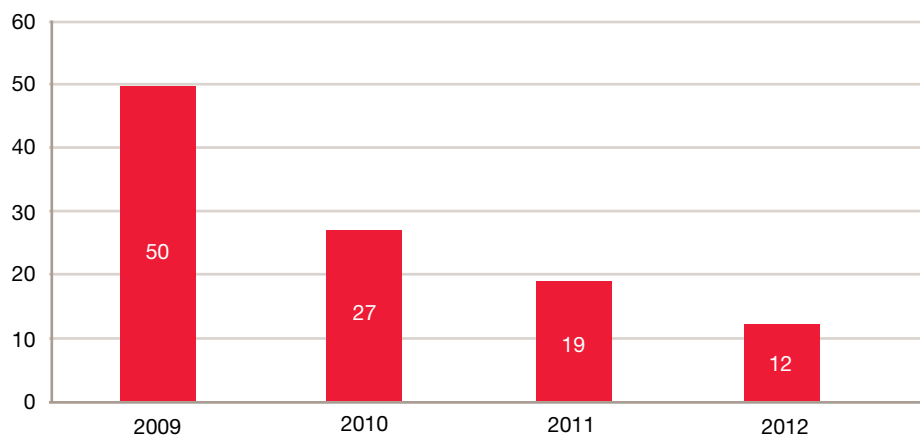
Evolución del número de empleados en el sector financiero 1996-2012



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 30.

Evolución del número de entidades financieras españolas 2009-2012



Fuente: Elaboración propia.

Momento actual



3.1 Previsiones a corto plazo de organismos independientes

Todas las previsiones apuntan a que la recesión económica proseguirá en España a lo largo de 2013. Casi todos los centros económicos nacionales e internacionales que hacen previsiones esperan un crecimiento medio similar al de 2012. Sin embargo, todos los que llevan sus previsiones un año más allá,

mantienen la convicción de que en 2014 se observarán ya tasas positivas de crecimiento del PIB, si bien, insuficientes para crear empleo neto. Para que ello sea posible, 2013 tiene que presentar un perfil ligeramente alcista, con un primer semestre negativo, en términos muy similares a lo que ha sido 2012 para empezar a remontar en la última parte del año.

Cuadro 31.

Previsiones de crecimiento (incremento del PIB %)

	2013	2014
FMI	-1,5	0,8
OCDE	-1,4	0,5
FUNCAS	-1,6	0,3
CE	-0,3	1,4

Fuente: FMI, OCDE, FUNCAS y CE.

3.2 Previsiones del Gobierno

El Gobierno ha revisado en el mes de abril significativamente a la baja sus previsiones de crecimiento, confirmando las estimaciones más pesimistas emitidas por organismos nacionales e internacionales y admitiendo que en esta legislatura no logrará varios de los grandes objetivos que se había marcado.

- El PIB no crecerá por encima del 1% hasta 2016.
- Se destruirán más de 1,3 millones de puestos de trabajo durante la legislatura.
- El déficit público seguirá por encima del 3% exigido por Bruselas hasta 2016.

- El crecimiento de la deuda no se frena y rozará el 100% del PIB en 2016.

Otro de los aspectos que evidencian la compleja situación es que a finales de 2015, a pesar de que se espera que el PIB crezca un 0,9%, la demanda interna seguirá sin aportar a la economía (-0,1%) y sólo contribuirá positivamente el sector exterior (1%). Estas cifras confirman que el consumo privado en nuestro país es todavía muy débil y no aumentará ligeramente hasta 2015 (0,4%). A estas difíciles condiciones, se les añade un gasto público en retroceso (-3,8%) y una inversión que no iniciará su crecimiento hasta 2015 (2%).

Cuadro 32.

Previsiones de crecimiento del Gobierno

	2013	2014	2015	2016
PIB	-1,3	0,5	0,9	1,3
Tasa de paro	27,1	26,7	25,8	24,8
Déficit público	6,3	5,5	4,1	2,7
Deuda pública	91,4	96,2	99,1	99,8
Demanda nacional	-3,7	-0,8	-0,1	0,6
Saldo exterior (c.cr)	2,4	1,3	1	0,7
Consumo privado	-2,5	0,0	0,4	0,8
Consumo AA.PP	-4,4	-3,1	-3,8	-3,6
FBCF	-7,1	-0,9	2,0	4,3

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Signos de esperanza

Recientemente, el Consejo Empresarial para la Competitividad (CEC) ha publicado el informe “España, un país de oportunidades”. Este informe sostiene que las dudas sobre la economía española se han disipado y aporta algunos signos de esperanza con respecto a las expectativas de crecimiento y recuperación de la economía española. Basa esta afirmación fundamentalmente en tres factores:

1. El proyecto del euro no se rompe, el apoyo decisivo del BCE a los países con graves dificultades a través de la compra de bonos soberanos y los avances hacia una mayor integración económica y fiscal comenzando por la unión bancaria, han demostrado que el euro no es sólo un proyecto económico sino, sobre todo, un proyecto político.
2. España ha demostrado que tiene capacidad de ajuste de su economía:
 - Mejorando indicadores clave de nuestra competitividad (costes laborales unitarios, productividad, balanza por cuenta corriente, exportaciones...).
 - Reduciendo el endeudamiento del sector privado.

- Reduciendo el déficit público.
- Llevando a cabo reformas clave para favorecer el crecimiento (reforma laboral, estabilidad presupuestaria...).
- Reestructurando y recapitalizando el sector financiero.

3. La inversión extranjera sigue confiando en España, el flujo anual medio de inversión extranjera directa se encuentra en niveles similares a antes de la crisis y España es todavía un país atractivo para los inversores por muchos factores (masa laboral cualificada, excelentes infraestructuras, reducido coste de la energía industrial, posición geoestratégica...).
4. EL CEC considera que los factores penalizadores del crecimiento presentes en años anteriores (redimensionamiento del sector inmobiliario, desendeudamiento del sector privado y reducción del déficit público) irán disminuyendo durante 2013 de forma que a finales de año el sector exterior será capaz de compensar la débil demanda interna mostrando tasas de crecimiento positivas en el cuarto trimestre y un impacto positivo en el empleo en 2014.

3.4 Los impulsores de la recuperación

Identificar los motores de ese inicio de recuperación también es objeto de divergencia, si bien se apunta a que el sector exterior mejorará la contribución positiva que ha tenido al crecimiento del PIB ya en 2012, mientras que la demanda interna mostrará todavía una contracción similar en sus principales componentes: consumo, privado y público, e inversión, sin que se esperen grandes cambios agregados a lo largo de 2013, respeto a la situación de cierre de 2012.

En esas condiciones, 2013 se presenta, prácticamente, como una repetición de 2012. Pero sólo en sus aspectos aparentes, ya que, por debajo de la superficie, empiezan a percibirse cambios importantes en los flujos que definen la situación, al menos, en lo relativo a la corrección de los principales desequilibrios macroeconómicos. De confirmarse, estaríamos en un año de transición hacia los comienzos de la recuperación.

Cuadro 33.
Componentes del PIB

	2012	2013
Consumo hogares		
• Gobierno	-2,1	-2,5
• PwC	-1,8	-2,3
• Funcas	-1,8	-3,3
• FMI	-2,2	-2,4
• OCDE	-1,9	-2,3
• CE	-1,9	-2,1
Consumo público		
• Gobierno	-3,7	-4,4
• PwC	-4,3	-6,4
• Funcas	-4,0	-4,9
• FMI	-4,1	-5,4
• OCDE	-4,1	-4,0
• CE	-4,9	-7,2
FBCF		
• Gobierno	-9,1	-7,1
• PwC	-8,3	-6,1
• Funcas	-9,0	-7,9
• FMI	-8,9	-4,1
• OCDE	-9,1	-9,0
• CE	-9,0	-5,6
Demanda nacional		
• Gobierno	-3,9	-3,7
• PwC	-3,8	-3,9
• Funcas	-3,8	-4,5
• FMI	-4,0	-3,3
• OCDE	-3,9	-4,0
• CE	-4,0	-3,8
Saldo B pagos c/c		
• Gobierno	-2,5	2,4
• PwC	-1,8	0,0
• Funcas	-2,0	0,3
• FMI	-2,0	-0,1
• OCDE	-2,0	0,5
• CE	-2,4	-0,5

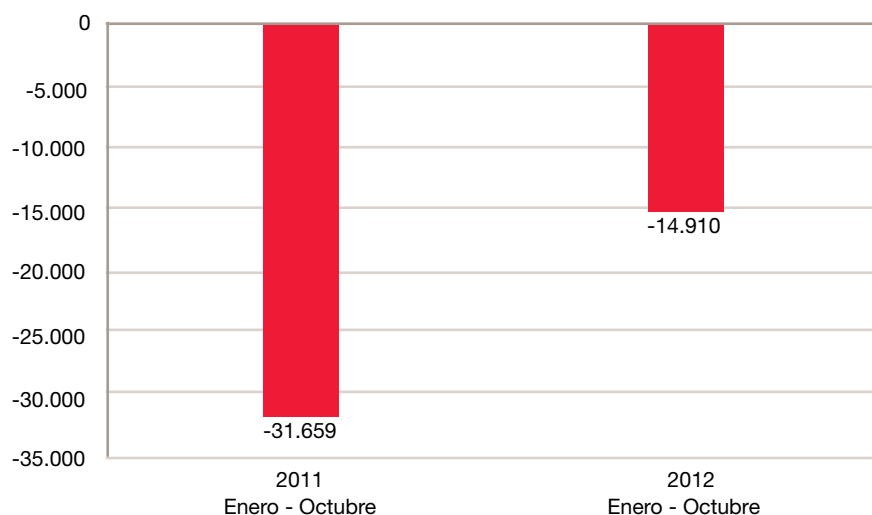
Fuente: Elaboración propia.

3.5 La evolución de los desequilibrios

En los últimos meses estamos asistiendo a la lenta y dolorosa recuperación de algunos desequilibrios fundamentales. Veamos los principales:

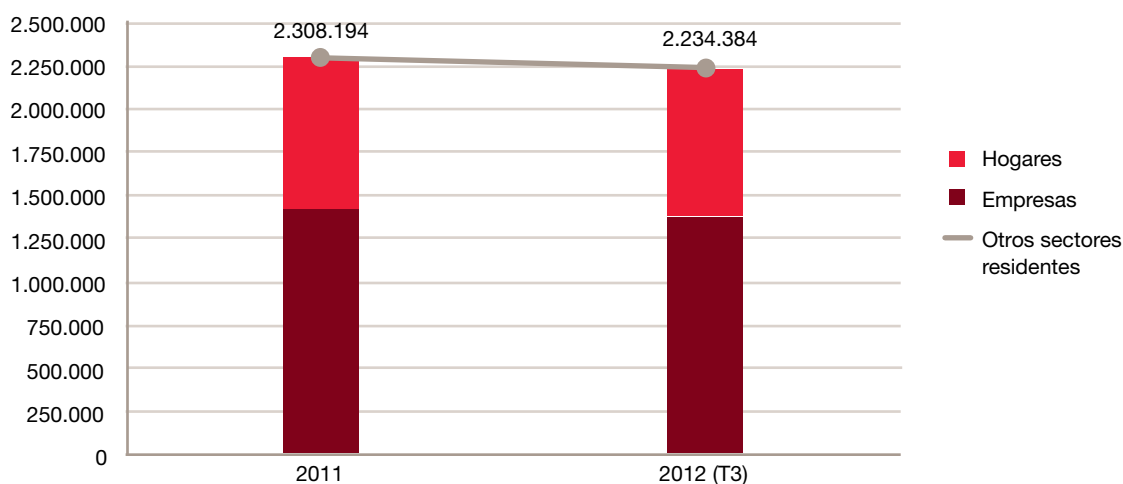
El desapalancamiento bruto de familias, empresas y otros sectores residentes se ha reducido en un 2% en 2012 con respecto a 2011.

Cuadro 34.
Reducción del desequilibrio exterior (Balanza de pagos por cuenta corriente)



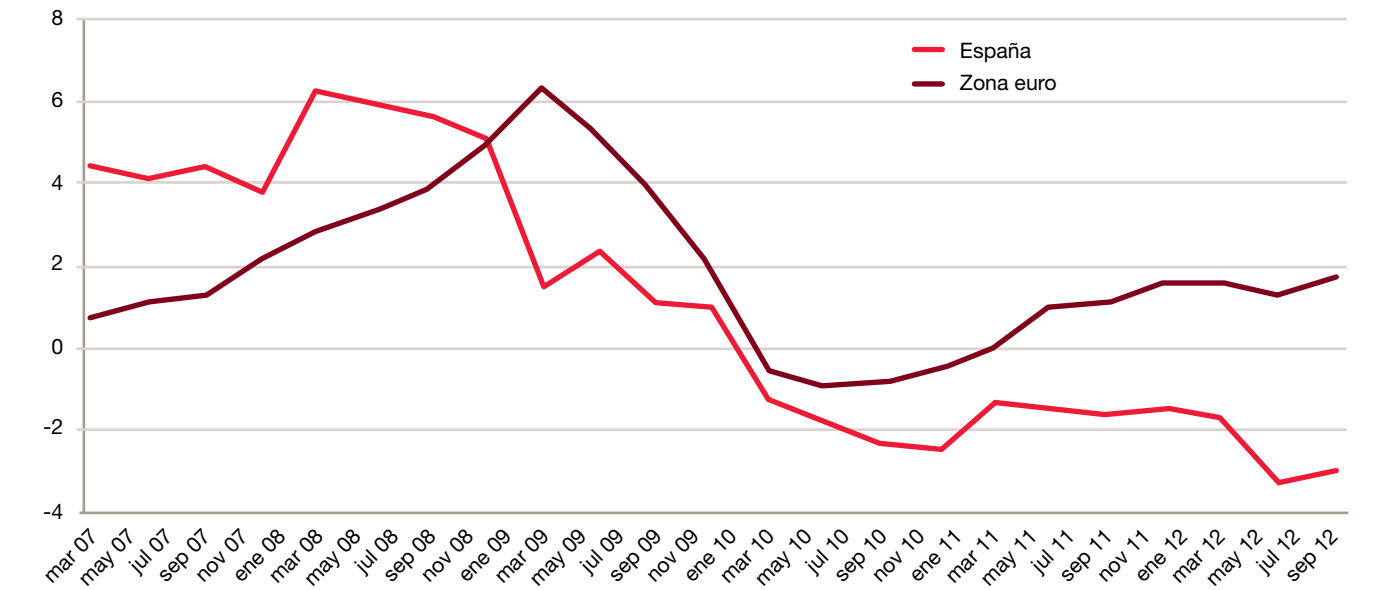
Fuente: Banco de España.

Cuadro 35.
Desapalancamiento de hogares y empresas



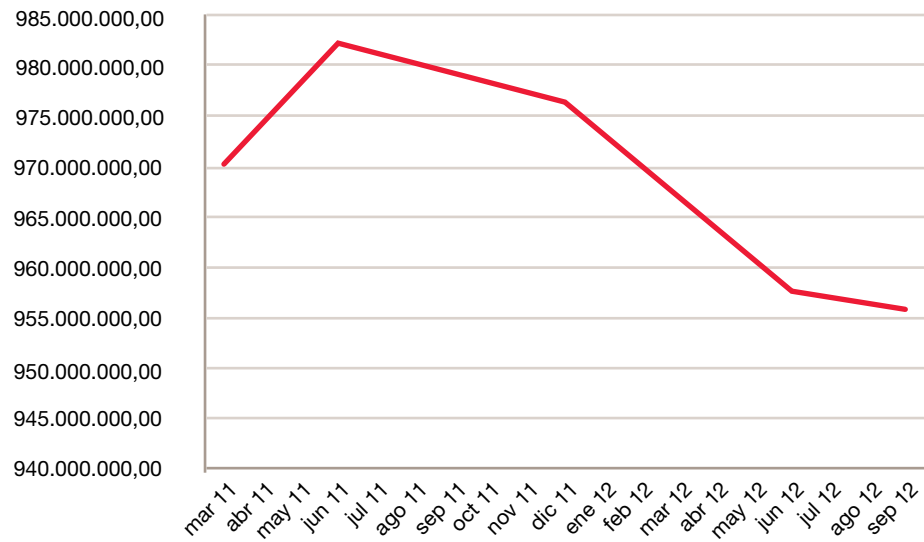
Fuente: Banco de España. Deuda de los sectores no financieros materializada en valores distintos de acciones y en préstamos.

Cuadro 36.
Mejora de la competitividad – Costes laborales unitarios



Fuente: Banco de España.

Cuadro 37.
Descenso de la deuda externa



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 38.

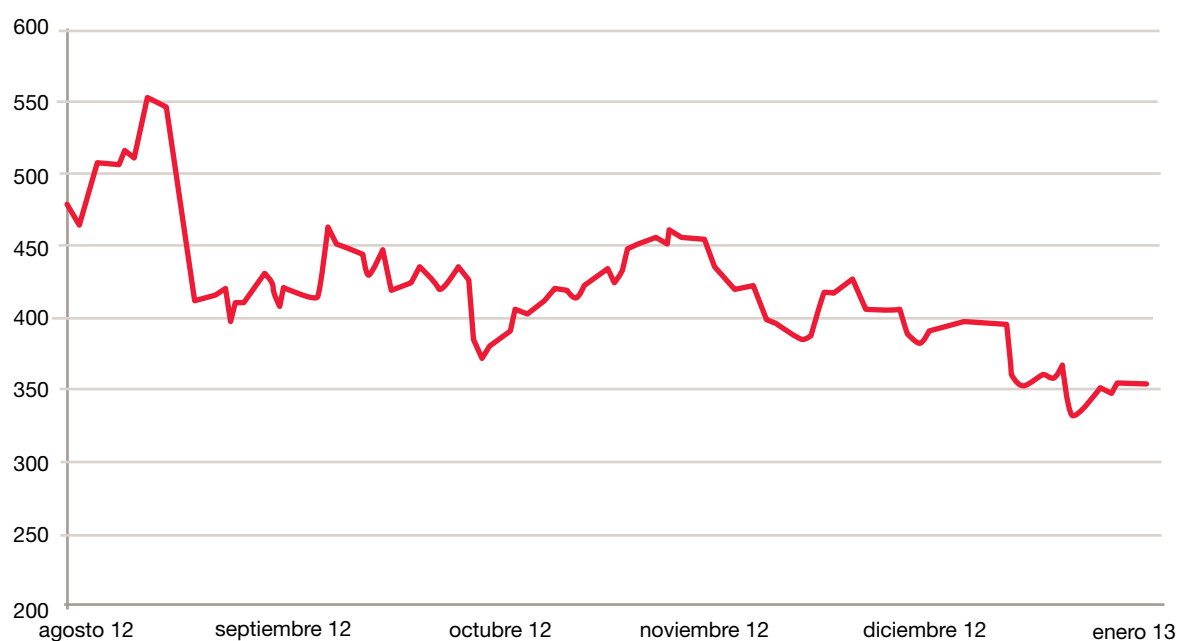
Mejora en el déficit público. Equilibrio entre ingresos y gastos, sin intereses.

	2010	2011	2012	2013
Ingresos	230.199	246.100	259.111	266.044
Gastos sin intereses	280.467	278.230	274.892	266.873
Déficit sin intereses	-50.268	-32.130	-15.781	-829

Fuente: Banco de España.

Cuadro 39.

Mejora de la prima de riesgo



Fuente: Datos macro.

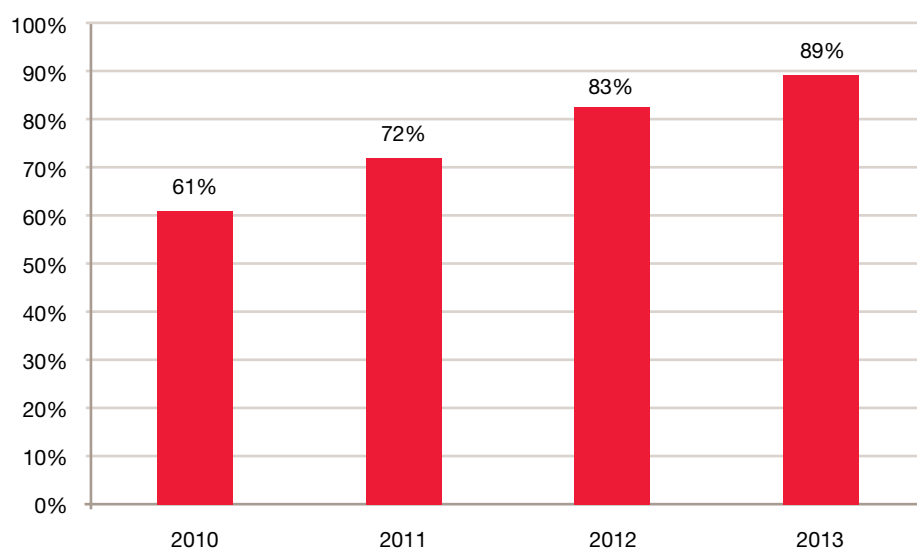
La favorable evolución conjunta de estas seis variables fundamentan la idea de que a finales de año se restablecerá la confianza suficiente en nuestra economía como para esperar un repunte de la actividad centrada en exportaciones e inversiones, incluyendo las que puedan proceder del exterior en busca de oportunidades rentables. La consolidación de las reformas internas

emprendidas, especialmente en los sectores financiero y público junto al alejamiento de los temores respecto al propio futuro de la zona euro, garantizada por la vigorosa acción del BCE, demarcarán un terreno de juego mucho más solvente, creíble y rentable en que depositar la confianza respecto al fin de la recesión.

Junto a estos datos positivos, debemos, no obstante contemplar, también, el hecho de que algunas variables de flujo están teniendo un comportamiento desfavorable que puede matizar el

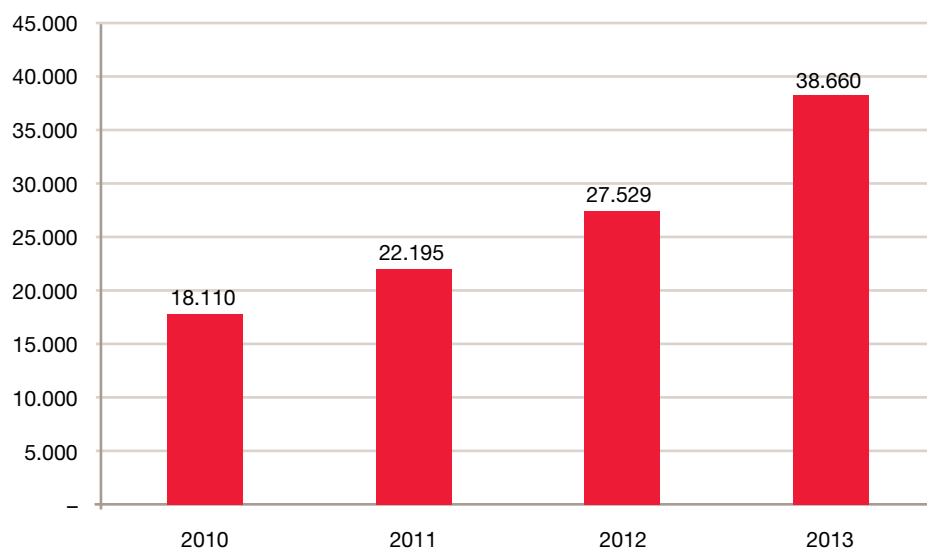
diagnóstico efectuado en el punto anterior. En concreto, la deuda pública, los pagos por intereses financieros del estado, el paro o la caída de ingresos de los hogares.

Cuadro 40.
Deuda pública



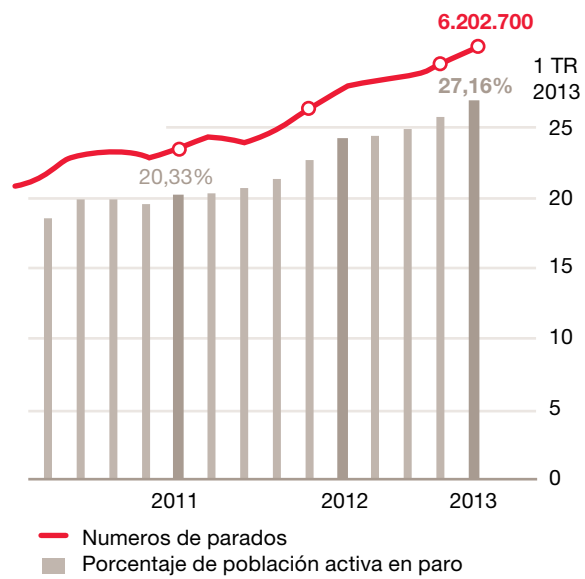
Fuente: Banco de España.

Cuadro 41.
Los pagos por intereses financieros del Estado



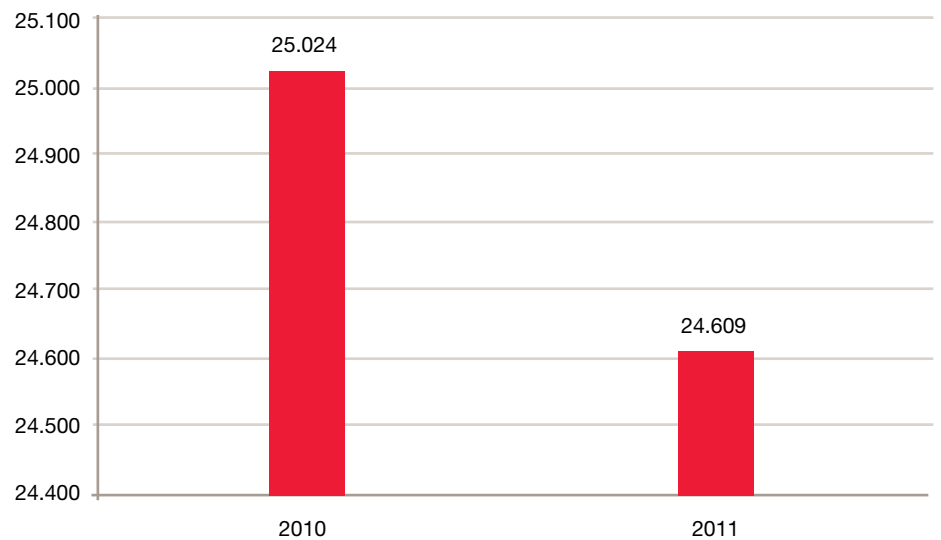
Fuente: Banco de España.

Cuadro 42.
Incremento del paro



Fuente: Banco de España.

Cuadro 43.
Caída de ingresos de los hogares



Fuente: INE.

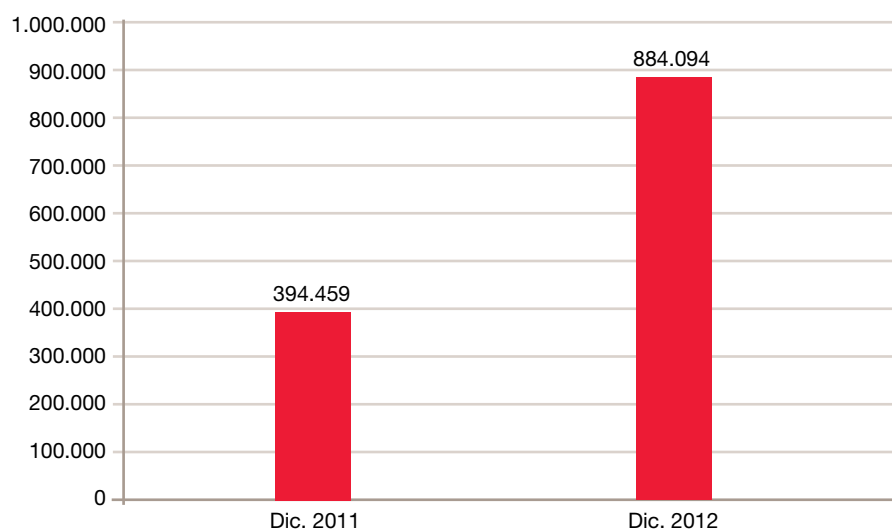
Uno de los principales cambios positivos experimentados en el momento actual se refiere al euro. Atrás quedan, creemos que de manera definitiva, todas las dudas e incertidumbres que sobre la solidez del proyecto o las posibilidades de rupturas o salidas de algunos países miembros se habían ido acumulando en los dos últimos años. Tres factores han influido en ello: el paso del tiempo, acompañado de las decisiones adoptadas por la troika para ir sacando adelante los planes de ajuste de los países intervenidos de manera razonablemente satisfactoria; los avances en gobernanza económica de la zona que, con lentitud, se han ido adoptando, en especial, los relativos al sistema financiero con nuevos mecanismos de control, regulación y apoyo comunitarios para una parte importante de entidades

medianas y grandes. Y el contundente compromiso del Banco Central Europeo con el proyecto, reflejado en el incremento de liquidez inyectado al conjunto de la eurozona desde hace un año.

Relajar las dudas e incertidumbres que sobre el futuro de la zona euro habían paralizado a los mercados, redundará, sin duda, en una vuelta a una normalidad creciente y a una apertura gradual de los mismos, lo que sólo puede considerarse como una buena noticia. La acción contrapuesta de ambas tendencias de flujo, se hace sobre la realidad de un importante *stock* de problemas en, al menos, dos asuntos no menores: deuda total y paro. Ambos asuntos requerirán una década para ser absorbidos de manera sostenible.

Cuadro 44.

Préstamos del BCE al eurosistema



Fuente: Banco de España.



Necesitamos crecer de manera inteligente



Lo que estamos atravesando no es una crisis más; es un cambio de modelo que nos obliga a reinventarnos, a buscar alternativas y a crecer en un entorno diferente. Ha llegado el momento de abordar cambios y hacer reformas que, además de sacarnos de la recesión, sienten las bases de un crecimiento sólido, equilibrado y, sobre todo, sostenible.

A estas alturas, existe cierto consenso sobre la necesidad de complementar las medidas de austeridad con políticas que sirvan para crecer con solidez. En PwC entendemos que necesitamos crecer, pero crecer de manera inteligente. Esto significa que lo importante no es lo que haces, sino cómo lo haces y si el producto o el servicio final tiene más valor añadido que antes gracias al talento innovador. La diferencia con el pasado no radicará tanto en lo que hagamos, sino en cómo lo hagamos; no tanto en buscar sectores nuevos de actividad, sino en desarrollar actitudes nuevas.

Es preciso asumir cuanto antes que nada volverá a ser igual. Partiendo de esta base, no es necesario revolucionar el sistema ni remover sus cimientos, sino afrontar reformas con altura de miras, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y abordando los cambios estructurales que sea preciso. Empecinarse en viejas prácticas puede ser tan nocivo como embarcarse en aventuras estériles, por lo que es preciso identificar los ámbitos que hay que reformar y cómo hay que actuar a partir de ahora.

Según el diccionario de la Real Academia, una reforma es aquello que “se propone, proyecta o ejecuta como innovación o mejora en algo”. Como país, tenemos que ser conscientes de que es preciso enfrentarse al futuro acometiendo reformas reales para crecer de manera sostenible. No se trata de acabar con el sistema productivo del pasado, sino de reformarlo para que funcione de manera competitiva.

El turismo, la industria o la construcción, han generado riqueza durante décadas y siguen teniendo potencial. La clave no es abandonar estos campos, sino explotar todo su potencial con inteligencia. El objetivo no es “menos ladrillos y más ordenadores”, sino “más ladrillos con más ordenadores”.

El próximo ciclo de crecimiento de la economía española tendrá, al menos, dos características diferenciales respecto al anterior: primero, el crédito bancario pesará menos en su financiación y, segundo, no estará impulsado por un sector intensivo en mano de obra, como la construcción. Ambos factores obligarán a introducir cambios importantes en la manera de gestionar los asuntos económicos.

El primer paso para actuar es saber dónde. Identificar los campos en los que es preciso acometer reformas relevantes es clave porque determinará el éxito de los cambios, su profundidad y, sobre todo, su capacidad para impulsar el desarrollo del conjunto del país. En nuestra opinión, creemos que hay áreas que es necesario transformar con valentía, pero sin perder de vista la realidad y las consecuencias de los procesos de cambios en términos de costes y períodos de adaptación. A la pregunta sobre qué es necesario reformar, consideramos que existen tres áreas de cambio en las que es preciso actuar con determinación:

- 1. Sector financiero**
- 2. Tejido empresarial productivo**
- 3. Administración Pública**

Reformar estructuras o procesos no servirá de nada si los cambios no son los adecuados o si se llevan a cabo en la dirección equivocada. España debe ser capaz de afrontar sus retos con ambición y explotando todo su potencial, pero sin renunciar a sus verdaderas fortalezas, a su patrimonio y al bienestar de las generaciones de hoy o de mañana.

En un contexto globalizado como el actual y considerando las lecciones aprendidas, nuestro país debe actuar teniendo muy en cuenta cómo abordar los cambios y con qué criterios básicos. En este sentido, consideramos que es necesario activar cuatro vectores de crecimiento:

A. Internacionalización

B. Innovación

C. Sostenibilidad

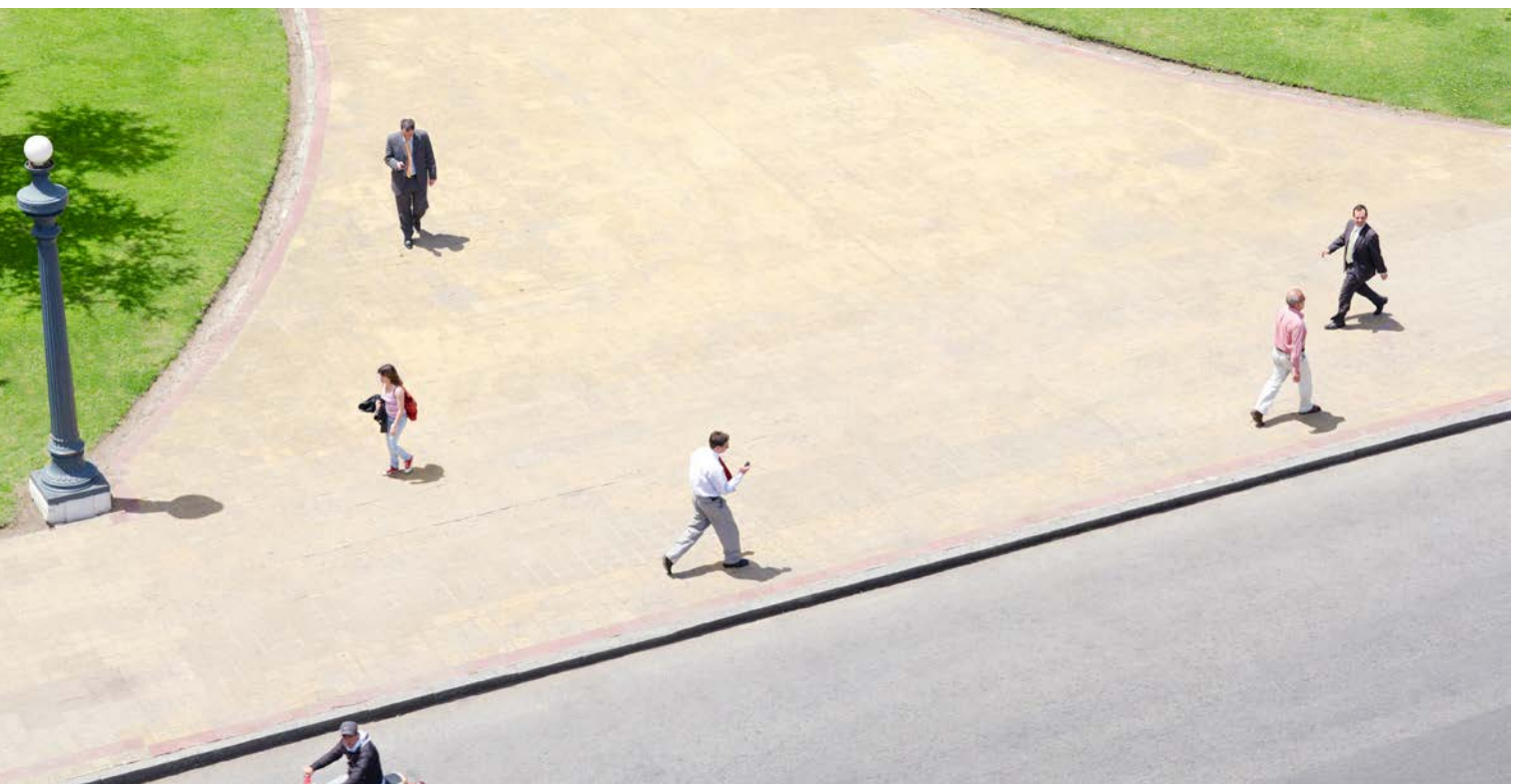
D. Economía del conocimiento

Saber qué es lo que hay que cambiar y cómo hay que abordar las reformas es el punto de partida. No resulta fácil identificar ni el destino ni el rumbo de los cambios, pero es crucial acertar a la hora de focalizar los esfuerzos o, de lo contrario, ni saldremos de la crisis ni seremos capaces de mantener una posición de liderazgo en un mundo en pleno cambio.

El futuro está por escribir y no es fácil encontrar una solución unívoca, pero lo

que sí sabemos es lo que no se ha hecho bien. Como país, no podemos seguir anclados en viejos modelos que han fracasado y que nos han impedido avanzar adecuadamente. Tampoco podemos seguir interpretando la realidad a través de esquemas ya superados o que no explican convenientemente la complejidad del nuevo escenario.

En este sentido, cabe señalar que también está cambiando la visión tradicional según la cual hay que elegir entre valor y precio, entre coste y valor añadido, y se configura como opción de éxito una síntesis que podríamos llamar “low cost de calidad”, es decir, productos que maximizan la relación calidad precio, que buscan maximizar el valor añadido, pero sin perder de vista minimizar costes. España tiene que avanzar por esta senda y para lograrlo, tiene que actuar en las dos direcciones a la vez: reducir costes y mejorar la calidad.



Áreas de reforma

1. Reforma del sector financiero

Tanto en la génesis de la crisis como en su solución, el sector financiero ocupa un lugar central. La reforma de la banca y de los mercados de capitales, dentro y fuera de nuestras fronteras, ha sido el primer paso para cambiar el rumbo y sentar las bases de un nuevo escenario que aporte seguridad y, sobre todo, evite nuevas burbujas especulativas. En cualquier caso, es fundamental acelerar el proceso de reestructuración del sector financiero para que vuelva a fluir, cuanto antes, el crédito a la economía real, sin descartar dicho proceso mediante soluciones como el recurso temporal a una banca pública. Es preciso encontrar el punto de equilibrio que evite el sobreendeudamiento que nos ha conducido a la crisis, pero también la asfixia del consumo que nos introduce en la recesión.

En cuanto a la reforma de la banca, se puede afirmar que el proceso está en marcha, es profundo y afecta a nuestro país y al resto del mundo. Basilea III y las medidas tomadas en los últimos meses ponen de manifiesto que se necesitaba una reforma estructural para evitar nuevas crisis financieras que abocasen a la recesión al conjunto de la economía.

En el caso de España, conviven variables y problemas comunes al resto de los países, pero también algunas características propias que complican tanto los cambios como la recuperación. La exposición al riesgo inmobiliario, la falta de reflejos en los inicios de la crisis, la deuda acumulada o el impacto del riesgo país determinan la velocidad y la profundidad de la reforma, pero no cabe

duda de que ésta es imparable. Para entender la reforma y el futuro del sector financiero español, es preciso focalizarse en cinco claves:

- 1. Reestructuración para ajustar su dimensión a la demanda real.** La realización de la actividad financiera de la mayoría de las cajas a través de bancos, la reducción del exceso de capacidad y el cambio en los equipos gestores ha provocado un profundo cambio que permitirá contar con una banca más sana en todos los sentidos.
- 2. Búsqueda de la eficiencia.** La banca española está sometida a fuertes presiones económicas (tipos de interés muy bajos, reducción de volúmenes, saneamiento de activos, etc.) y regulatorias (requisitos de capital y liquidez) que impactan en su rentabilidad. Es necesario buscar mayor eficiencia mediante el aumento de los ingresos, pero también con reducción de costes.
- 3. El desafío regulatorio.** Se han aprobado numerosas normas que condiciona en gran medida el negocio de la banca: refuerzo de la solvencia y liquidez, límites al apalancamiento, etc. Afrontar estos cambios requiere asimismo un cambio de modelo que permita competir en los mercados internacionales con garantías.
- 4. El cliente en el centro del negocio.** El negocio de la banca no será sostenible si no se coloca al cliente como elemento central de su estrategia y modelo de negocio. Existe gran potencial en la segmentación y conocimiento del cliente, en la

multicanalidad o en el *pricing* de los servicios. Además, es preciso trabajar para superar la desconfianza de los consumidores hacia las entidades.

5. Apostar por la estrategia. Las entidades tienen que buscar rentabilidad, maximizar el capital y minimizar riesgos. Todas las decisiones que se tomen en estos ámbitos deben responder a una visión estratégica que sirva para afrontar nuevos modelos de distribución, áreas de negocio, oferta de servicios, ejes de crecimiento o gobierno corporativo.

Además de la banca, se necesita contar con mercados de capitales que sean un motor de desarrollo para nuestra economía. El *Memorandum of Understanding* (MoU) firmado entre España y la Unión Europea apunta claramente la necesidad de un plan de acción para fomentar la intermediación financiera no bancaria para que las empresas obtengan financiación. Mientras que en España más del 70% de la financiación de las empresas procede de la banca, en Estados Unidos más del 80% de la financiación proviene de mercados distintos al bancario.

El mercado debe llenar el hueco en términos de financiación que ha dejado la banca. Las empresas españolas podrían obtener crédito para financiar su crecimiento acudiendo a otras fuentes, entre las que destacan las salidas a bolsa, la cotización en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB), la emisión de valores de renta fija o las operaciones de fusiones y adquisiciones.

Esto tiene implicaciones para las empresas, que deberán estar atentas a las nuevas exigencias de los mercados que demandan, de forma creciente, evidencias de que los aspectos sociales, éticos y medioambientales (ESG: *Environmental, Social and Governance*, por sus siglas en inglés) están gestionados conforme a las mejores prácticas y que

los riesgos y las oportunidades derivados de estos aspectos están correctamente gestionados. Estas implicaciones hay que abordarlas actualmente en cualquier salida a bolsa, refinanciación en mercados internacionales, etc.

En este sentido, es preciso avanzar y ponerse al nivel de otros países de nuestro entorno, en donde financiarse en los mercados es algo habitual y en donde no existen los problemas relacionados con la oferta y la demanda que encontramos en nuestro país.

En cuanto a la oferta, es evidente que se percibe como más arriesgado poner dinero en renta variable o productos similares que en depósitos bancarios, pero es preciso incentivar este ejercicio con el fin de posibilitar la captación de financiación en un entorno entre el millón y los diez millones de euros, algo muy difícil en estos momentos. Por lo que respecta a la demanda, el empresario sigue percibiendo que esta fuente de financiación es más cara y exigente en términos de transparencia y rendición de cuentas que la banca, pero también es necesario tener en cuenta que ni los bancos volverán a dar crédito como antes, ni será posible que el grueso de la financiación pivote sólo sobre las entidades bancarias convencionales.

2. Reforma del tejido empresarial productivo

Que España necesita un nuevo “modelo productivo” es un asunto recurrente en la agenda de las Administraciones Públicas, así como en las conversaciones de los responsables de empresas y de la sociedad civil en general. La crisis ha puesto de manifiesto que un país necesita una base de crecimiento sólida e independiente de vaivenes provocados por burbujas inmobiliarias o de otra índole ¿Cuál debe ser el nuevo modelo productivo? ¿Existe un campo de la actividad económica claramente identificado hacia el que hay que girar?

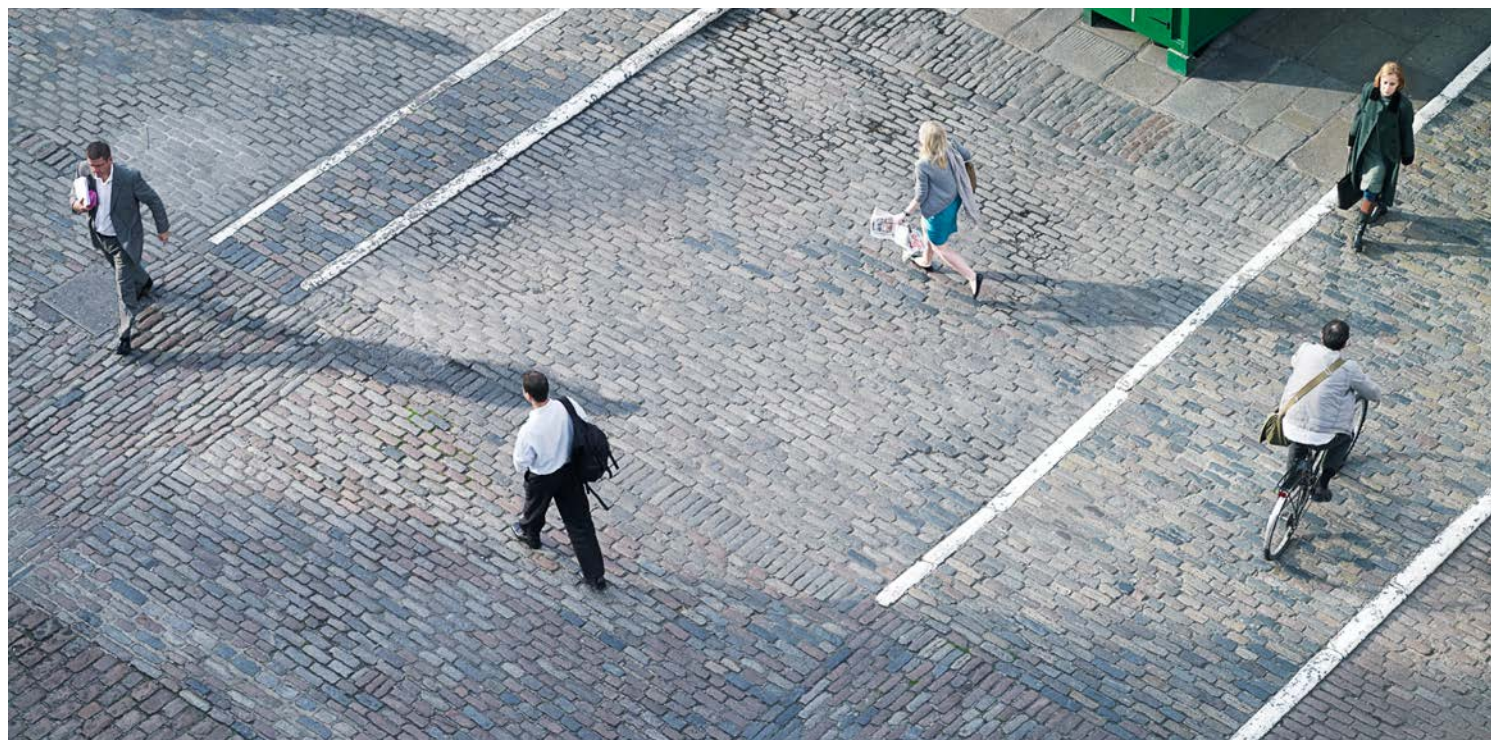
¿Es necesario abandonar sectores que han sido la base de nuestro desarrollo?, ¿Es posible cambiar a corto plazo el tejido empresarial, las empresas o los hábitos de un país?

Creemos que es preciso abordar un cambio de modelo, pero, conscientes de que se trata de algo complejo y de que no hay un campo inexplorado que se pueda ocupar a corto plazo, es necesario empezar por cambiar determinados sectores estratégicos en los que somos competitivos o bien precisan un cambio profundo. Entre estos, cabe citar tres especialmente relevantes: Industria, Turismo e Inmobiliario.

La industria debe ser un eje fundamental de la economía española, por lo que es el momento de un impulso decidido por parte de todos los agentes involucrados. Dado el carácter tractor y su capacidad para generar riqueza, es necesario apoyar la actividad industrial de manera planificada y tanto desde el sector

privado como desde la Administración. Es preciso destacar que la industria es el sector que crea más valor añadido por empleado; que el empleo que genera es de más calidad y con tasas bajas de temporalidad; que es el principal sector exportador; que es el campo en donde más se invierte en I+D+i; que requiere conocimientos y habilidades especializadas tanto técnicas como en el campo del *management* y que es la locomotora de los servicios de alto valor añadido.

A la hora de abordar el impulso y la transformación de la industria española es preciso actuar sobre la productividad (los costes laborales ya son relativamente bajos), es necesario aumentar los esfuerzos en materia de innovación y formación; atender la cuestión del tamaño de las empresas (el tamaño es clave para generar economías de escala) y es imprescindible un impulso decidido desde la Administración (es preciso rebajar sustancialmente las cargas y los



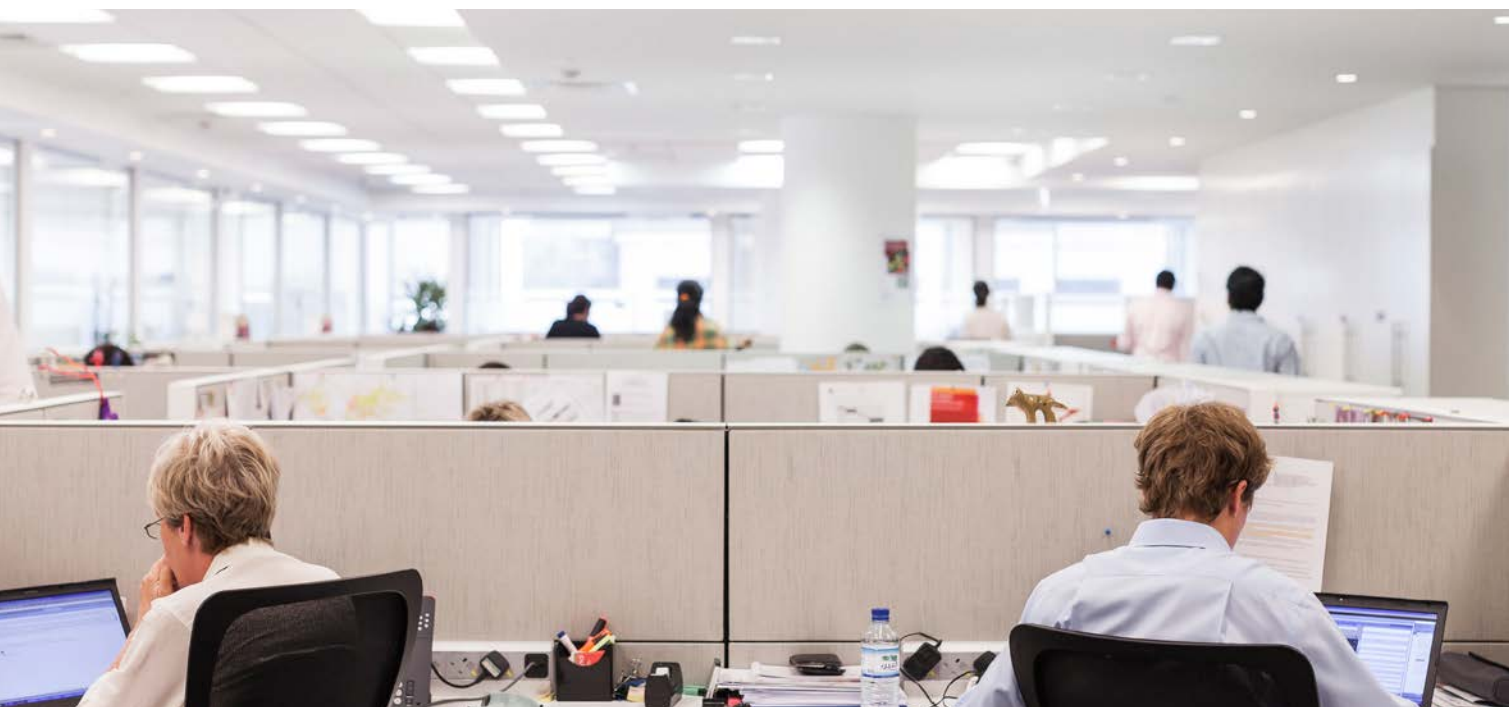
trámites administrativos para facilitar la creación de actividad económica, tanto para las compañías existentes como para las nuevas).

En cuanto al sector turismo, cabe señalar que sus desafíos dependen en gran parte de nuestras posibilidades como país prestador de servicios. Nuestros recursos turísticos no caducan y siguen provocando la llegada de turistas extranjeros de manera creciente y sostenible. Los diferentes agentes del sector reconocen de forma unánime que, a pesar de que el trabajo se está haciendo bien, es preciso un cambio sustancial que impulse nuestro turismo y nos consolide como referente a nivel mundial.

Existen tres ejes clave sobre los que es preciso trabajar para mejorar la rentabilidad de nuestro modelo turístico y así alcanzar la posición de liderazgo a nivel internacional. El primero es la focalización en clientes y mercados internacionales. Es necesario atraer a los turistas que todavía no vienen, crear lazos con la industria del entretenimiento y

fomentar el turismo de congresos y convenciones. El segundo es la innovación para desestacionalizar y conseguir que los turistas nos visiten a lo largo de todo el año. El tercero es la mejora de la rentabilidad, tanto por el potencial de crecimiento del sector a nivel global como por el *know how* de los diferentes agentes. Es preciso analizar y segmentar bien a los clientes para responder a sus verdaderas demandas, lo que permitirá una diferenciación mayor de la oferta y el lanzamiento de productos específicos.

Uno de los sectores cuya renovación está en el centro del debate es el inmobiliario, debido a un desarrollo desmesurado que se frenó en seco. Teniendo en cuenta la situación actual y a pesar de la sobrecapacidad o de las burbujas, es preciso destacar que se necesita una reconversión inteligente del sector. No se trata de acabar con la construcción, sino de enfocarla de otra manera y tener en cuenta variables como la sostenibilidad, la tecnología o la calidad, en detrimento de la cantidad, la especulación o la falta de planificación.



Para acometer su transformación, el sector necesita una visión global y honesta del parque inmobiliario español que sirva para evaluar su situación real y los problemas a solucionar. Además, es preciso agilizar la tramitación urbanística sobre premisas de absoluta transparencia y máxima objetividad, así como identificar y desarrollar potenciales fuentes de financiación para compensar la limitación de acceso al crédito. También en este caso, es clave que la Administración defina una estrategia clara y coordinada en relación tanto a su propio parque inmobiliario como a la política urbanística del conjunto del país.

En estos momentos de crisis, las empresas son los grandes generadores de empleo y riqueza, capaces de devolvernos a la senda del crecimiento. Sin embargo, la idea de que las empresas no contribuyen lo suficiente está calando en diferentes sectores de la sociedad. Cada vez se escuchan más críticas sobre la falta de compromiso de las empresas, por parte de asociaciones, sindicatos, medios de comunicación, partidos políticos e incluso de la propia Administración. En este contexto, las empresas deberían esforzarse en poner en valor su contribución a la sociedad en términos sociales, económicos, medioambientales y fiscales, tanto a nivel nacional como en su proceso de internacionalización y de incorporación en nuevas geografías.

3. Reforma de la Administración Pública

Una sociedad avanzada y democrática no puede prescindir de una Administración ágil y capaz de gestionar lo público con eficiencia y transparencia. El mundo está cambiando y las Administraciones no siempre lo hacen al mismo ritmo, lo que puede provocar que estas se conviertan en un freno al desarrollo. Para evitarlo, es necesario cambiar enfoques, estructuras y

prácticas propias de otros siglos que impiden responder a los ciudadanos tal y como estos demandan.

Es preciso que el sector público se transforme, se adapte y se convierta en un verdadero catalizador del desarrollo. La salud de las Administraciones Públicas afecta a todos y nos jugamos mucho como país. La necesaria transformación de lo público no es algo propio de funcionarios o políticos. No es algo que tengan que resolver los legisladores o el gobierno de turno. El reto de la modernización afecta a las empresas, a las asociaciones, a los colectivos, a las instituciones y, especialmente, a las personas. Lo que legisla, arbitra, regula, supervisa o recauda el Estado nos afecta a todos y todos los días.

En todo caso, se necesita una firme voluntad de cambio y un compromiso por parte de los poderes públicos para acometer una transformación ambiciosa que impacte realmente en el crecimiento económico del país. En este sentido, es precisa una reforma valiente de la función financiera del Estado, así como todo lo relacionado con la estabilidad presupuestaria y el control de las cuentas públicas.

Hoy día, urge recuperar la confianza en nuestras instituciones, para lo que es fundamental que las decisiones y las políticas públicas se basen en información fiable. Incorporar la rendición de cuentas y la evaluación a todos los niveles de la Administración, no sólo es un ejercicio de transparencia imprescindible para una sociedad avanzada, sino que se ha revelado como una de las palancas más eficaces para mejorar la gestión de los recursos públicos. Si además de un esfuerzo en materia de *accountability* se avanza en algo tan relevante como la reforma de la Justicia, en concreto, en materia de seguridad jurídica a la hora de invertir y hacer negocios, estamos convencidos de

que los progresos en términos de crecimiento económico serán tangibles a corto plazo.

En PwC creemos que el desafío de la transformación de la Administración Pública se articula en torno a tres ejes sobre los que es posible actuar con medidas concretas:

1. Modificar cómo funciona la Administración

Es necesario que la Administración pase a funcionar de manera muy proactiva. Además, deben articularse los instrumentos adecuados para interactuar mejor tanto con los ciudadanos como con otros organismos o niveles de la Administración (estatal, autonómica, local o internacional). Este reto exige que, desde el punto de vista estructural, se gestione adecuadamente cómo funciona el sector público y se accionen las siguientes palancas: Estructuras ágiles y flexibles; Evaluación de políticas públicas; Reducción de las cargas a ciudadanos y empresas; Centros

de servicios compartidos; Administración electrónica integrada y Transparencia.

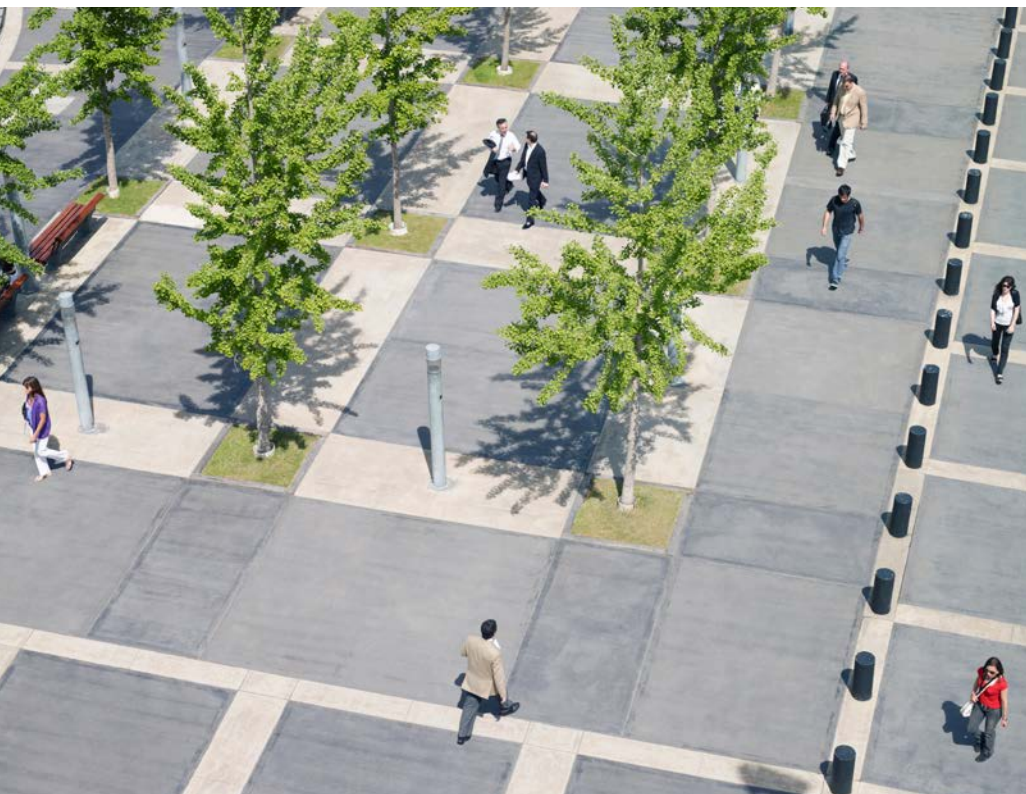
Transparencia es un valor en el que las AAPP pueden avanzar para recuperar la confianza, mostrando como gestionan los recursos públicos en un entorno de crisis y cuáles son los impactos conseguidos.

2. Modificar cómo gasta la Administración

La revisión de los mecanismos y sistemas de gestión económico-financiera es el segundo vector que es preciso abordar para transformar la Administración Pública. Conocer y gestionar cómo gasta el sector público es clave en un contexto de austeridad como el que estamos atravesando, pero es igualmente importante de cara al futuro porque el contexto ha cambiado. También cuando la economía mejore, será preciso aplicar nuevas soluciones para evitar errores del pasado y, sobre todo, para contar con un sector público sostenible desde el punto de vista financiero. Para afrontar este reto identificamos las siguientes palancas: Reducción de costes, Racionalización de estructuras, Gestión de la deuda y tesorería, Saneamiento financiero, Colaboración público-privada y Generación de liquidez. En todo caso, se precisa una reforma significativa en la función financiera de las Administraciones, en su gestión presupuestaria y los mecanismos de control.

3. Modificar cómo trabaja la Administración

En relación a las reformas del funcionamiento de las AAPP. Y aunque normas como el Estatuto Básico del Empleado Público suponen grandes avances, es preciso trabajar en los siguientes aspectos: Delimitación de la función pública; Evaluación de desempeño; Movilidad interna y Teletrabajo.



Vectores de crecimiento

En un mundo globalizado, la competitividad es lo que determina el potencial de crecimiento de una economía, ya que no se puede recurrir al proteccionismo en ninguna de sus formas. El anterior modelo de crecimiento en España estuvo basado en buscar la competencia vía precio, haciendo las cosas más baratas. El próximo ciclo tendrá que girar en torno a competir por valor añadido, por hacer las cosas mejor. Transitar de un modelo a otro, aún asumiendo que ninguno de los dos se refleja al cien por cien en todas las actividades, implica cambios importantes que deberíamos acometer inmediatamente: internacionalización, innovación, sostenibilidad y economía del conocimiento. Esos son los vectores principales sobre los que deberemos basar la actividad económica para hacerla competitiva, es decir, para crecer de manera inteligente y crear empleo en las nuevas condiciones del mundo post crisis.

A - Internacionalización

La internacionalización de las empresas españolas es una de las principales palancas de crecimiento del conjunto del país. En cualquier caso, el primer paso es tener una visión estratégica desde el punto de vista geopolítico que marque las prioridades y determine dónde y cómo queremos estar presentes. Si queremos ser una economía relevante en 2050, es preciso tomar posiciones con tiempo y de manera planificada. Reforzar nuestra presencia en América Latina, aprovechar la excelente oportunidad que es Asia o anticiparse para entrar en África son cuestiones clave que tenemos que resolver como país avanzado y con verdadera vocación internacional.

Las ventajas de la internacionalización son evidentes: acceso a un mayor volumen de demanda; mejora de la competitividad; reducción del riesgo gracias a la diversificación de los mercados; acceso a *inputs* de menores costes o economías de escala. Sin embargo, es habitual que el miedo a lo desconocido haga que muchas organizaciones descarten esta opción. Las empresas que operan en economías maduras como la nuestra ven reducidas sus opciones de crecimiento y la estrategia de internacionalización es una de las principales herramientas para mitigar los efectos de la crisis. Las empresas del IBEX 35 acumularon una facturación exterior superior al 60% en 2011.

Es importante destacar que no es necesario tener un gran tamaño para internacionalizarse. Son reveladores los datos de la Encuesta Mundial de la Empresa Familiar llevada a cabo por PwC en 2012: dentro de cinco años, el 74% de las empresas familiares espera tener presencia en mercados distintos a los suyos de origen. Además, las empresas familiares estiman que en 2017 el porcentaje medio de sus ventas procedentes del exterior aumente del 25% al 30%. Por tanto, no es necesario ser una gran empresa, sino tener un producto o servicio que sea competitivo. Se trata de saber aprovechar las oportunidades, haciendo de la necesidad virtud, y de abrirse a los mercados exteriores, quizá más competitivos, pero también con mucho más potencial.

El proceso de internacionalización debe ser llevado a cabo de manera planificada y teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- Definir con claridad la misión y los objetivos del proceso, el nivel de asunción del riesgo, las capacidades internas de la compañía y las posibilidades del modelo de negocio.
- Contar con una fotografía actualizada y precisa del mercado desde una perspectiva económica, política, legal, cultural, social y tecnológica, entender las relaciones de la cadena de distribución y analizar los sectores y el comportamiento de los clientes.
- Estudiar en detalle el modelo de inversión más adecuado a largo plazo (*Joint ventures*, alianzas, *start-ups*, etc. prestando una atención especial a aspectos legales, fiscales, de recursos humanos, relaciones empresariales y contactos en gobiernos locales y nacionales.
- Definir los procesos y acuerdos que ayuden a ahorrar costes, optimizar el tiempo de implantación y minimizar los riesgos asociados a la construcción o mejora de la infraestructura del negocio.
- Controlar y revisar los procesos de negocio, la retención y desarrollo de los profesionales de confianza, la reputación corporativa, los mecanismos de *reporting*, el cumplimiento de los estándares éticos, la responsabilidad de la organización en materia fiscal y legal, etc.

Si la reciente crisis económica ha puesto de relieve algo es que la globalización de la economía es irreversible. Debemos apoyar a las empresas españolas en este proceso de internacionalización, que les permita diversificarse, acceder a nuevos mercados e inversores y a otras oportunidades de negocio. En definitiva, a ser más competitivos tanto dentro como fuera de España.

B - Innovación

El actual contexto económico pone de manifiesto la necesidad de buscar nuevas vías de crecimiento a nivel individual, empresarial y también a nivel país. Una de las principales palancas de crecimiento y competitividad empresarial es la innovación. Para romper la inercia negativa del mercado necesitamos abandonar lo que no funciona y buscar alternativas que garanticen el crecimiento. Organizaciones, compañías o países necesitan innovar constantemente o, de lo contrario, serán otros los que se adelantarán.

Para mejorar el posicionamiento competitivo que habíamos alcanzado antes de la crisis, tenemos que innovar más y mejor. En el contexto actual existe un reto fundamental “hacer más con menos”. Frente a una necesidad aún más acuciante que en el pasado de innovar, nos enfrentamos a una carencia de fondos, tanto públicos como privados.

En España, aproximadamente el 50% de la inversión en I+D procede del sector público, un porcentaje bastante superior al de países como Estados Unidos (30%) o el Reino Unido (33%). Sin embargo, esta inversión no ha logrado colocar a nuestro país en las primeras posiciones en ninguno de los índices nacionales e internacionales.

Existen una serie de acciones que serán claves para lograr una mayor eficacia de la inversión pública. El primer paso es diseñar e implementar una estrategia de innovación única, gestionada según criterios de rentabilidad y con carácter “*end-to-end*”. Es preciso enfocar y dar escala a la inversión pública en innovación y definir claramente sus prioridades. Además, es importante que la propia Administración actúe como demandante de productos y servicios innovadores y que fuerce políticas



orientadas a la demanda de éstos, como la creación de incentivos fiscales u otros estímulos. Por último, hay que crear mercados eficientes de innovación que funcionen con transparencia.

En relación al papel del sector privado como impulsor de la innovación en nuestro país, creemos que de la misma forma que el sistema anglosajón se basa en la fortaleza del mundo académico y su vínculo con el empresarial, mientras que en Francia y Alemania descansa sobre la fortaleza del sector público, en España se debe reflexionar sobre el modelo a seguir, pero sería preciso contar con las grandes empresas, una de nuestras fortalezas como país. Es necesario redefinir, restablecer y reforzar los vínculos entre éstas, la universidad y la Administración. Las compañías pueden liderar la transformación de la innovación en España si se focalizan en las siguientes claves:

1. Aumentar la ambición. Muchas compañías del IBEX 35 son líderes en sus respectivos sectores en términos de eficiencia, sin embargo, no son reconocidas como empresas innovadoras. Es preciso afrontar de manera más ambiciosa, menos continuista y más radical los retos de crecimiento.

2. Innovar más allá de las fronteras de la propia empresa. Llevar la innovación fuera del perímetro de la compañía exige abrir a terceros todos los elementos del modelo de innovación. Es clave incorporar a clientes, competidores o proveedores el proceso de innovación.

3. Innovar más allá de las fronteras de nuestro país. La internacionalización de la innovación es clave y hay que acercarse físicamente a los polos internacionales de innovación, estar presentes y competir por las mejores ideas y los mejores socios.

4. Aumentar el rigor en la gestión de la innovación. La innovación se gestiona con rigor y con una orientación a la rentabilidad. Es necesario mejorar la medición para poder incentivar y comunicar los éxitos de la innovación.

En definitiva, la innovación deber ser ineludiblemente una de las palancas clave para salir de la crisis. Los países mejor situados en los *rankings* de innovación tienen tasas de crecimiento mayores y más sostenibles y con un nivel de productividad superior. Gran parte de las grandes corporaciones del sector

privado ya trabajan en la dirección adecuada en materia de I+D, pero es preciso que la innovación como actitud también cale en el grueso del tejido empresarial, porque sólo si ésta se convierte en algo “normal” entre la mayoría de las compañías españolas se podrá avanzar de manera sostenible y, sobre todo, diferencial.

C – Sostenibilidad

Las empresas y las administraciones públicas españolas no pueden ser ajenas a los desafíos sociales y medioambientales, por lo que es preciso que ejerzan un liderazgo responsable y vayan más allá de lo estrictamente económico. La sociedad civil exige comportamientos respetuosos con el medio ambiente, el impulso de la eficiencia energética, el desarrollo de las fuentes de energía alternativas al petróleo y, en definitiva, de una economía baja en carbono con capacidad para combatir el cambio climático.

Asimismo, los mercados y las nuevas fuentes de financiación exigen cada vez más que los aspectos sociales, medioambientales, éticos y de buen gobierno, estén correctamente gestionados en las empresas antes de iniciar cualquier inversión. Son los criterios conocidos como ESG (*Environmental, Social and Governance*). Gestionar correctamente los riesgos y las oportunidades derivadas de incorporar estos criterios ESG, es una demanda creciente del entorno financiero. La demanda por la gestión de estos aspectos se acrecienta también en la cadena de proveedores, donde muchas empresas encuentran que sus clientes les demandan información medioambiental y social, como un criterio más del proceso de selección.

Para lograr un desarrollo respetuoso desde el punto de vista medioambiental, social y sostenible desde todos los puntos de vista, creemos que es

necesario tener en cuenta las siguientes variables:

- 1. Respeto al medio ambiente.** Es preciso apoyar el cambio hacia una economía más respetuosa con el medio ambiente y altamente eficiente, todo ello en un contexto económico y energético en el que se ha demostrado que la apuesta por productos y servicios “verdes” crea las condiciones necesarias para alcanzar un crecimiento sostenible que genere riqueza y empleo.
- 2. Nuevos productos y procesos.** El camino hacia una economía sostenible requiere nuevos productos, nuevos procesos, tecnologías más limpias y formas de actuación diferentes en toda la organización y en la cadena de proveedores. Para prepararse y avanzar, las empresas necesitan sistemas de información, estructuras de gestión y buen gobierno apropiadas, nuevas tecnologías y rediseño de sus procesos, implicación del personal y atención a los diferentes grupos de interés, así como altas dosis de transparencia para responder a las expectativas de inversores y clientes.
- 3. Voluntad política y apoyo público.** Se requiere una firme voluntad política, así como una estrecha colaboración entre la Administración Pública y el sector privado con el fin de aunar intereses, colaborar y sentar las bases de una economía sostenible pero competitiva en un entorno globalizado como el actual.
- 4. Ciudades inteligentes como motor del cambio.** En un contexto actual y futuro marcado por la búsqueda de la eficiencia económica, energética, la sostenibilidad y la excelencia en la prestación de los servicios en todos

los ámbitos de gestión, es ya una realidad que las ciudades deben reinventarse y evolucionar para poder ser motores del cambio en nuestra sociedad, gestionando de forma “inteligente” todos sus capitales y recursos en sentido amplio (capital intelectual y social, recursos financieros, infraestructuras...).

Las principales ciudades de todo el mundo deben liderar el cambio y afrontar los nuevos desafíos teniendo muy en cuenta el capital humano de sus ciudadanos y de sus gestores, deben mejorar su representatividad y transparencia, gestionar su reputación, apostar decididamente por la defensa del medio ambiente, contar infraestructuras y servicios públicos de primer nivel y, sobre todo, garantizar la sostenibilidad financiera de las instituciones públicas y de las iniciativas que se pongan en marcha. La transparencia en su actuaciones es también un valor a fomentar en el nuevo modelo de gobernanza.

5. El papel de la energía. El sector energético español está atravesando un momento clave que determinará su futuro. Es fundamental que los agentes del mercado y la Administración aborden, sin demora, las cuestiones cruciales que determinan el funcionamiento de una pieza fundamental para el engranaje de nuestro desarrollo futuro como país, así como para abordar un verdadero cambio de modelo productivo realmente sostenible. Las políticas energéticas afectan a un amplio número de agentes: las empresas del sector, las administraciones central, autonómica y local, las empresas y los ciudadanos como clientes de un servicio que tiene la condición de universal. La articulación armónica de los intereses de todos estos

agentes en el marco de una estrategia sectorial, es clave para un desarrollo equilibrado y, sobre todo, sostenible.

6. Incorporación de los factores ESG a la estrategia de la empresa. A la empresa se le exige que gestione correctamente los criterios ambientales, éticos y sociales de su cadena de valor. Los clientes lo valoran; el consumidor empieza a apreciarlo y no tolera comportamientos que percibe poco responsables; los mercados financieros quieren asegurarse que los riesgos ambientales sociales o de buen gobierno están correctamente gestionados y que la empresa tiene mecanismos para capturar las oportunidades derivadas de una economía baja en carbono, respetuosa con los DDHH y con prácticas éticas que no pongan en riesgo la continuidad del negocio a largo plazo. Las empresas deben analizar las implicaciones de los aspectos ESG en sus procesos de negocio y demostrar de forma transparente que gestionan estos criterios con anticipación.

D – Economía del Conocimiento

Un país que aspire a ocupar una posición de liderazgo en el siglo XXI tiene que focalizar sus esfuerzos en la economía del conocimiento. Girar hacia un nuevo modelo productivo que optimice los sectores en los que somos competitivos y descubra nuevas vías para crecer exige promover, impulsar y gestionar adecuadamente el talento.

Para lograr estar entre los países líderes que generan conocimiento innovador, es preciso abordar diferentes ámbitos, pero destacan dos:

- La reforma de nuestro **sistema educativo** a todos los niveles para que fomente el espíritu emprendedor y

la cultura de la innovación. Esto nos permitirá generar nuevos productos y servicios, añadirles valor y diferenciarnos como país.

- Apoyar a los **emprendedores** creando un ecosistema propicio para el nacimiento de nuevas empresas. En España hay emprendedores con ideas, formación, tejido empresarial e incluso financiación. Falta avanzar en la materialización de los proyectos.

En cuanto al sistema educativo, es clave abordar la reforma de la universidad pública dada su condición de pieza clave en el desarrollo económico y social del conjunto del país. En primer término, es preciso tener en cuenta que universidad significa “universalidad”, a lo que podemos añadir “trabajo en red”, apertura, concentración de talento y colaboración, variables que no siempre es fácil encontrar en un sistema universitario que adolece de fragmentación y en el que han proliferado demasiadas instituciones volcadas en sí mismas.

Encima de la mesa hay varios asuntos relevantes que afectan al funcionamiento de las instituciones universitarias, pero desde PwC hemos identificado cinco prioridades:

- 1. Modelo de financiación.** El usuario debe participar en mayor medida en la financiación de sus estudios, salvaguardando en todo momento la igualdad de oportunidades y el acceso de los mejor preparados.
- 2. Modelo de gobernanza.** Es preciso profundizar en la autonomía de la universidad para que gestione de manera eficiente y responsable.
- 3. Internacionalización.** Es clave atraer talento internacional y contar con los mejores académicos del mundo, algo que no es posible si no

se cuenta con la financiación y gobernanza adecuada.

- 4. Dimensionamiento.** La eficiencia y la excelencia son posibles si se cuenta con el tamaño, las facultades y una oferta de títulos realista y bien planificada.

5. Transferencia de conocimiento universidad-empresa.

Incrementar el diálogo, la cercanía, la transferencia de conocimiento es fundamental para aprovechar el potencial de conocimiento de la universidad, así como para responder de manera realista a las verdaderas necesidades de la empresa. Es necesario acabar con la “incomunicación” entre ambas instituciones, así como preguntar a las empresas qué es lo que realmente necesitan las instituciones académicas y también pedir a éstas que abran sus puertas a la experiencia que aportan las compañías.

El otro ámbito clave para desarrollar el talento es todo lo relacionado con el apoyo a los emprendedores, un apoyo que va más allá de la mera subvención y que debería priorizar lo siguiente:

- Facilitar la creación y el desarrollo de las ideas.
- Facilitar la protección de iniciativas, ideas y proyectos innovadores.
- Desarrollar personas con “perfil emprendedor”.
- Crear entornos propicios para la financiación de nuevas ideas.
- Reforzar el apoyo a los emprendedores desde la Administración, las empresas y el tercer sector.
- Crear una cultura del emprendimiento que enfatice los valores del esfuerzo, la innovación y el reconocimiento a aquellos que aportan nuevas ideas.

Un nuevo patrón de crecimiento que se sustenta en cinco pilares principales:
internacionalización, innovación, economía baja en carbono, economía del conocimiento y modernización de las Administraciones Públicas.



Crecimiento Inteligente

El proyecto está coordinado por Jordi Sevilla,
senior advisor de PwC.

Más información en www.pwc.es



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 180.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2013 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.