www.pwc.es

Avanzando hacia el crecimiento

La opinión de CEOs españoles en comparación con la de los globales

XV Encuesta global de CEOS

Enero de 2012

pwc

Avanzando hacia el crecimiento

Resumen Ejecutivo
Resultados en España frente a resultados globales

Datos preliminares

5ª Encuesta Alta Dirección España
15ª Encuesta mundial de CEOs

Índice

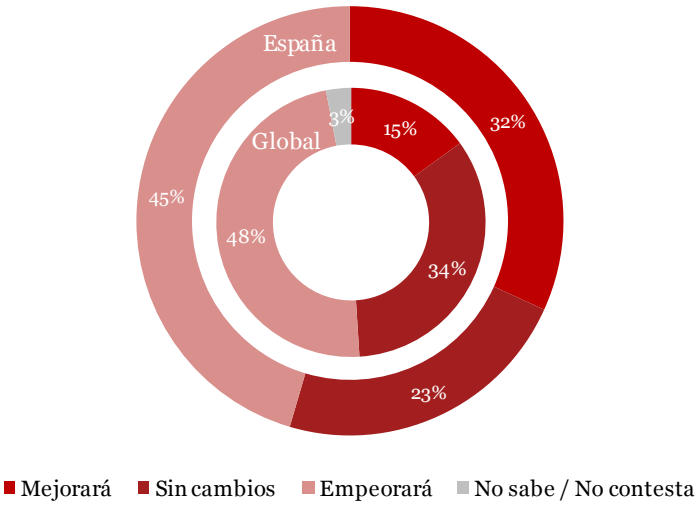
Confianza: Se mantiene la incertidumbre 2
Una estrategia global localmente focalizada 6
Hacia un modelo más resistente ante los riesgos globales y locales 11
Talento: una herramienta clave para el crecimiento 13
Prioridades a abordar en España 16

Confianza: Se mantiene la incertidumbre

Prácticamente la mitad de la alta dirección tanto en España como a nivel global consideran que la economía mundial empeorará en los próximos meses, sin embargo las expectativas de mejora son mayores entre los altos directivos en España.

Según lo manifestado por el 45% por ciento de los altos ejecutivos españoles, la economía global empeorará en los próximos 12 meses, opinión manifestada asimismo por el 48% de la alta dirección a nivel mundial. Es un dato altamente significativo, no obstante, el hecho de que la confianza en una evolución positiva de la economía de los altos ejecutivos españoles duplica a la manifestada por sus homólogos a nivel global (un 32% en España frente a un 15% a nivel global). Esta sustancial diferencia a la hora de establecer una previsión positiva, podría tener su origen en el contexto actual del país, que afronta el nuevo año desde una situación económica más comprometida.

Gráfico 1



P. ¿Cree que la economía mundial mejorará, permanecerá sin cambios o empeorará en los próximos 12 meses?
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2010 PwC

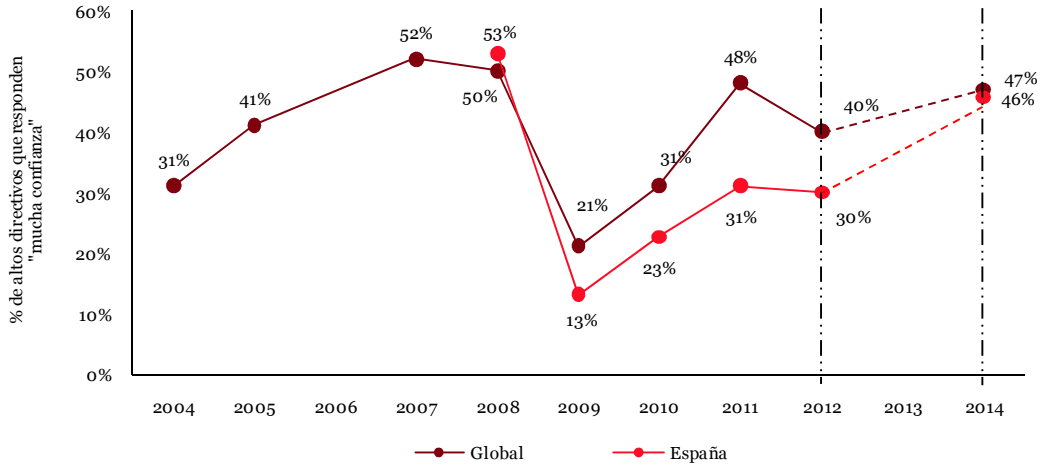
Mientras que a nivel global la confianza en el crecimiento de la empresa disminuye, la confianza en España se mantiene en niveles similares al año anterior, continuando por debajo de los niveles mundiales.

Desde 2009, la confianza de los altos directivos en España en las perspectivas de crecimiento de sus compañías ha seguido una evolución paralela a la registrada a nivel mundial, de recuperación creciente, si bien varios puntos por debajo de ésta.

En relación con 2011, la confianza a nivel global ha disminuido un 8%, aunque se mantiene muy por encima de los niveles registrados en 2009 y 2010, y el 40% sigue confiando en las perspectivas de crecimiento en los próximos 12 meses. Respecto a la confianza manifestada por la alta dirección española en el crecimiento de sus empresas en el próximo año, ésta se mantiene en niveles similares a los del año pasado, alrededor del 30%. El entorno económico que atraviesa el país, en el que destaca un nivel elevado de deuda pública y una alta tasa de paro, hace que la confianza se mantenga por debajo de los niveles globales, aunque se estabiliza respecto a los resultados de la encuesta del año pasado. Dicha estabilización puede ser atribuible, entre otros aspectos, a la previsión de un entorno inversor más confiado tras el cambio de gobierno y la aplicación de medidas de ajuste y cambios estructurales.

A medio plazo, la confianza de los directivos en España aumenta en mayor medida que la de los directivos a nivel global y los niveles de confianza convergen a 3 años vista (47% Global y 46% España).

Gráfico 2



P. a) ¿Qué confianza tiene usted respecto a las perspectivas de su empresa de aumentar los ingresos en los próximos 12 meses?
P. b) ¿Qué confianza tiene usted respecto a las perspectivas de su empresa de aumentar los ingresos en los próximos 3 años?
Respuestas contabilizadas: "Mucha confianza".
Fuente: 3ª, 4a y 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación PwC; 9ª, 10ª, 11ª, 12ª, 13ª, 14ª y 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

Las compañías han adaptado sus estrategias para reafirmar su posición y mostrarse más competitivas. Los cambios se focalizan en las mismas áreas de crecimiento tanto a nivel global como en España, donde estructura organizacional, gestión del riesgo y talento se convierten en los focos prioritarios del cambio.

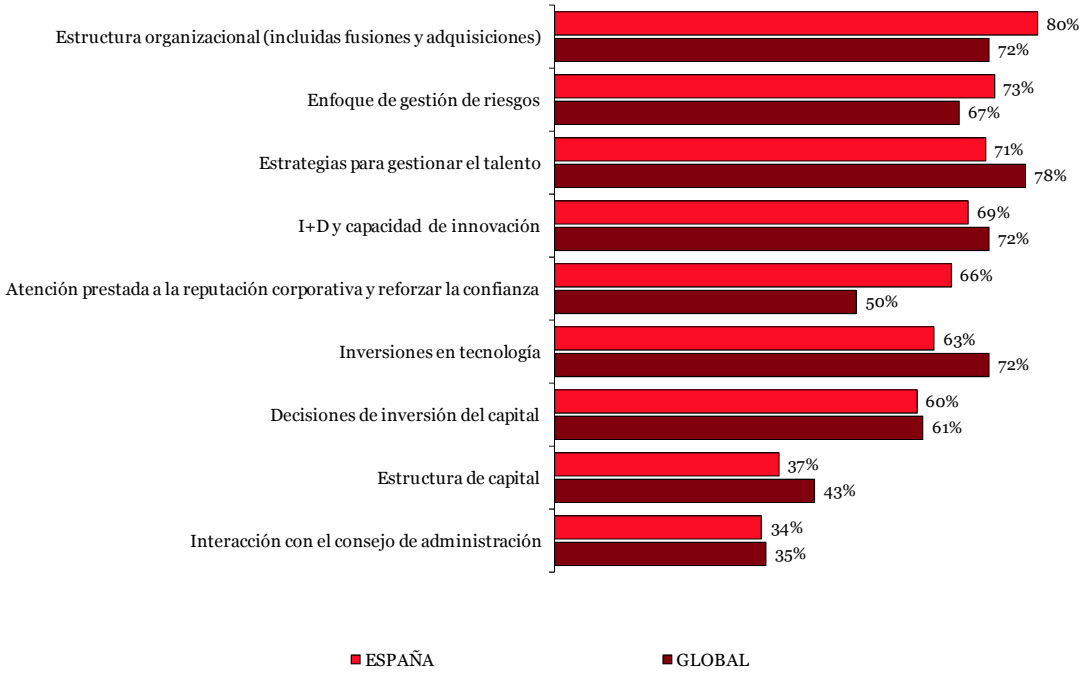
En España, el proceso adaptativo supone focalizar cambios principalmente en la estructura organizacional de la empresa, que aparece como el área con mayor previsión de cambios entre la alta dirección española con un 80% (frente al 72% a nivel global).

La gestión del riesgo se convierte para los altos directivos españoles en la segunda palanca estratégica (73%), mientras que a nivel global la previsión de cambios es manifestada por el 67% de los directivos.

Por otra parte, el proceso de adaptación implica cambios en la gestión del talento, área prioritaria para los directivos mundiales, donde un 78% prevé cambios en los próximos 12 meses, frente al 71 % obtenido en España. Otras áreas con elevadas previsiones de cambio para la alta dirección a nivel internacional son la I+D y la capacidad de innovación y las inversiones en tecnología (ambas 72%), frente a niveles del 69% y 63% respectivamente, alcanzados en España.

Cabe destacar la diferencia de 16 puntos (66% frente a 50%) a favor de España en cuanto a la previsión de cambios en la atención prestada a la reputación corporativa, posiblemente asociados al contexto socioeconómico que atraviesa el país, necesitado de recuperar la confianza internamente y en los mercados internacionales.

Gráfico 3



P. ¿En qué medida prevé cambios en su empresa en alguna de las siguientes áreas en los próximos 12 meses?
Respuestas contabilizadas: "Algunos cambios" y "Grandes cambios".
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

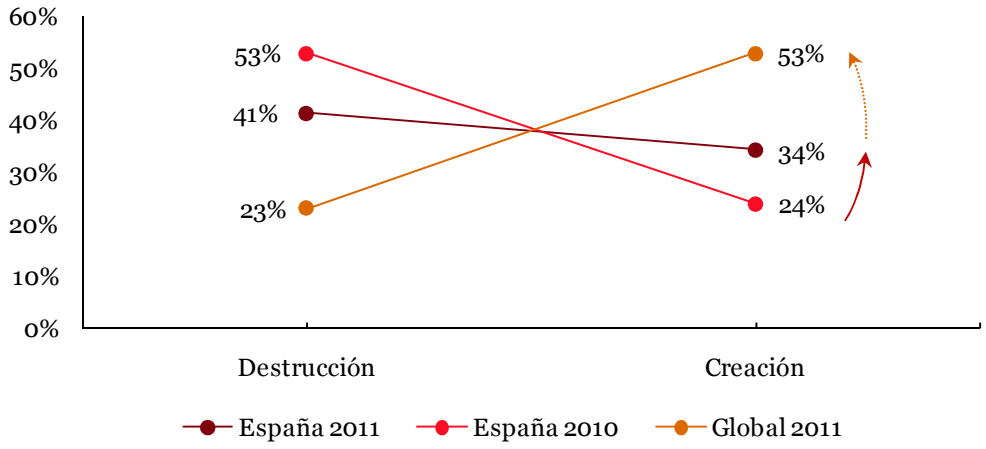
Se ralentiza la caída del empleo en España y aumenta ligeramente la creación de puestos de trabajo en relación al año pasado aunque todavía lejos de la situación que se vive a nivel global.

La balanza entre reducción y aumento de la plantilla en las empresas españolas en 2011 muestra una situación inversa a la balanza de empleo a nivel global, si bien se vislumbra una leve mejoría respecto al año 2010 (desde un 53% en 2010 a un 41% en 2011).

Por otro lado, la percepción de los altos directivos españoles es que se ha incrementado ligeramente la creación de empleo en España (un 34% frente a un 24% en 2010), a distancia todavía del 53% que señalan los directivos a nivel global.

La confianza en sus compañías, sobre todo en el caso de los directivos a nivel mundial, se refleja en sus expectativas de creación de empleo: el 51% de los encuestados tiene previsto incrementar su plantilla en los próximos doce meses, frente a un 30% en España, donde siguen bajando las expectativas de reducción de plantillas para los próximos 12 meses (del 41% al 34%).

Gráfico 4



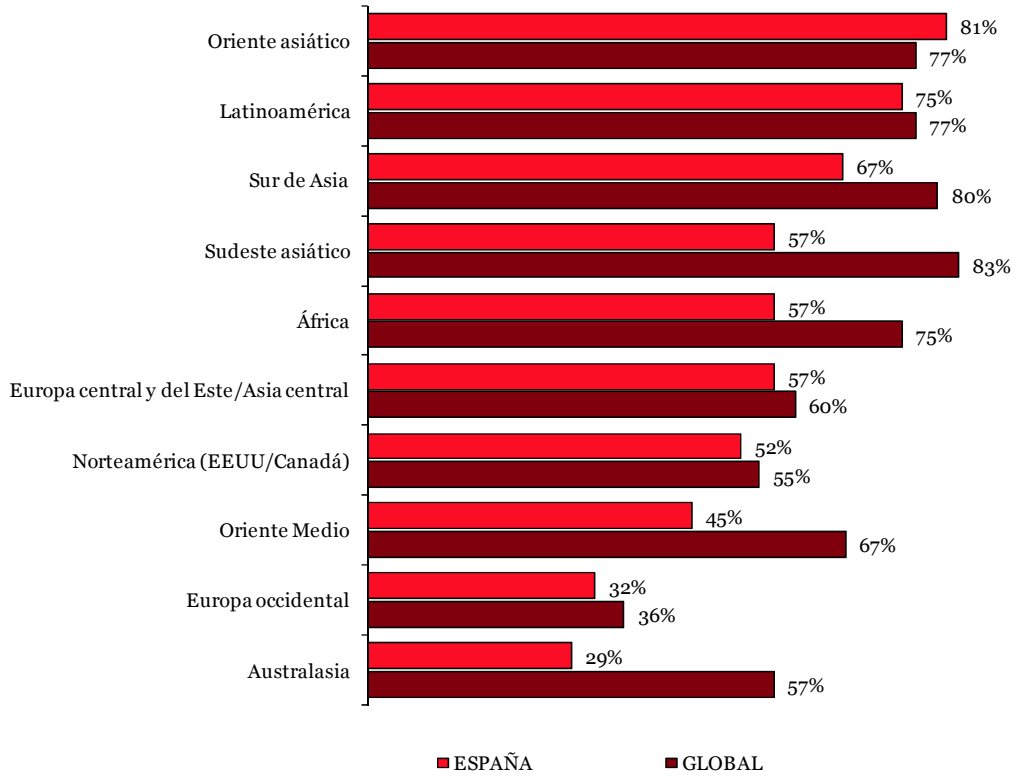
P. ¿Cómo ha evolucionado la plantilla de su empresa en todo el mundo en los últimos 12 meses?
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

Una estrategia global localmente focalizada

Oriente asiático y Latinoamérica son las principales geografías donde España prevé un aumento de operaciones durante los próximos 12 meses.

La alta dirección española identifica al Oriente asiático como la región en la que más aumentarán sus operaciones en los próximos doce meses (81%). Latinoamérica ocupa la segunda posición en cuanto a previsión de operaciones para los directivos españoles (75%), seguida por el Sur de Asia (67%) que se distancia en un 10% del Sudeste asiático y África, donde el 57% de los directivos españoles encuestados prevén operaciones de importancia. Los altos directivos a nivel global identifican también al continente asiático como la región más prolifera en operaciones para este periodo, previendo un mayor volumen en el sudeste (83%) y el sur (80%) del continente asiático. Asimismo, también a nivel global tanto el Oriente asiático como Latinoamérica ocupan un lugar destacado (77%).

Gráfico 5



P. En los próximos 12 meses, ¿prevé que sus operaciones importantes en estas regiones desciendan, aumenten o se mantengan sin cambios?
Respuestas contabilizadas: "Aumentarán".
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

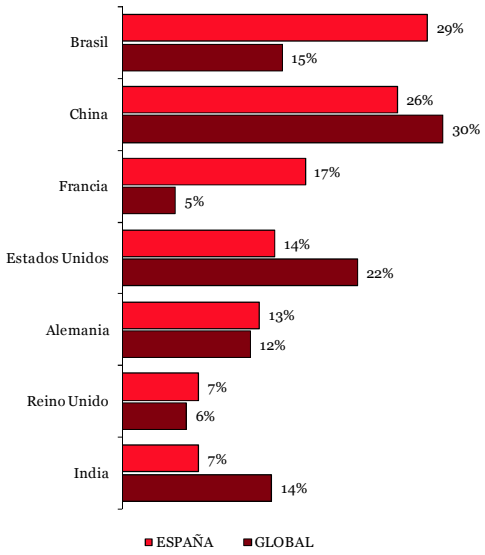
Tanto las economías emergentes como las desarrolladas son consideradas como destinos óptimos de desarrollo de negocio para los directivos a nivel mundial. Para la alta dirección española, Brasil y China son las economías donde se prevén las mayores perspectivas de crecimiento, seguidas de Francia y EEUU.

Profundizando a nivel de país, entre las economías emergentes Brasil aparece como el país que los directivos españoles consideran más importante en relación a las perspectivas de crecimiento de las empresas (29%) habiendo crecido un 15% respecto a las previsiones del año pasado, mientras que es China la que aparece como país de mayor relevancia en este aspecto para los altos directivos a nivel global (30%). El país asiático ocupa una segunda posición en relación a las perspectivas de crecimiento a nivel español (26%) muy cerca de Brasil. En relación a las economías emergentes, destaca la caída de previsión de crecimiento de los altos directivos españoles en India, que desciende 12 puntos respecto a los resultados de la última encuesta.

Respecto a las economías desarrolladas, los directivos en España identifican Francia y EE.UU. como los dos países más importantes en cuanto a previsiones de crecimiento, en detrimento de Alemania, que ocupaba un puesto preferente el año pasado.

Entre los 8 primeros países con mayores perspectivas de crecimiento, España incorpora a México en 6º lugar, país que no aparece a nivel global en los primeros puestos.

Gráfico 6

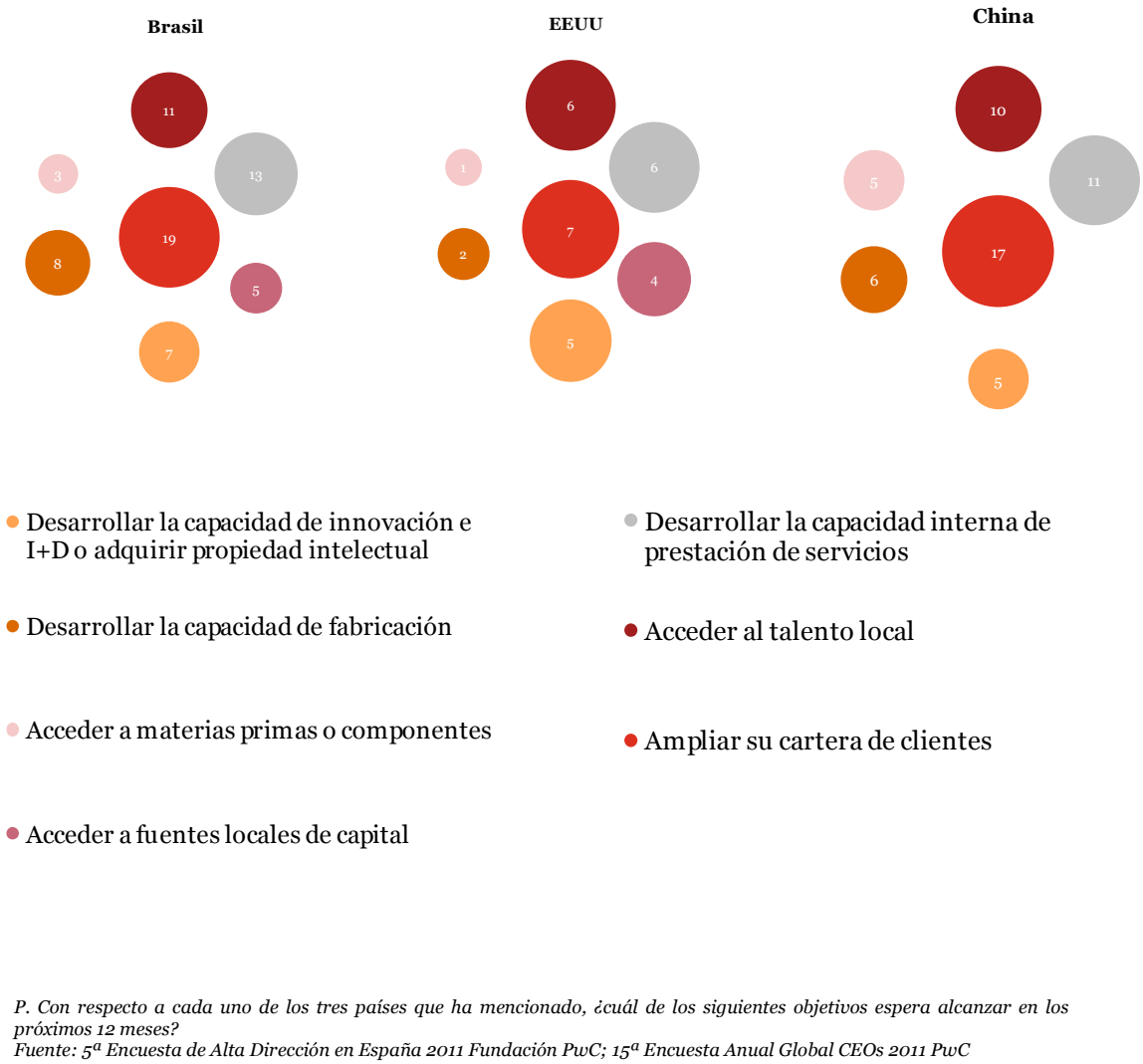


P. ¿Qué tres países, excluido el país en el que reside, considera los más importantes para las perspectivas de crecimiento de su empresa en los próximos 12 meses?
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

En España, los esfuerzos en la expansión internacional se basarán fundamentalmente en tres áreas: construir, fortalecer y ampliar las relaciones con los clientes en los mercados prioritarios, el desarrollo de la capacidad interna de prestación de servicios y el acceso al talento local.

El aumento de la base de clientes en los mercados prioritarios, que consideran tanto economías desarrolladas como emergentes, sigue siendo el objetivo clave tanto de la alta dirección en España como a nivel global. Asimismo, otros aspectos relevantes como el desarrollo de la capacidad interna de prestación de servicios y el acceso al talento local aparecen como objetivos estratégicos para la alta ejecutiva española, de forma idéntica a lo que manifiestan los directivos a nivel global. El resto de áreas sobre las que se basarán las principales inversiones de las compañías en España son la innovación, la reducción del riesgo, el acceso al capital y el fortalecimiento de la cadena de proveedores.

Gráfico 7

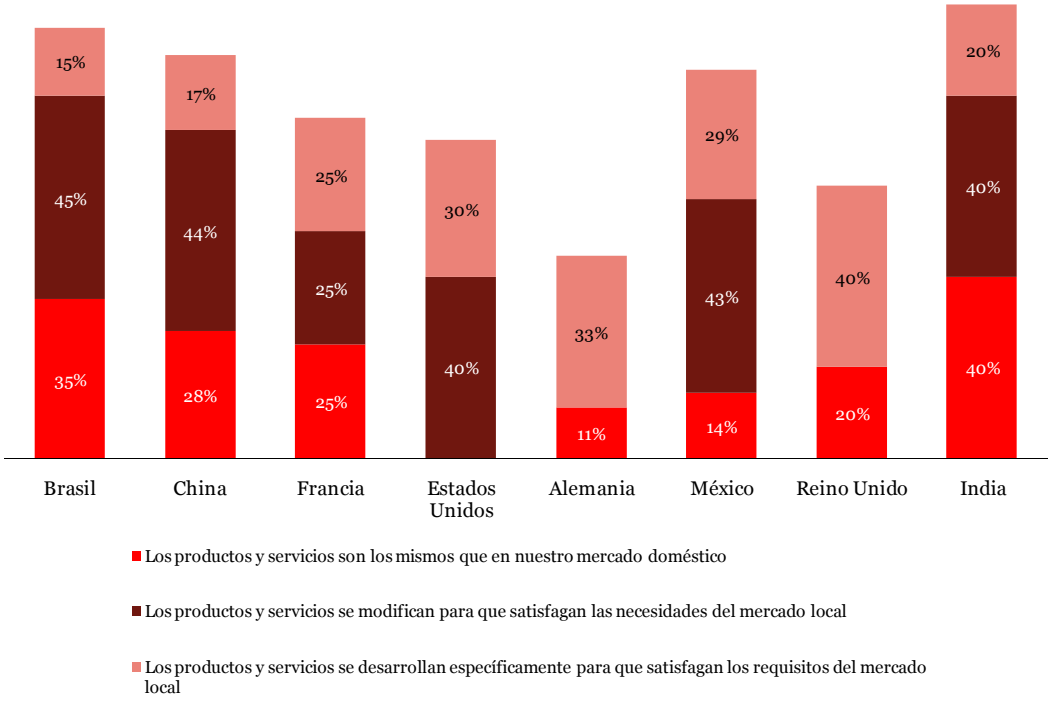


P. Con respecto a cada uno de los tres países que ha mencionado, ¿cuál de los siguientes objetivos espera alcanzar en los próximos 12 meses?
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

En España, como también sucede a nivel mundial, los altos directivos manifiestan que fuera del mercado doméstico, el éxito radica en cubrir la necesidad local. Para ello, los altos ejecutivos presentan un mix de estrategias de innovación, desde mantener el producto a modificarlo o crear uno nuevo adaptado al entorno local, según los mercados.

El camino hacia el aumento de las capacidades globales de las empresas pasa por entender las necesidades y oportunidades de los mercados locales. La mejora de la gestión de los riesgos locales (micro) generará estabilidad y resistencia frente a perturbaciones globales (macro). El nuevo modelo de negocio para abarcar las expectativas de los mercados locales y adaptarse a las necesidades del consumidor local, supone un cambio del tradicional modelo de exportación del producto hacia una modificación del mismo o incluso el desarrollo de un producto específico. En muchos casos esto no sólo implica una modificación o sustitución en el producto, sino también de la producción y del marketing. En España los altos directivos manifiestan que en la mayoría de mercados donde las compañías tienen previsto ampliar su negocio, el porcentaje de productos o servicios nuevos o modificados es mayor que el de producto exportado directamente desde el mercado doméstico, tal como expresan sus homólogos a nivel internacional. En algunos casos, los productos se desarrollan específicamente para el mercado destino, como en el Reino Unido o Alemania.

Gráfico 8



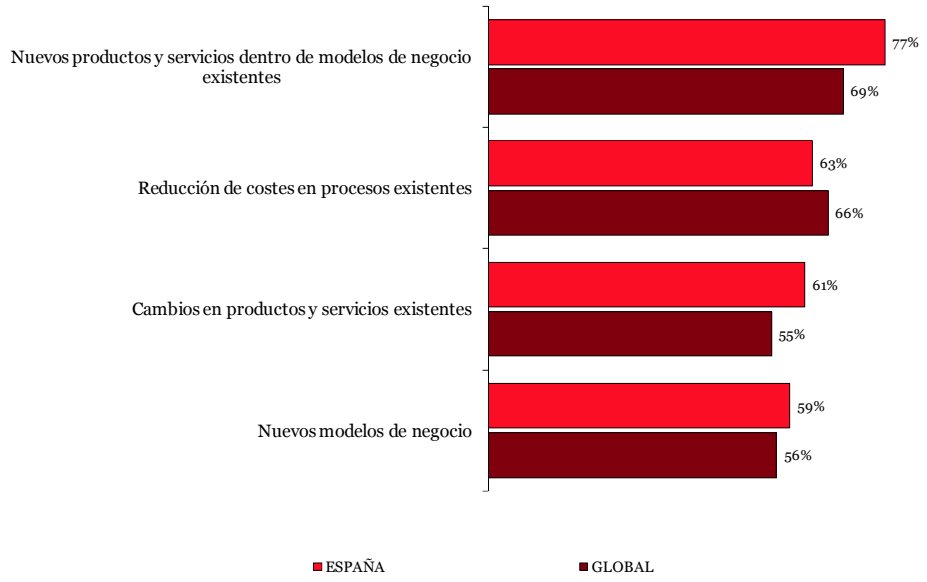
P. Con respecto a los países en los que tiene previsto ampliar su cartera de clientes, ¿cuál de las tres descripciones siguientes se ajusta mejor a su enfoque de desarrollo de productos y servicios?
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

La innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios continúa siendo una prioridad estratégica principal.

Tanto a nivel global como en España, la innovación parte de la aplicación del modelo de negocio existente y se basa en primer lugar, en el desarrollo de nuevos productos y servicios, lo que refleja el 77% de opiniones en este sentido en España y el 69% a nivel global. La reducción de costes ocupa un segundo orden de prioridad a la hora de establecer mecanismos de innovación asociados al modelo de negocio ya existente, y se manifiesta en términos similares a nivel global y español (66% y 63%). Finalmente, la introducción de cambios en la tipología de producto y servicios ya existentes es la tercera prioridad a la hora de innovar, según manifiestan el 61% los altos directivos en España, frente al 55% de la alta dirección a nivel global.

Es la innovación en el desarrollo de nuevos modelos de negocio lo que menor atención atrae tanto en España como a nivel global (59% y 56%), lo que sugiere que la innovación se aplica dentro del marco de negocios existentes y en menor medida pensando en nuevos modelos de negocio.

Gráfico 9



P. ¿En qué medida está cambiando la atención prestada en la cartera general de innovación de su empresa a los siguientes ámbitos?
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

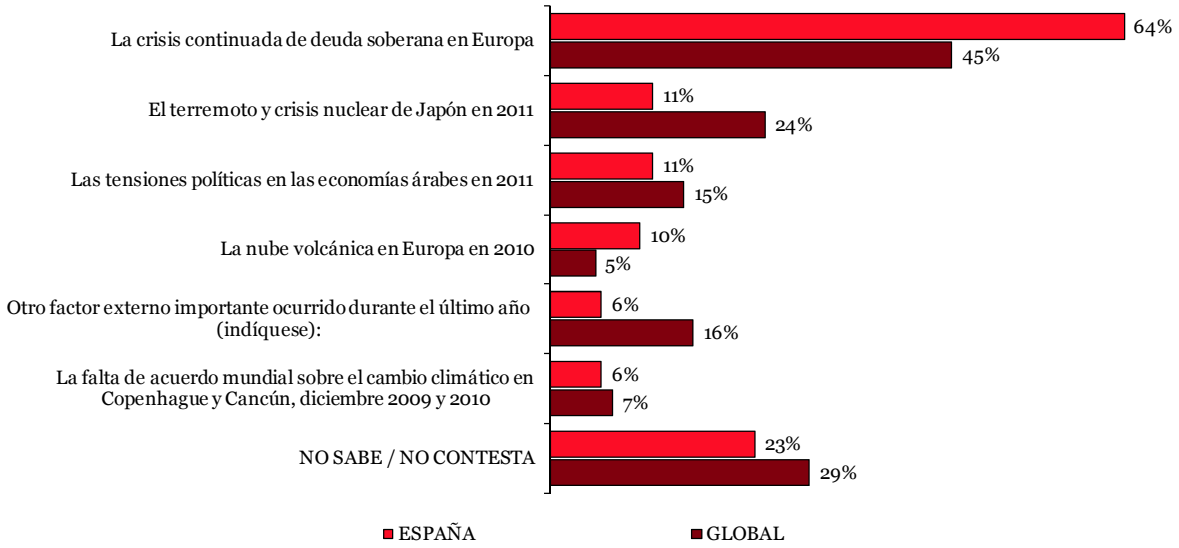
Hacia un modelo más resistente ante los riesgos globales y locales

La crisis de la deuda soberana en la Unión Europea ha provocado los mayores cambios estratégicos de las compañías en el pasado año.

En 2011 ha vuelto a ser plausible que los riesgos globales suelen tener origen local en el recién acabado año. Los distintos acontecimientos acaecidos durante el pasado año han afectado en mayor o menor medida la situación financiera de las distintas compañías, lo que ha supuesto la adaptación al cambio. La crisis continuada de deuda soberana en Europa ha provocado cambios de estrategia, planificación y gestión del riesgo en las compañías (64% de los directivos españoles así lo manifiestan, frente al 45% de los directivos a nivel global), siendo este acontecimiento el de mayor impacto, seguido del terremoto y crisis nuclear en Japón (24% a nivel global, 11% en España) y las tensiones políticas en las economías árabes (lo que manifiestan un 15% de la alta dirección a nivel global y 11% de alta ejecutiva española).

El crecimiento fuera de los mercados familiares implicará la adaptación de las compañías a los riesgos locales. La comprensión del contexto político, social y las tendencias económicas de los de los países en los que se focalice la expansión, supondrá detectar las oportunidades de crecimiento del mañana.

Gráfico 10



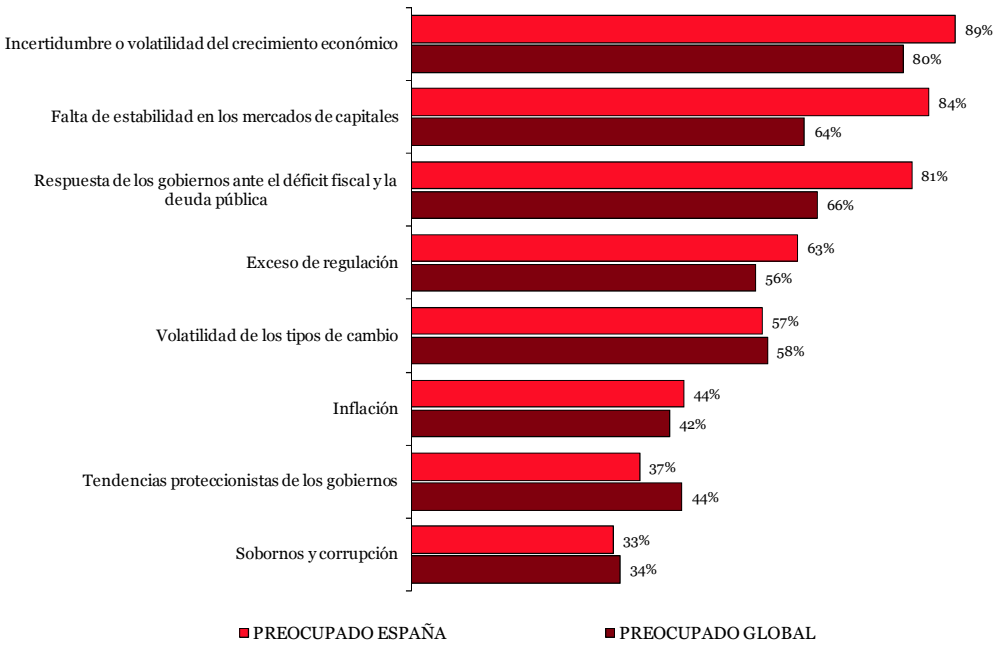
P. ¿Cuáles de los siguientes acontecimientos, en su caso, han provocado cambios específicos en su estrategia, en la gestión de riesgos de su empresa o en su planificación operativa?
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

La incertidumbre o volatilidad del crecimiento económico sigue siendo la principal amenaza que preocupa a la alta dirección en España.

Los movimientos clave llevados a cabo por las compañías con el objeto de aumentar la resistencia de las organizaciones a los riesgos globales han supuesto soluciones de fortalecimiento y la introducción de la gestión del riesgo a nivel de consejo de dirección.

Los movimientos defensivos llevados a cabo por las compañías como la mejora de los balances, la construcción de reservas financieras, o el establecimiento de cadenas de suministro alternativas, apuntan a una forma de acercarse al riesgo que pone el foco de atención en el origen de la posible desestabilización del negocio y sus consecuencias asociadas, en vez de en la probabilidad del suceso. Una continua monitorización del riesgo y la incorporación de nuevos tipos de información en los modelos de negocio, permitirá evitar los riegos conocidos, planificar los desconocidos y maximizar oportunidades.

Gráfico 11



P. ¿En qué medida le preocupa cada una de las siguientes potenciales amenazas políticas o económicas para sus perspectivas de crecimiento?
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

Talento: una herramienta clave para el crecimiento

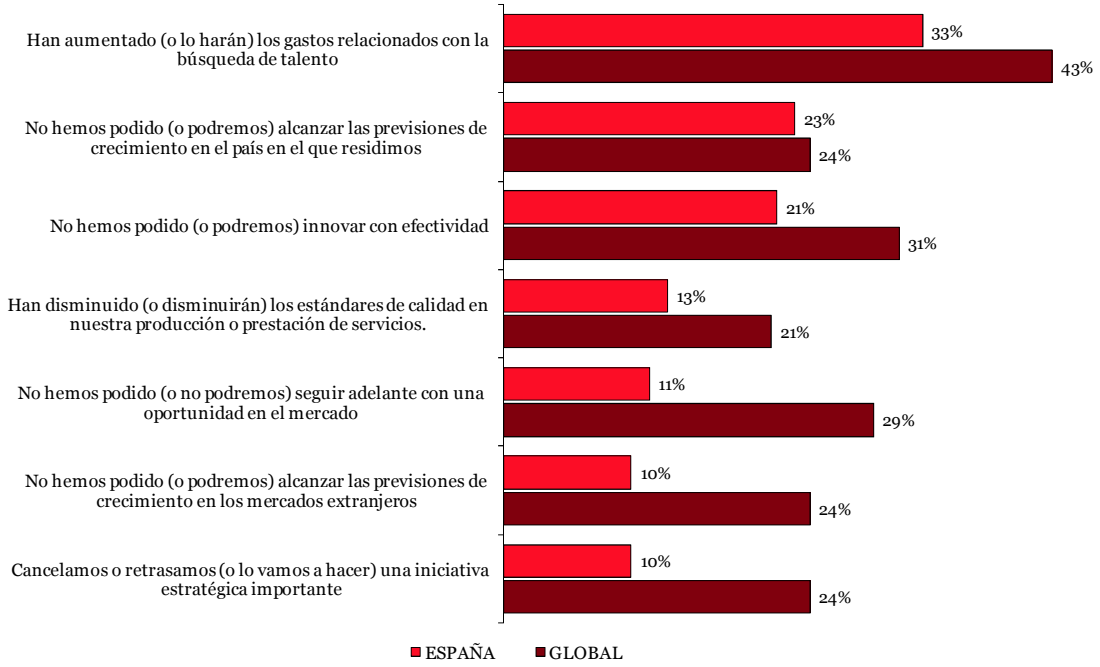
En España la escasez de talento ha afectado al crecimiento y rentabilidad de las empresas en menor medida que a nivel global debido al gran número de profesionales disponible actualmente en el mercado.

El hecho de que a nivel mundial un mayor número de ejecutivos estén desarrollando estrategias para la gestión del talento denota el papel clave que éste supone en la planificación empresarial. Los datos apuntan a que los gastos relacionados con la búsqueda de talento han aumentado, lo que manifiestan un 43% de los directivos mundiales, frente a solamente un 33% de los directivos en España. No obstante, en España, aproximadamente solo uno de cada cuatro directivos manifiestan no haber podido alcanzar las previsiones de crecimiento esperadas en su propio país a causa de la escasez de talento y uno de cada cinco afirma no haber podido innovar con efectividad por esta razón.

En España la escasez de talento no ha impedido abordar iniciativas u oportunidades nuevas, mientras que sí ha constituido una barrera a nivel internacional. La especial situación del mercado laboral en España, con un gran número de profesionales en el mercado, facilita a las empresas españolas la contratación de trabajadores. Contrasta esta situación con los datos a nivel global; así, mientras el 43% de los directivos a nivel mundial considera que es más difícil que en los años anteriores contratar trabajadores en su sector, en España solo el 10% aprecia esta dificultad. Asimismo, el 46% de los directivos señala que es más fácil que antes encontrar perfiles que se ajusten a sus necesidades organizativas frente al 12% a nivel internacional.

Si se analiza esta cuestión por sectores, la alta dirección española señala que es el sector de logística y transporte en el que es más fácil contratar trabajadores, con unos valores de respuesta respecto a esta facilidad que llegan hasta el 71%. Les siguen los sectores de construcción, distribución, automoción y el de bienes de consumo.

Gráfico 12



P. ¿Ha afectado la escasez de talento en alguna de las siguientes maneras al crecimiento y a la rentabilidad de su empresa en los últimos 12 meses?
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

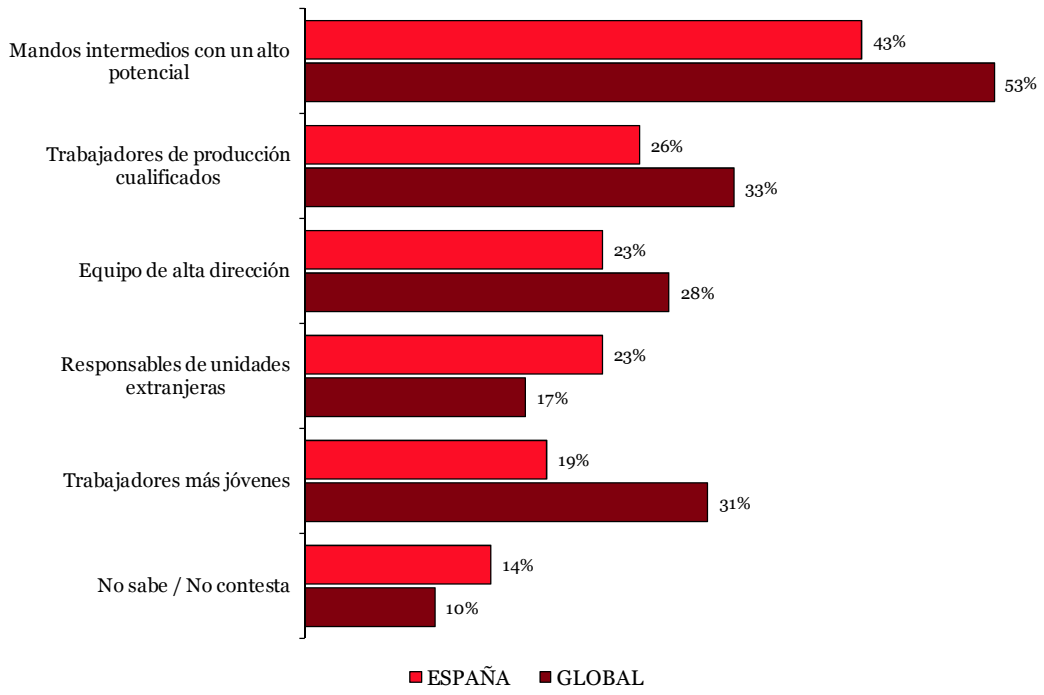
Los altos directivos españoles señalan a los mandos intermedios con alto potencial como el colectivo profesional al que hay que dedicar un mayor esfuerzo para lograr su atracción y retención en sus empresas.

Tal como sucede a nivel global, aunque con una menor intensidad, la alta dirección en España identifica a los mandos intermedios con un alto potencial como el colectivo que conlleva más complicaciones a la hora de gestionar el talento, ya sea a la hora de reclutarlos para sus empresas como a la hora de retenerlos.

Los siguientes colectivos identificados, tanto a nivel global como en España, son los de trabajadores de producción cualificados y el equipo de alta dirección, con unos niveles similares.

Las principales diferencias en España se encuentran en los colectivos de responsables de unidades extranjeras, en el que los directivos españoles señalan mayores dificultades que sus homólogos a nivel global, y en el colectivo de trabajadores más jóvenes, en el que se observan menores dificultades en España que a nivel global, posiblemente relacionado con el nivel de paro juvenil.

Gráfico 13



P. ¿Cuáles de los siguientes grupos conllevan más complicaciones a la hora de reclutar y retener profesionales?
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

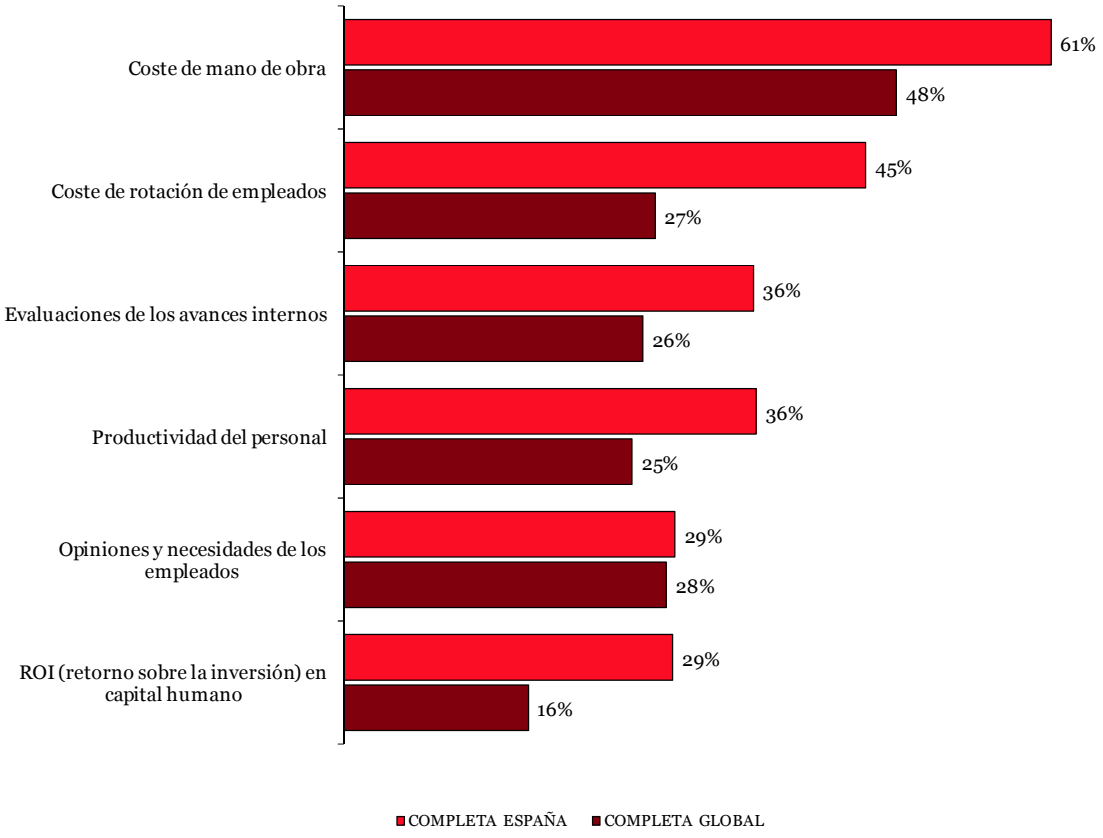
El retorno sobre la inversión en capital humano y un mayor conocimiento del clima laboral son las mayores demandas de información de los altos directivos españoles respecto a sus políticas de capital humano, mientras que en relación a los costes laborales tienen una adecuada información.

La alta dirección en España considera completa la información que recibe en cuanto al coste de personal (coste de la mano de obra, coste de la rotación de empleados, productividad) superando en estos aspectos a sus homólogos a nivel global. Esto es debido a la coyuntura económica que vive actualmente el país, donde racionalizar los costes de personal es una medida de ajuste de las cuentas de explotación.

Su principal demanda de información hace referencia al retorno sobre la inversión en capital humano en aspectos como la formación y el desarrollo de los profesionales de sus organizaciones, poniéndose de manifiesto el escaso nivel de análisis en este campo en las empresas españolas. Asimismo demandan una mayor intensidad de información a la hora de conocer las opiniones y necesidades de los empleados, poniéndose de manifiesto la necesidad de intensificar el uso de herramientas como las encuestas de clima laboral en sus empresas.

Por último, sin ser las mayores demandas, los directivos españoles señalan en mayor grado que sus homólogos a nivel global tener una completa información respecto a las evaluaciones de los avances internos y a la productividad del personal.

Gráfico 14



P. con respecto a las áreas que tienen importancia para su empresa, ¿en qué medida es adecuada la información que recibe de ellas en la actualidad? ¿Considera que la información recibida es completa, adecuada pero querría recibir más información, inadecuada o sencillamente no recibe ninguna información al respecto?
Respuestas contabilizadas: "Completa".
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

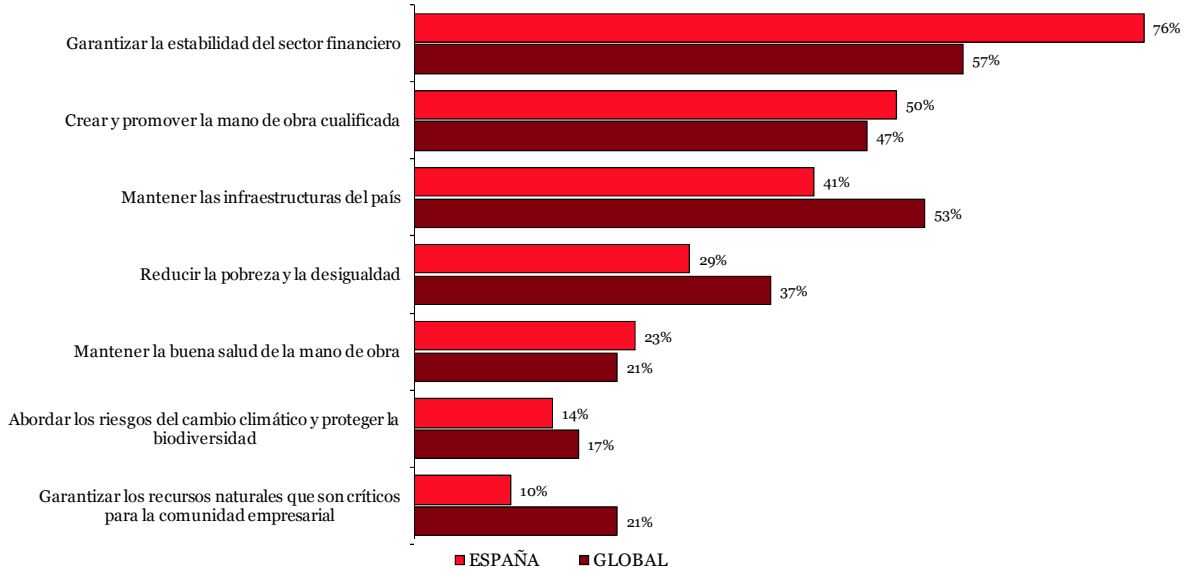
Prioridades a abordar en España

Los directivos españoles consideran prioritario que el gobierno finalice la reforma del sector financiero para garantizar su estabilidad.

En un marco en el que las empresas solicitan una reforma laboral de carácter urgente y una serie de ajustes que lejos de limitar el crecimiento, permitan cimentar unas bases sólidas para el mismo, el 76% de los altos directivos españoles consultados establecen como la máxima de las prioridades del nuevo gobierno, garantizar la estabilidad del sector financiero (76% frente al 57% a nivel global).

El siguiente ámbito prioritario en orden de relevancia para la alta dirección española es la creación y fomento de una mano de obra cualificada (50% en España y 47% a nivel global opinan en este sentido) seguido del mantenimiento de las infraestructuras del país (41%), ámbito que adquiere la segunda posición a nivel global, según lo manifestado por el 53% de los directivos mundiales.

Gráfico 15



P. Elija los tres ámbitos en los que deberían centrarse las prioridades actuales del gobierno.
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

Los altos directivos españoles consideran fundamental reducir el gasto público y apoyar la internacionalización de las empresas. La mirada a largo plazo la fijan en la reforma de la educación.

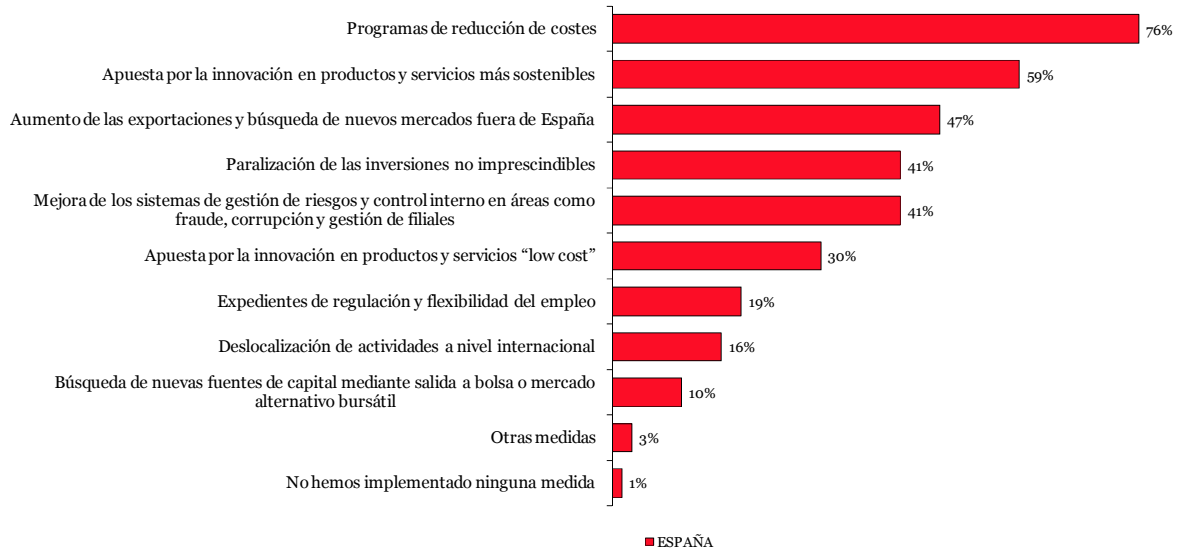
Un 57 % de los directivos españoles considera fundamental como medida a corto plazo para la recuperación de la economía española la fijación en las diferentes administraciones públicas de un límite de gasto. Del mismo modo, un 53% considera que la nueva ley de calidad de la enseñanza y la potenciación de la relación universidad-empresa y formación profesional, debe ser una de las medidas clave que a medio plazo impulsen la recuperación económica del país. Es asimismo destacable la demanda de otra medida a corto plazo como la relativa a los incentivos fiscales, tanto a las pymes para impulsar la internacionalización como a la actividad emprendedora, como factores clave que ayuden a la recuperación económica de España.

Gráfico 16

P. ¿Qué medidas clave cree que se deben impulsar para la recuperación económica en España? Utilice una escala desde "Nada importante" a "Fundamental".
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

En cuanto a las medidas estrella que están aplicando nuestros altos directivos en sus empresas para asegurar su éxito a largo plazo y sobrevivir a la crisis, un 76% de los ejecutivos destacan la implantación de programas de reducción de costes. Es destacable la apuesta por la innovación en productos y servicios más sostenibles (59% de nuestros directivos), mientras que sólo un 30% apuesta por la innovación en productos y servicios de "low cost". Destaca asimismo la importancia que otorga nuestra alta dirección a la internalización, con un aumento de las exportaciones y la búsqueda de nuevos mercados en el extranjero.

Gráfico 17

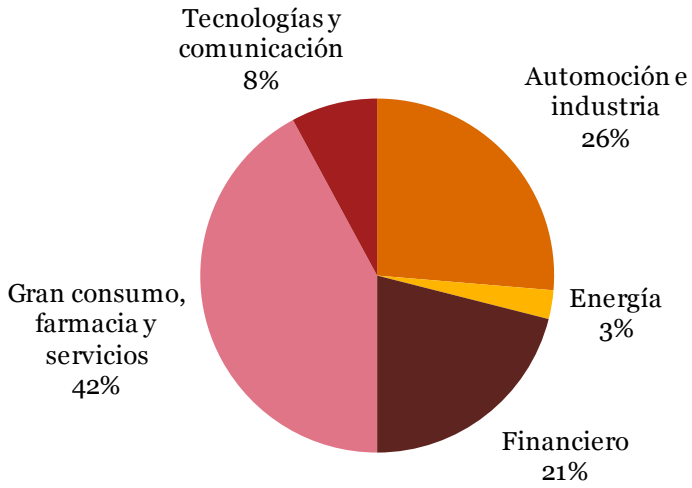


P. ¿Cuáles de las siguientes medidas está aplicando su empresa en España para asegurar su éxito a largo plazo?
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC

Metodología del estudio

Los datos que se muestran en el presente documento son preliminares y recogen las respuestas manifestadas por 76 de los directivos españoles entrevistados, y 1.258 directivos a nivel mundial.

Gráfico 18: La representatividad por sectores de la muestra de directivos en España



P. ¿Cómo ha evolucionado/evolucionará la plantilla de su empresa en todo el mundo en los últimos/próximos 12 meses?
Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Anual Global CEOs 2011 PwC