
Propuestas para la reactivación económica

7ª Encuesta de Alta Dirección en España



Presentación



Carlos Mas Ivars
Presidente de PwC España

Desde que en 2008 iniciamos nuestra Primera Encuesta de Alta Dirección en España, esta ha sido una herramienta muy valiosa que nos ha ayudado, primero, a adelantar la profundidad de la crisis y, posteriormente, a atisbar cómo debía ser el modelo de crecimiento que nos ayudara a salir de la misma y poner las bases para alcanzar un crecimiento sostenible.

La Séptima Encuesta de Alta Dirección puede considerarse en cierta medida un colofón de este proceso, por cuanto confirma el punto de inflexión por el que está atravesando nuestra economía y adelanta una recuperación lenta de la actividad para este año y más intensa para 2015. Podríamos decir que, también en España, hemos pasado del *modo supervivencia* al *modo crecimiento*.

Sin embargo, para que estas expectativas se hagan realidad es imprescindible actuar en varios frentes. El primero, la puesta en marcha de mecanismos que impulsen el consumo interno que, cinco años después de la crisis, continúa paralizado, y en la búsqueda de alternativas de financiación que permitan la recuperación de la demanda interna. El segundo, tiene que ver con no dejar que estos claros síntomas de recuperación nos hagan caer en la complacencia y dejemos de acometer las reformas que necesita nuestro país y que los directivos nos señalan con claridad: mejora de la eficiencia de las administraciones públicas y unificación del mercado interior, acabando con los trámites, tasas y permisos que restan competitividad a nuestras empresas y obstaculiza la entrada de inversores extranjeros.

El crecimiento de las exportaciones está formando parte activa de la recuperación de la economía española. Precisamente, esa aceleración del proceso de apertura de nuestras empresas y de nuestra economía hace que nuestros directivos no puedan ser ajenos a las grandes tendencias globales que van a cambiar por completo el entorno empresarial en los próximos cinco años. Apunto solo algunas de ellas que se desprenden, en este caso, de nuestra Encuesta Mundial de CEOs:

Los avances tecnológicos -como la economía digital, el *Big Data*, las redes sociales o los dispositivos móviles- serán la primera causa de la transformación de los negocios en la próxima década. La revolución digital ha dado lugar a una nueva clase de consumidor con un poder desconocido hasta ahora. Solo un dato: en 2020, se prevé que haya alrededor de 50.000 millones de dispositivos móviles, siete veces más que habitantes en el planeta.

Los cambios demográficos serán el segundo gran *driver*. En 2030, el tamaño de la clase media será de 5.000 millones de personas. Un fenómeno que sumado a otros, como la creciente urbanización del planeta o las nuevas estructuras de los hogares, como consecuencia de los nuevos tipos de familia, están provocando una tipología de consumidor cada vez más diversa y fragmentada.

Y, por último, el nuevo escenario económico y geopolítico, que supondrá para nuestras empresas una mayor competencia en todos los mercados y en todas las direcciones.

Para adelantarse y capitalizar las oportunidades que traerá el impacto de estas mega tendencias, en un contexto económico más positivo, nuestros directivos deberán trabajar ya, entre otras cuestiones, en la transformación de sus estructuras organizativas; en la mejora de las capacidades de innovar para desarrollar nuevos productos y servicios y en la revisión de sus estrategias de captación y retención de clientes. En nuestras manos está el éxito.

Índice

Punto de inflexión en la economía española	4
El crédito, determinante para la recuperación	10
Persiste la necesidad de reformas estructurales	16
Modelo productivo exportador e innovador	22
Visión de PwC	25
Reflexiones finales de los altos directivos	26
Metodología del estudio	41
Empresas participantes	42
Agradecimientos	43

Punto de inflexión en la economía española

Inicio de la recuperación en 2014 y consolidación del crecimiento para 2015

La mejora en la economía española se empieza a evidenciar en los indicadores macroeconómicos. A pesar del elevado coste social de algunas de las reformas, la elevada cifra de paro y la escalada del déficit público hasta cotas máximas históricas, el inicio de la recuperación española parece ya una realidad.

“Estamos ante un punto de inflexión del ciclo y ese punto de inflexión responde sobre todo al enorme esfuerzo de ajuste que ha hecho el sector privado, tanto desde el punto de vista de las empresas como desde el punto de vista de las familias.”

Josep Piqué i Camps
Vicepresidente y
Consejero Delegado
OHL

“La realidad es que desde el punto de vista macro la economía lleva dos trimestres creciendo.”

Ricardo Currás
Consejero Delegado
DIA

2014, año clave para la recuperación

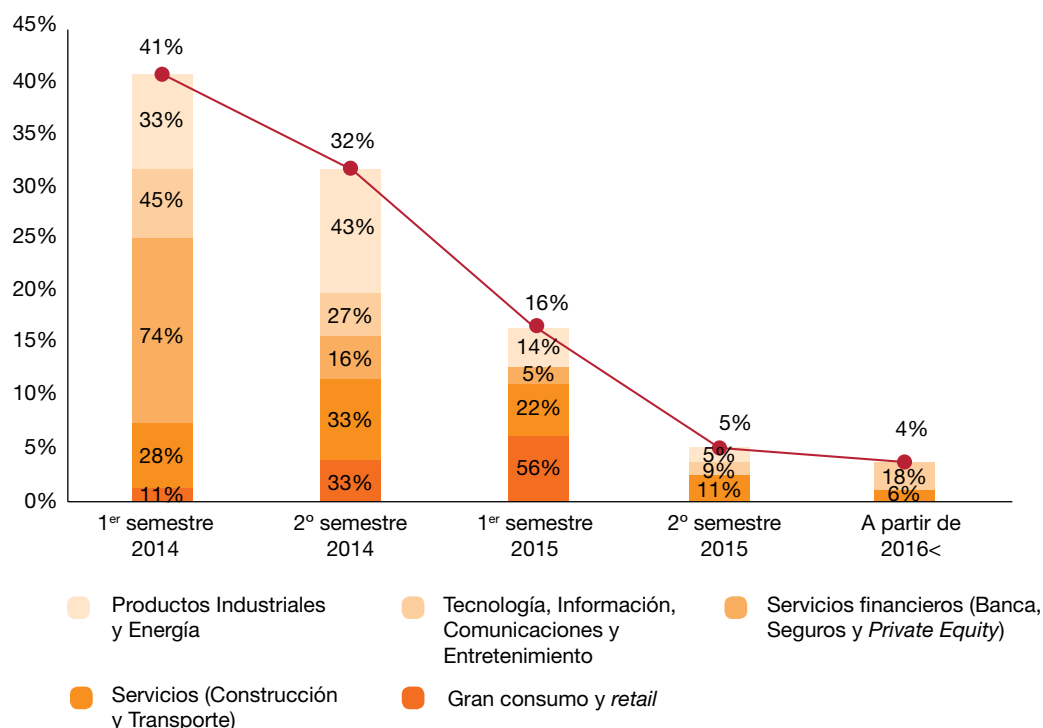
Los altos directivos entrevistados sugieren que para este 2014 se van a dar finalmente las condiciones

macroeconómicas para el crecimiento de la economía española. La relajación de la prima de riesgo, la desaparición de los temores sobre una posible ruptura del euro, así como el ritmo de

incremento en las exportaciones, están generando en los últimos 2 trimestres, tasas de crecimiento positivas que parecen marcar el fin de la recesión.

Gráfico 1: La mayoría de altos directivos cree que 2014 será el año del inicio de la recuperación económica de España.

P. ¿Cuándo cree que empezaremos a ver signos reales de recuperación económica –crecimiento positivo– en España?



Base empresas: España (77).

Fuente: 7ª Encuesta de Alta Dirección en España 2014 PwC.

Aunque un 73% de los altos directivos creen que la recuperación se producirá este mismo año, la incertidumbre en las políticas nacionales y europeas marcarán el ritmo de la recuperación, que se prevé lenta para 2014 y más efectiva para 2015.

Los servicios financieros y el sector tecnológico de la comunicación y el entretenimiento son los más optimistas respecto a la

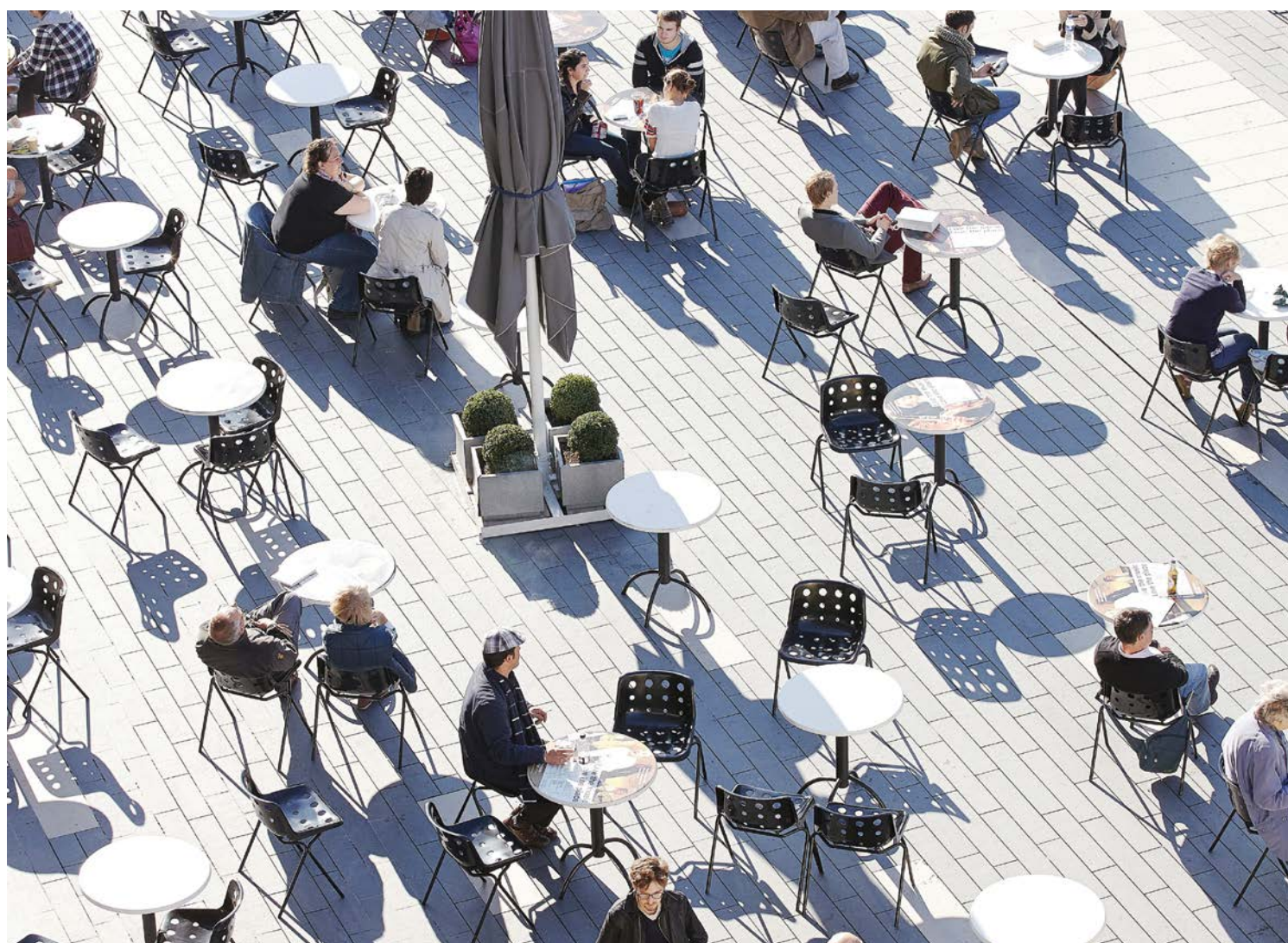
recuperación (un 90% y un 72% de los altos directivos de estos sectores, respectivamente, opinan que la recuperación se materializará en 2014). Más conservadores son los sectores de la fabricación de productos industriales y la energía, así como los sectores de la construcción y el transporte, que auguran una mejora de la economía para finales de 2014 y principios de 2015.

Los CEOs entrevistados confían que este 2014 traerá un entorno macroeconómico más favorable, permitiendo que el crecimiento se traslade a la economía real, favoreciendo las operaciones entre empresas, consolidando el ritmo de inversiones extranjeras e incrementando el consumo interno. Sólo un 4% opina que la recuperación se materializará a partir de 2016.

“Desde la segunda mitad del año la economía ha dejado de deteriorarse. En España la situación está mejorando porque hemos pasado de destruir a construir, y en 2014 claramente veremos un cierto crecimiento.”

Jaime Hernández Soto

*Socio Fundador
MCH*



“Desde la segunda mitad del año pasado, estamos viendo más actividad en proyectos cuyo objetivo es generar crecimiento y no sólo reducir costes.”

Marta Martínez Alonso
Presidenta España, Portugal, Grecia e Israel
IBM

Recuperación de la confianza en el crecimiento de las empresas

A nivel mundial las expectativas de crecimiento de las empresas a corto plazo son conservadoras, manteniéndose en un 39% a nivel global y en un 23% a nivel español. Sin embargo, la confianza en el crecimiento a tres años vista se dispara alcanzando casi niveles de 2008, con un 46% y un 42% a nivel mundial y español, respectivamente, de altos directivos que manifiestan tener mucha confianza en el crecimiento de sus empresas.

Desde 2009 las perspectivas de crecimiento de las empresas en España, siguen una evolución paralela a la

registrada a nivel mundial. A pesar del incremento registrado este año, se mantiene el máximo diferencial histórico de 16 puntos para la recuperación a 12 meses.

Sin embargo, a medio plazo, el escenario para las empresas españolas ha cambiado rotundamente.

Con un incremento de 16 puntos respecto al año anterior, la confianza a medio plazo se sitúa en un 42%, a tan solo 4 puntos del indicador global, contagiándose de la incipiente recuperación en España y en la Eurozona.

Para mantener la línea ascendente de confianza en el

crecimiento de las empresas, los CEOs consideran como herramientas imprescindibles: el incremento de las exportaciones y la disminución en las cifras del paro, tanto a nivel nacional como europeo.

A nivel global, se produce un estancamiento en la confianza sobre el crecimiento a medio plazo. La desaceleración de los países emergentes, liderados por Brasil, o las incertidumbres acerca del flujo de inversiones extranjeras, explican la contención en las respuestas de los CEOs, respecto a las cifras del año anterior.

“El aumento de la matriculación de vehículos, el mayor consumo a finales de año y el aumento de las ventas, son indicios que permiten ver el futuro con una perspectiva más positiva.”

Francisco Gómez
Consejero Delegado
BANCO POPULAR

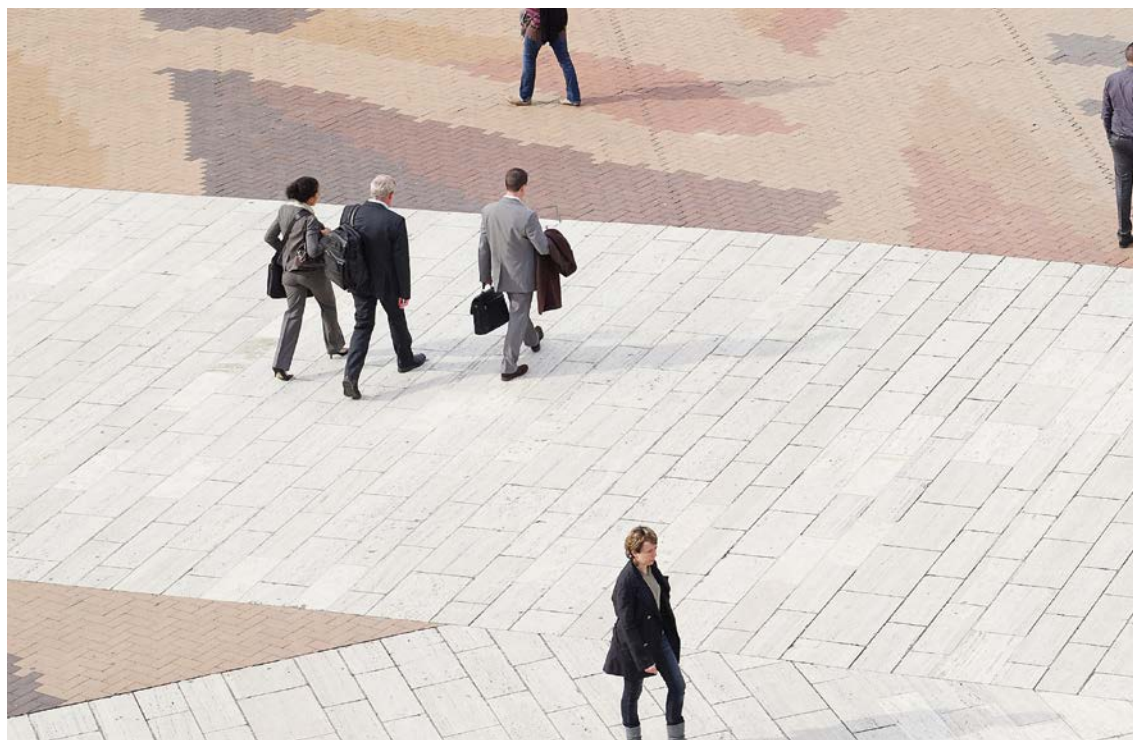
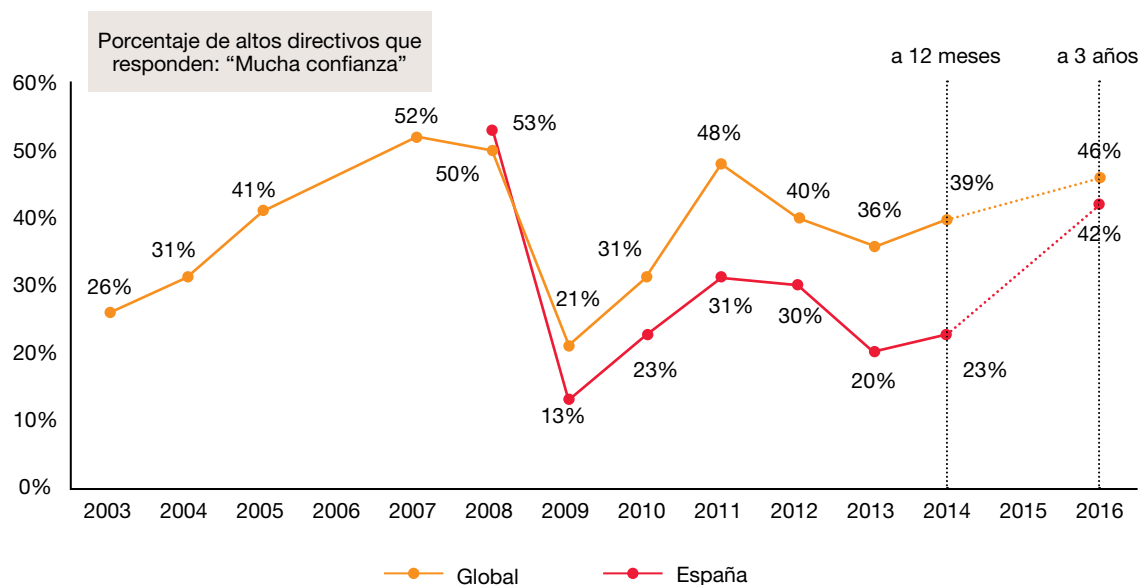


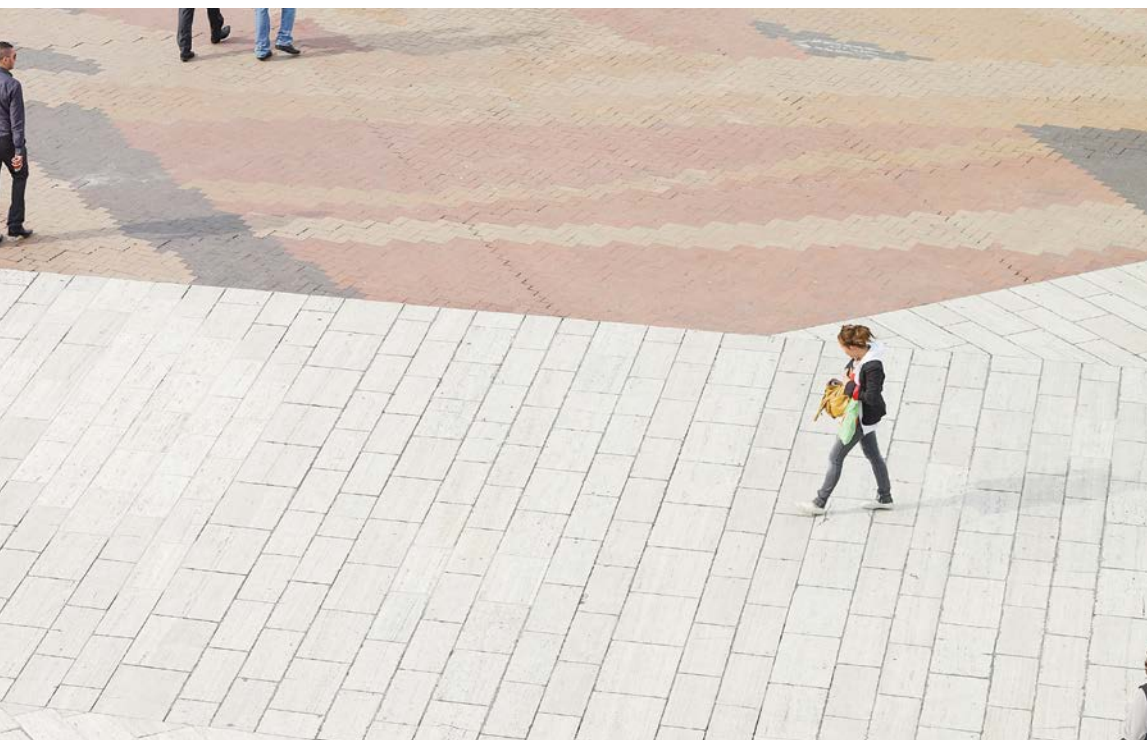
Gráfico 2: Inicio de la recuperación de la confianza en el crecimiento de las empresas españolas.

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?



Base empresas: España 2014 (48), 2013 (50), 2012 (82), 2011 (98), 2010 (81), 2009 (87), 2008 (90); Global 2014 (1.344), 2013 (1.330), 2012 (1.258), 2011 (1.201), 2010 (1.198), 2009 (1.124), 2008 (1.150), 2007 (1.084), 2006 (no preguntado), 2005 (1.324), 2004 (1.386), 2003 (989).

Fuente: 2ª, 3ª, 4ª, 5ª, 6ª y 7ª Encuesta de Alta Dirección en España 2014 PwC; 9ª, 10ª, 11ª, 12ª, 13ª, 14ª, 15ª, 16ª y 17ª Encuesta Anual Global CEOs 2014 PwC.



“Los indicadores macro empiezan a ser positivos y ese es el principio de la salida. En el consumo empezamos a ver ligeras señales de recuperación, aunque para notar el cambio tenemos que creérmolo.”

Belén Frau
Directora General
IKEA

El cumplimiento del déficit, palanca para la confianza

Según un 55% de los altos directivos encuestados, mantener las políticas de reducción del déficit público mediante políticas fiscales, aporta la confianza que el país necesita. La disminución respecto 2012, donde un 65% se mostraban a favor, muestra la creciente preocupación de los CEOs para establecer un equilibrio entre las políticas de reducción del déficit y las medidas de reactivación de la frágil demanda interna.

Al mismo tiempo los directivos perciben que la relajación de los objetivos de déficit, debe aprovecharse para estimular la demanda interna, y restan importancia a la continuidad en la modulación del gasto público.

La opiniones de los CEOs muestran la necesidad de orientar las estrategias de recuperación hacia un equilibrio de las políticas fiscales y de contención del déficit marcado por Bruselas, con medidas para impulsar el consumo interno que a su vez mejorarían la eficiencia recaudatoria. La contención

del gasto público debe continuar como medida para lograr el cumplimiento del déficit, a la vez que la reordenación a nivel regional y local, para conseguir mantener el nivel de servicios públicos maximizando la eficiencia económica de los mismos.

Solo un 5% de altos directivos considera la rebaja del impuesto de sociedades o la reducción del número de tramos del IRPF (con un 12% que lo consideran una prioridad), como verdaderas medidas de estímulo a la economía española.

Gráfico 3: El control del déficit público, clave de la confianza.

P. Valore la idoneidad o no de las siguientes medidas de estímulo a la economía española. Priorice de 1 a 3 las siguientes 3 medidas, donde "1" es más importante y "3" es menos importante.



Base empresas: España (74).

Fuente: 7ª Encuesta de Alta Dirección en España 2014 PwC.

“Es necesario mantener la confianza en que el Gobierno seguirá por el camino de la consolidación fiscal, si bien deberá encontrar el equilibrio entre cumplir con los objetivos de déficit marcados y no lastrar una demanda interna, ya de por sí, tremendamente debilitada.”

Juan Hormaechea
Director General del
Área Aseguradora de
MUTUA MADRILEÑA y
Presidente Ejecutivo de
SEGURCAIXA ADESLAS

“El riesgo que corremos dejando que la deuda pública siga creciendo a niveles que históricamente son desconocidos, es muy elevado. No olvidemos que el incremento de la deuda pública también tiene efectos evidentes en forma de crowding out sobre el acceso al crédito por parte de nuestro tejido productivo.”

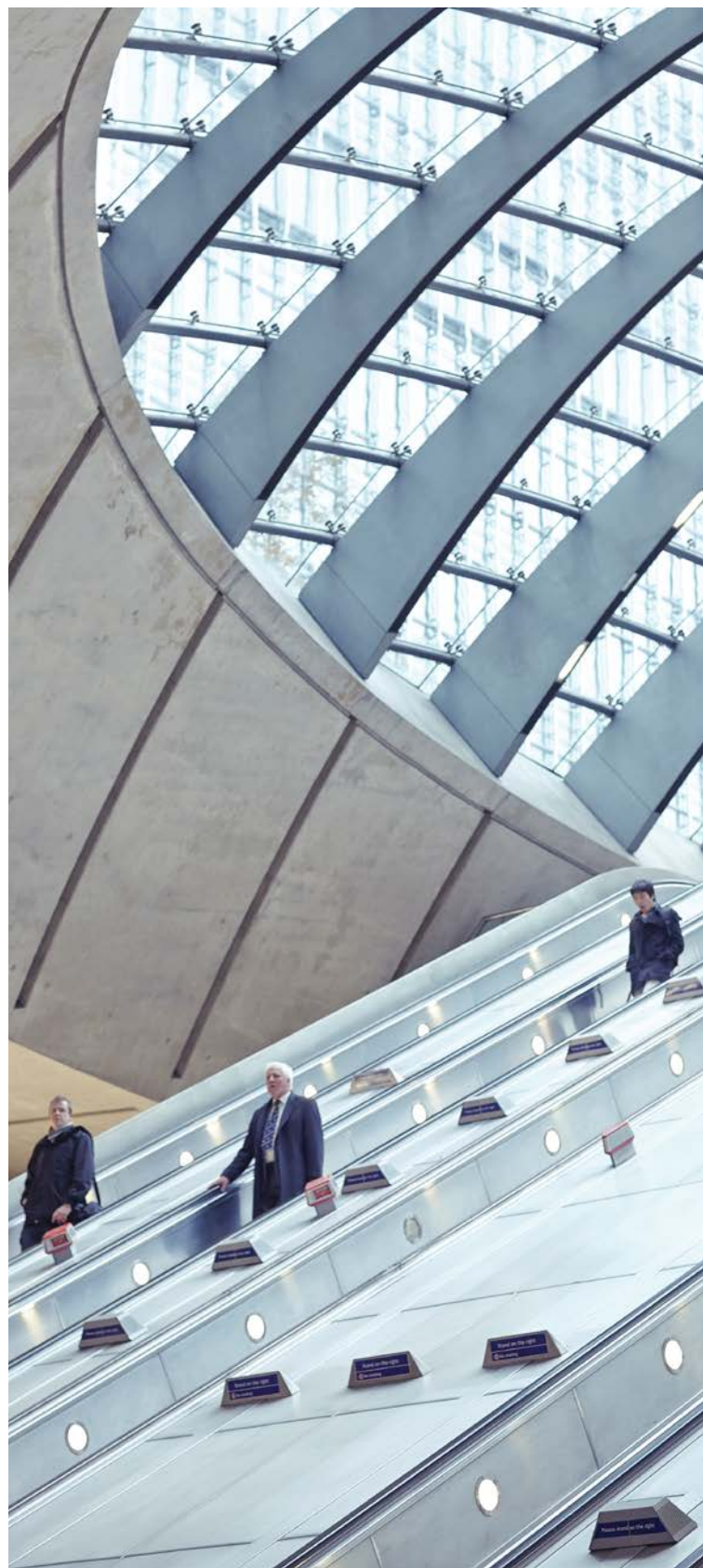
Josep Piqué i Camps
Vicepresidente y
Consejero Delegado
OHL

“La reforma fiscal debería ir encaminada a simplificar el IRPF y reducir en la escala los tipos. Eso sería bueno para la recuperación, pero ha de ser estudiado en profundidad porque tampoco hemos salido de la crisis y una bajada de impuestos no necesariamente es la clave para mejorar el consumo.”

Antonio Hernández Callejas
Presidente
EBRO FOODS

“Necesitamos un incremento del consumo interno, tanto privado como público, pero el gasto público ha de ser eficiente, se debe invertir en mejorar las infraestructuras y proseguir con el proceso de innovación y de mejoras continuas.”

Javier de Andrés
CEO
INDRA



El crédito, determinante para la recuperación

Alternativas para estimular el flujo de crédito a las empresas

La recuperación de la economía pasa, sin lugar a dudas, por un incremento del consumo interno. Sin embargo, los mecanismos para impulsar este consumo se encuentran paralizados y es necesario buscar, 5 años después del inicio de la crisis, alternativas de financiación que permitan el arranque y recuperación de la demanda interna.

Flujo de crédito para impulsar la demanda

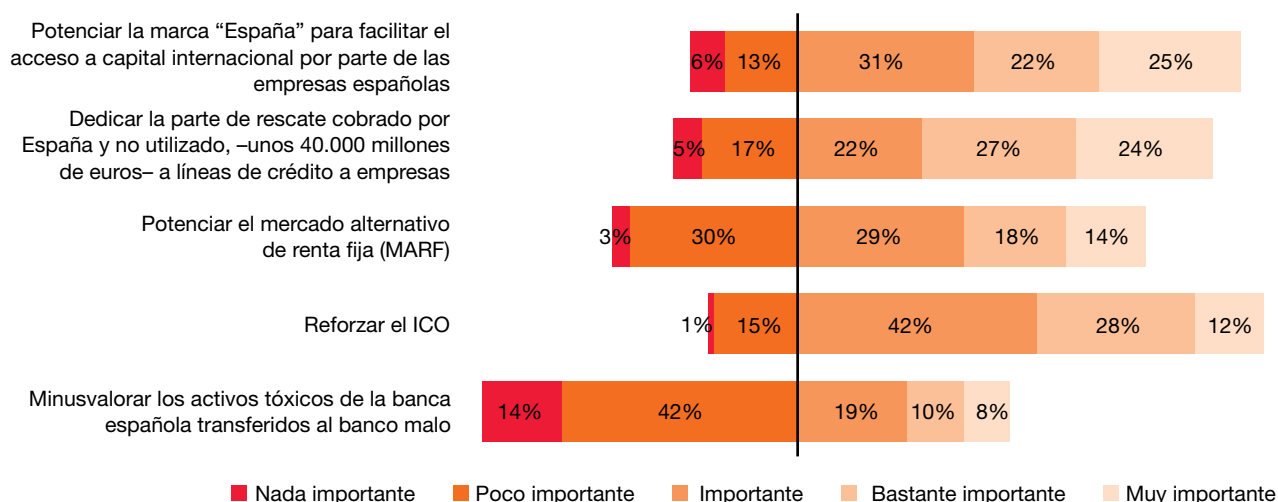
Tras un quinquenio en recesión, las restricciones al crédito para empresas y particulares, junto con la caída de la demanda, están poniendo en jaque las

expectativas de recuperación de las economías del sur de Europa. Los CEOs apuestan por potenciar la marca España para facilitar el acceso a capital internacional (un 47% han respondido que esto es bastante o muy

importante). La etiqueta de producto nacional sigue sin recuperar el nivel de confianza deseado en los mercados internacionales. Las últimas desviaciones en licitaciones en el sector de las infraestructuras en

Gráfico 4: La prioridad es dedicar los recursos disponibles a la reactivación del crédito.

P. La dificultad de acceso al crédito y la restricción de la demanda son dos de los factores principales que están impidiendo una reactivación de nuestra economía, ¿cuáles de las siguientes medidas cree que pueden ser más eficaces para hacer fluir el crédito e impulsar la demanda?



Base empresas: España (77).

Fuente: Informe de PwC 7ª Encuesta de Alta Dirección en España 2014 PwC.



Sudamérica y Oriente Medio, han contribuido a generar cierta incertidumbre sobre la recuperación y el cambio de modelo de la economía española.

Un 32% de altos directivos considera el Mercado Alternativo de Renta Fija (MARF), una herramienta

con potencial para reactivar el crédito a las empresas.

La relajación de la prima de riesgo ha hecho incrementar las voces a favor de utilizar parte del rescate cobrado para hacer fluir el crédito a las empresas, tal y como opinan un 51% de los altos directivos que lo consideran

una herramienta bastante o muy importante. Por otra parte, el aumento de recursos disponibles para el programa ICO se valora como una herramienta importante para el incremento del flujo crediticio, por más del 80% de los encuestados.

“La configuración del Fondo ICO es buena, el Estado está dispuesto a poner algo, con unas ciertas condiciones, reglas muy claras y sistemas de gestión claramente privados. Eso es inteligente, lo hemos visto en Israel, donde se hizo el modelo y en Francia y en EEUU, en Inglaterra en los años 50 después de la guerra...es decir, son formas inteligentes de aportar fondos al sistema.”

Jaime Hernández Soto
Socio Fundador
MCH

“La contradicción más grande es que se está pidiendo por parte de la Administración y del Gobierno a los bancos que den crédito, pero desde el punto de vista del Banco de España dar crédito penaliza por la necesidad de mayores provisiones. Ahí hay una ecuación que no funciona bien.”

Ignacio Izquierdo
Consejero Delegado
AVIVA

“El problema es que estamos haciendo un papel que no nos corresponde, que es financiar a la mediana industria que son nuestros clientes, empresas con buenos proyectos que están exportando muchísimo, líderes a nivel mundial, pero que no tienen acceso a la financiación porque la banca no les daba nada aunque fuera para vender en Alemania.”

Bernardo Velázquez
Consejero Delegado
ACERINOX

El consumo privado, pilar de la recuperación económica

La reactivación de la demanda pasa fundamentalmente por la reactivación del consumo privado y el fomento de las exportaciones. El 62% de los CEOs considera la reactivación del consumo privado como la máxima prioridad, para lograr el objetivo de impulsar la demanda. A su vez, aumentan en 40 puntos las opiniones a favor de las exportaciones como vehículo para la recuperación económica, respecto a las cifras del año pasado. Los CEOs dan un giro en sus opiniones y muestran sus

dudas sobre el papel del consumo público como estímulo para la reactivación de la demanda interna.

El consumo público ha dejado de ser una herramienta sostenible y duradera para fomentar el crecimiento de la economía. En su lugar, el gasto público se debería orientar hacia la mejora de las relaciones con el sector privado. La elaboración de un nuevo plan de proveedores cuenta con el apoyo del 41% de los entrevistados, como mecanismo para mejorar el flujo de caja del sector de las PYMES.

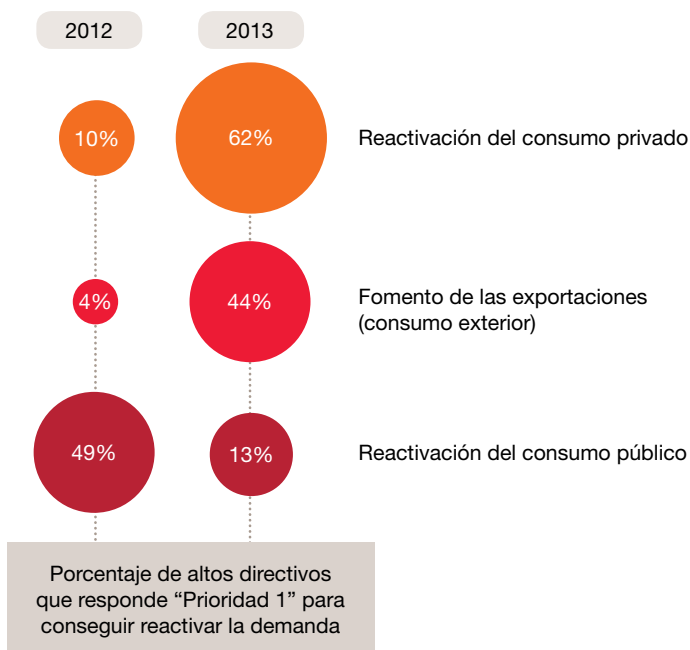
El fomento de la inversión privada a través del apoyo de las Administraciones

Públicas, es considerada por un 70% de los altos directivos como muy o bastante importante y se sitúa también como máxima prioridad. Así, se constata la necesidad, una vez más, de apoyar el desarrollo privado para fomentar la creación de empleo y el crecimiento de la economía en contraposición con el modelo “Marshall” basado en la contratación pública.

Asimismo, la necesidad de flexibilizar el cumplimiento de los objetivos de déficit, se considera por un 42% de los CEOs como una palanca importante para la consolidación de las reformas estructurales y el crecimiento de la economía española.

Gráfico 5: Nuevo enfoque: consumo privado y mercados exteriores

P. ¿Cuál debería ser la prioridad de la política económica del gobierno para conseguir reactivar la demanda? Priorice de 1 a 3 las siguientes 3 medidas, donde “1” es más importante y “3” es menos importante.

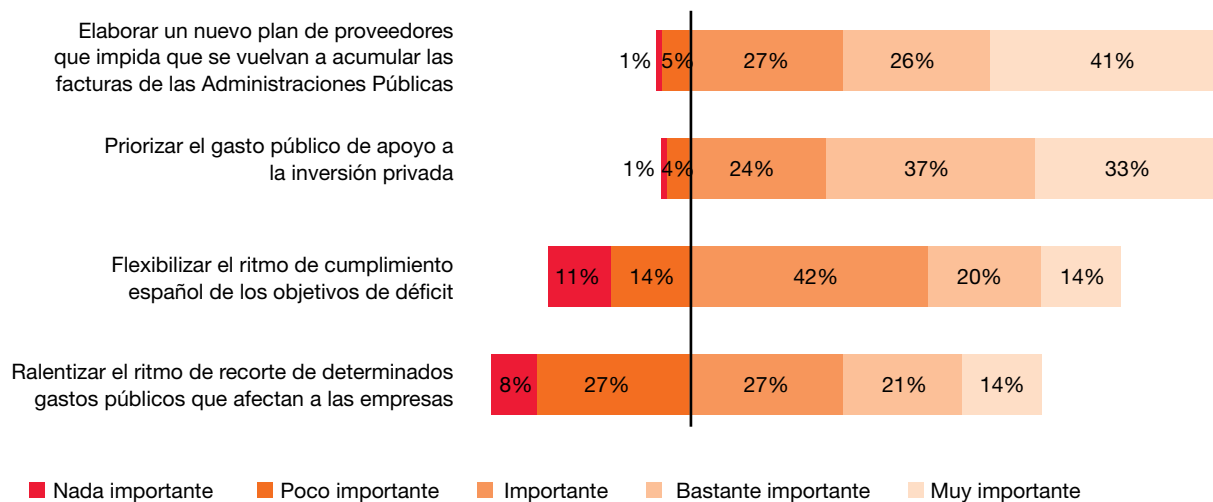


Base empresas: España (78).

Fuente: 7ª Encuesta de Alta Dirección en España 2014 PwC.

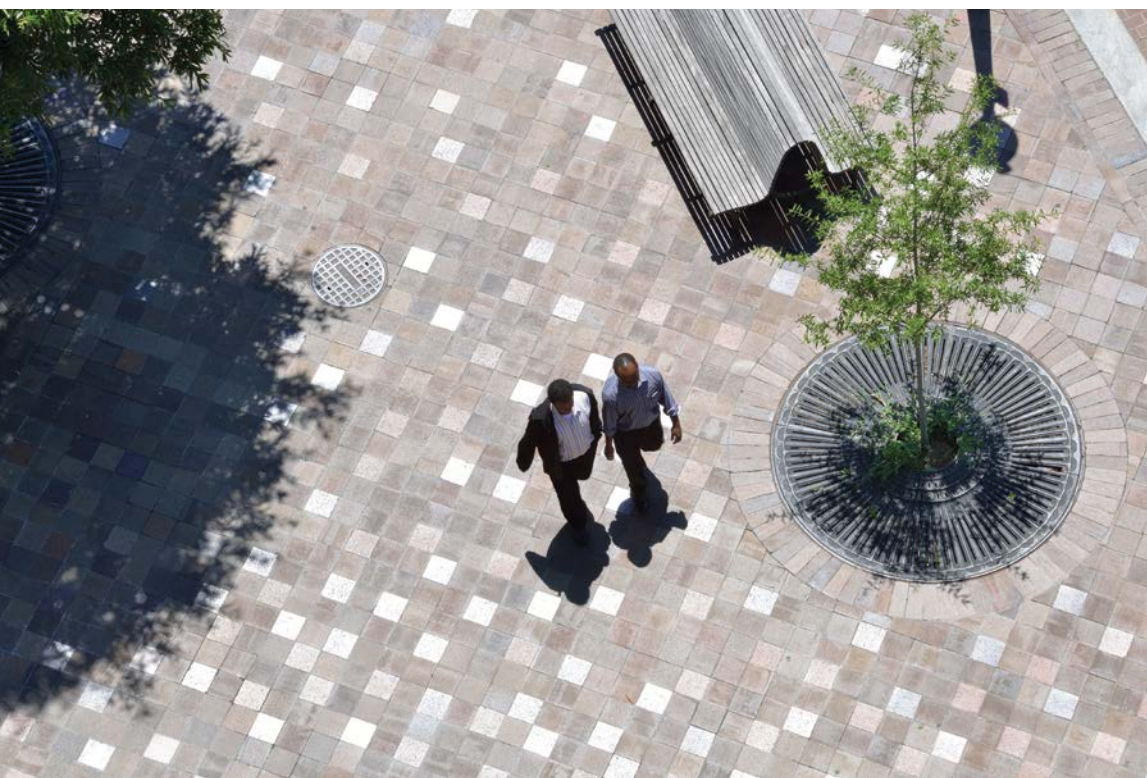
Gráfico 6: El gasto público debe enfocarse al fomento de la actividad privada y al cumplimiento del déficit.

P. ¿Cuáles de las siguientes propuestas le parecen más adecuadas para la recuperación del consumo público?



Base empresas: España (74).

Fuente: 7ª Encuesta de Alta Dirección en España 2014.



“Una obra pública es un motor de crecimiento siempre que tenga rentabilidad, no solamente rentabilidad social. Estamos buscando obras públicas que ayuden a mejorar la eficiencia de la estructura económica, como carreteras, puertos, telecomunicaciones, etc.”

Antonio Hernández Callejas
 Presidente
 EBRO FOODS

Relajar la presión fiscal, clave para recuperar el consumo

El incremento en la disponibilidad de recursos para los particulares se percibe como la receta del éxito para recuperar el consumo privado a corto plazo. El 61% de los CEOs considera que bajar los impuestos, tanto a particulares como a empresas, es fundamental para la reactivación. El incremento de la disponibilidad de crédito a las familias se percibe como una vía para la aceleración de

la recuperación, recibiendo el apoyo del 38% de los altos directivos. La disponibilidad de recursos para el consumo de bienes, tanto a nivel de particulares como de PYMES, constituye una pieza clave para revertir el crecimiento negativo.

Otras medidas como lo planes de reactivación sectorial se consideran útiles para determinados sectores pero su implantación resulta imposible en muchos sectores de elevado interés por su contribución al PIB.

Los CEOs se muestran muy preocupados por algunas de las reformas del Gobierno que, pese a tener una base sólida, no están internalizando los efectos colaterales que generan. El reciente cambio en la tributación de las retribuciones en especie o la falta de flexibilidad de la reforma laboral sobre los convenios de determinados sectores, están añadiendo una mayor presión impositiva sobre las empresas que, a su vez, se ven incapaces de compensar a sus trabajadores por la pérdida de poder adquisitivo.

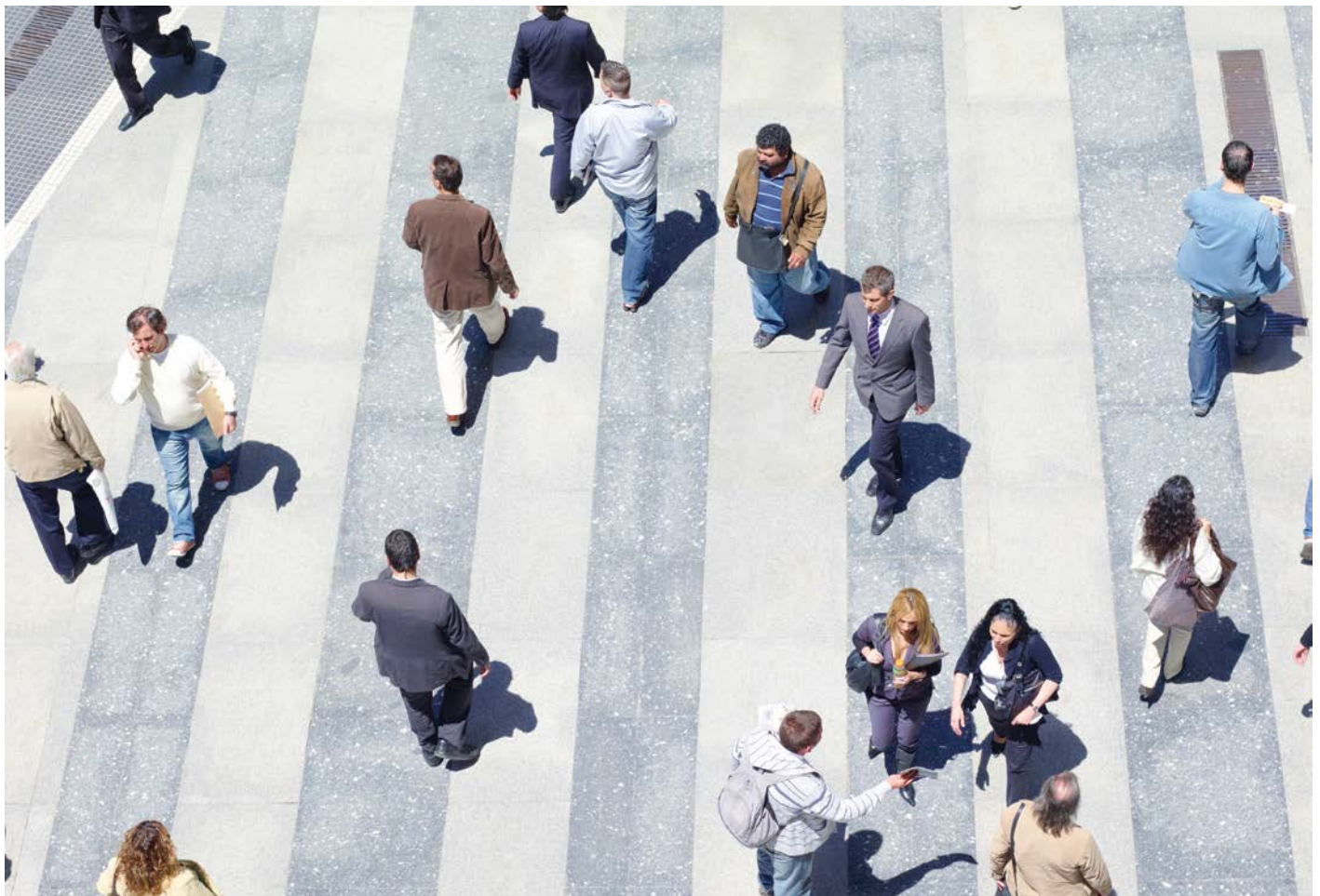
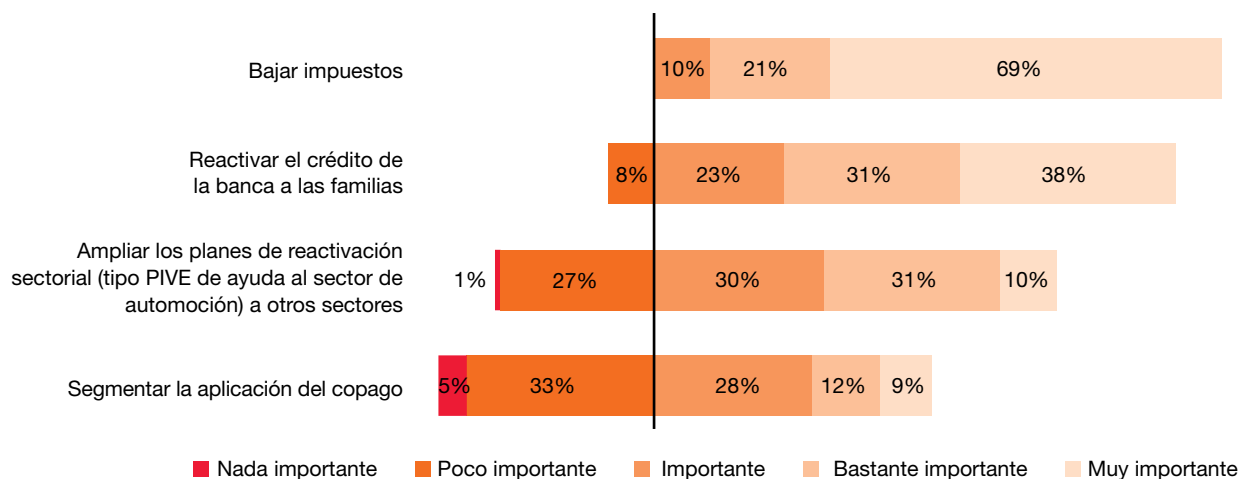


Gráfico 7: La disponibilidad de recursos en particulares y PYMES, clave para el repunte del consumo privado.

P. ¿Cuáles de las siguientes medidas cree que pueden ser más eficaces para reactivar el consumo privado a corto plazo?



Base empresas: España (76).

Fuente: Informe de PwC 7ª Encuesta de Alta Dirección en España 2014 PwC.

“La reforma fiscal es absolutamente necesaria y ha de cumplir diferentes objetivos. Se deben bajar los impuestos, se debe bajar la presión impositiva sobre empresas y ciudadanos y, sobretodo, se debe simplificar el sistema.”

Ignacio Izquierdo
Consejero Delegado
AVIVA

“La bajada de impuestos es esperada por la sociedad, a la que se le pidió un esfuerzo, en especial a las rentas del trabajo. Por lo tanto, es lo que hoy necesita el país y un compromiso adquirido que debería satisfacerse.”

Francisco Gómez
Consejero Delegado
BANCO POPULAR

“Habría que plantearse si es sostenible el nivel de presión de coste de la seguridad social que tenemos las compañías en España. Hemos ido bastante más allá del máximo admisible y nos preocupa mucho que al final eso enfríe un poco la iniciativa emprendedora de las compañías, que somos al final las que tenemos que crear empleo, porque no hay otro camino sostenible.”

Javier Martín
Presidente
TECNOCOM

Persiste la necesidad de reformas estructurales

El Estado y las Administraciones deben seguir implantando reformas orientadas a la eficiencia

Las reformas estructurales llevadas a cabo desde el inicio de la crisis han mejorado la eficiencia de los sistemas públicos y han dotado al sistema de mecanismos de flexibilidad para fomentar la recuperación económica. Sin embargo estas medidas deben continuar con el mismo impulso y completar la reforma, huyendo del optimismo reciente.

“Sobre el modelo de estado, es mucho más importante que tengamos claro los recursos que tenemos y a qué los queremos asignar, y el coste de cada una de las partidas que se quieran asignar.”

Silvio González
Consejero Delegado
ATRESMEDIA

La continuación de las reformas debe ser una política de Estado

Los CEOs entrevistados consideran que la política de reformas llevada a cabo ha de seguir siendo una prioridad a pesar de los brotes de optimismo relativos a la recuperación de los indicadores macroeconómicos.

La eficiencia actual de las administraciones se identifica

como una de las grandes reformas pendientes, así como la unificación del mercado interior, con la simplificación de trámites, tasas y permisos que restan competitividad a la empresas y ponen serias trabas a la entrada de inversores extranjeros.

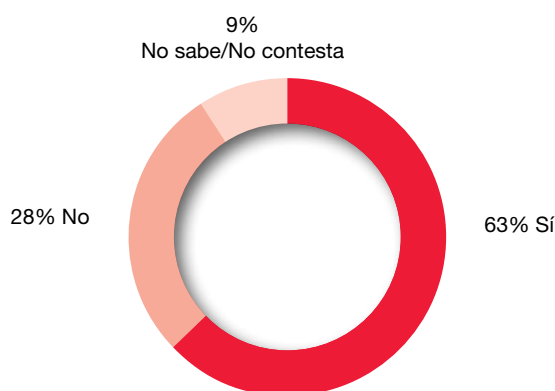
El 63% de los altos directivos considera que el actual modelo de estado debe reformarse, ya que su impacto

es considerado por el 32% de los encuestados como el mas significativo para fomentar el crecimiento de las empresas a corto-medio plazo.

La reforma de las Administraciones públicas, sube en 16 puntos porcentuales respecto 2012, hasta la segunda prioridad con un 26% de las respuestas de los CEOs, destacando la preocupación de las empresas por los diferentes criterios de

Gráfico 8: El modelo de estado actual no convence.

P. ¿Considera que el actual modelo de estado -estado de las autonomías- está agotado y debe reformarse?



Base empresas: España (76).
Fuente: Informe de PwC 7ª Encuesta de Alta Dirección en España 2014 PwC.

aplicación de la legislación, así como de procedimientos de inscripción, registro y pago de impuestos. Se aprecia la persistencia de los problemas denunciados en anteriores ocasiones por los CEOs, tanto nacionales como extranjeros, que ven en las administraciones un actor con poca flexibilidad y capacidad de adaptación, frente a la rápida evolución de los negocios actuales.

A pesar de que un 28% de los encuestados no considera necesario una reforma del modelo de estado, un elevado número de directivos (22%) considera que priorizar la reforma del mercado interior permitiría el incremento en la eficiencia de los trámites con las administraciones y entre las mismas, suponiendo un incremento de la competitividad de las empresas y mayores facilidades para

operar en el conjunto del territorio nacional.

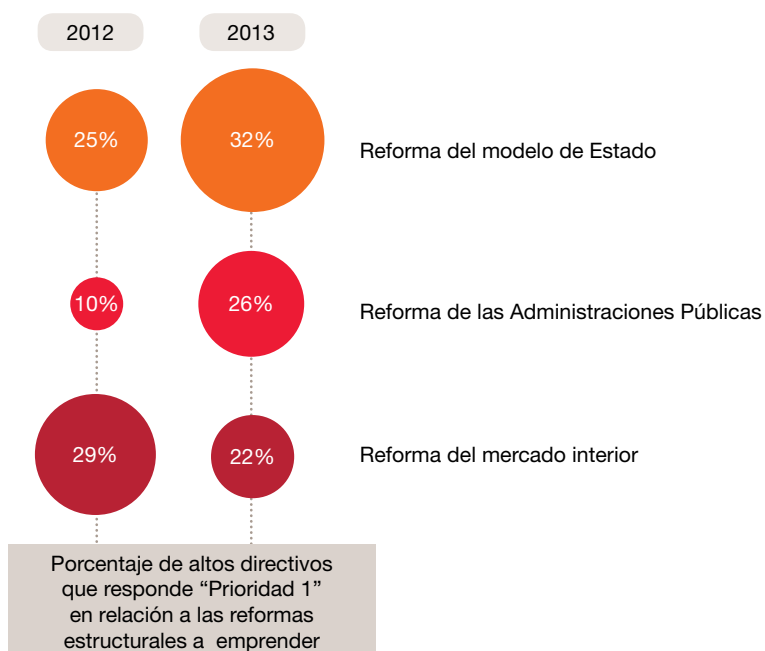
Aunque la experiencia de las empresas es elevada en lo que se refiere a los requerimientos a nivel regional y local, estos suponen una mayor carga de trabajo para los empleados que se optimizaría si se armonizara el mercado interno.

“Para la competitividad de las empresas todo lo que tiene que ver con que la Administración haga las cosas de una manera más diligente es esencial. Por ejemplo, con un enfoque tecnológico adecuado, aumentaría muchísimo la productividad en todo lo que tiene que ver con la Administración de Justicia.”

Ricardo Currás
Consejero Delegado
DIA

Gráfico 9: Reformas todavía pendientes para fomentar el crecimiento.

P. ¿Cuál de las siguientes tipologías de reformas estructurales a emprender considera que tendría un impacto más positivo en el crecimiento de su empresa en el corto-medio plazo? Priorice de 1 a 3 las siguientes 3 medidas, donde “1” es más importante y “3” es menos importante.



“No se puede tener un modelo autonómico y centralista a la vez. Lo que más nos preocupa a las empresas es la diferente aplicación de las normas entre las distintas Comunidades Autónomas.”

Bernardo Velázquez
Consejero Delegado
ACERINOX

Base empresas: España (76).

Fuente: Informe de PwC 7ª Encuesta de Alta Dirección en España 2014 PwC.

Simplificación del modelo regional y local

Los altos directivos apuestan por el sentido común en la reforma de la Administración Pública. La creación de una ventanilla única digital para agilizar los trámites, acabar con las duplicidades y homogeneizar los procesos de registro es considerada, por el 72%, como una de las principales prioridades para acabar con las ineficiencias del modelo actual.

Asimismo, se mantiene en los niveles de 2012 la necesidad

de clarificar las competencias entre Comunidades y Gobierno central, a la vez que se incrementa la importancia de reforzar el papel inspector y sancionador del gobierno con el objetivo de disminuir la competencia desleal y el trato de favor de los entes regionales y locales, favoreciendo así la unidad de mercado y la libre competencia.

Las respuestas políticas a los conflictos de organización del Estado no seducen a los CEOs, cuyas prioridades se concentran en aspectos más críticos para la

homogenización de las Comunidades Autónomas y el impulso de la actividad económica.

Las deficiencias organizativas se muestran como un factor limitante para la entrada de capital y proyectos extranjeros. La mayoría de los CEOs muestra su preocupación por la elevada carga administrativa que sufren sus empresas, así como las dificultades para emprender nuevos proyectos, start-ups y operaciones entre Comunidades Autónomas distintas.

Gráfico 10: La clarificación de competencias entre Estado y Autonomías acapara las reformas a emprender.

P. Si considera que el actual modelo de estado -estado de las autonomías- está agotado y debe reformarse, en relación a la reforma del modelo de estado, ¿cómo valora cada una de las siguientes medidas?



Base empresas: España (47). Se muestran sólo las respuestas "Muy Importante" de las encuestas realizadas en 2012 y 2013.
Fuente: 7ª Encuesta de Alta Dirección en España 2014 PwC.

“La unidad regulatoria de mercados entre las Comunidades Autónomas influye en la capacidad de crecimiento de las pequeñas empresas dado que, en multitud de ocasiones, deben asumir costes de certificación y licencias que ya han sido previamente aceptadas en otras regiones de España. Asimismo, es importante acabar con las trabas para la creación de empresas y lograr que las ventanillas únicas funcionen de forma adecuada.”

Juan Hormaechea
Director General del
Área Aseguradora de
MUTUA MADRILEÑA y
Presidente Ejecutivo de
SEGURCAIXA ADESLAS

“El Gobierno habla mucho de eficiencia y poco de transformación. Tienen mucha obsesión con la reducción, pero deberían priorizar medidas que tengan un impacto real en la sociedad.”

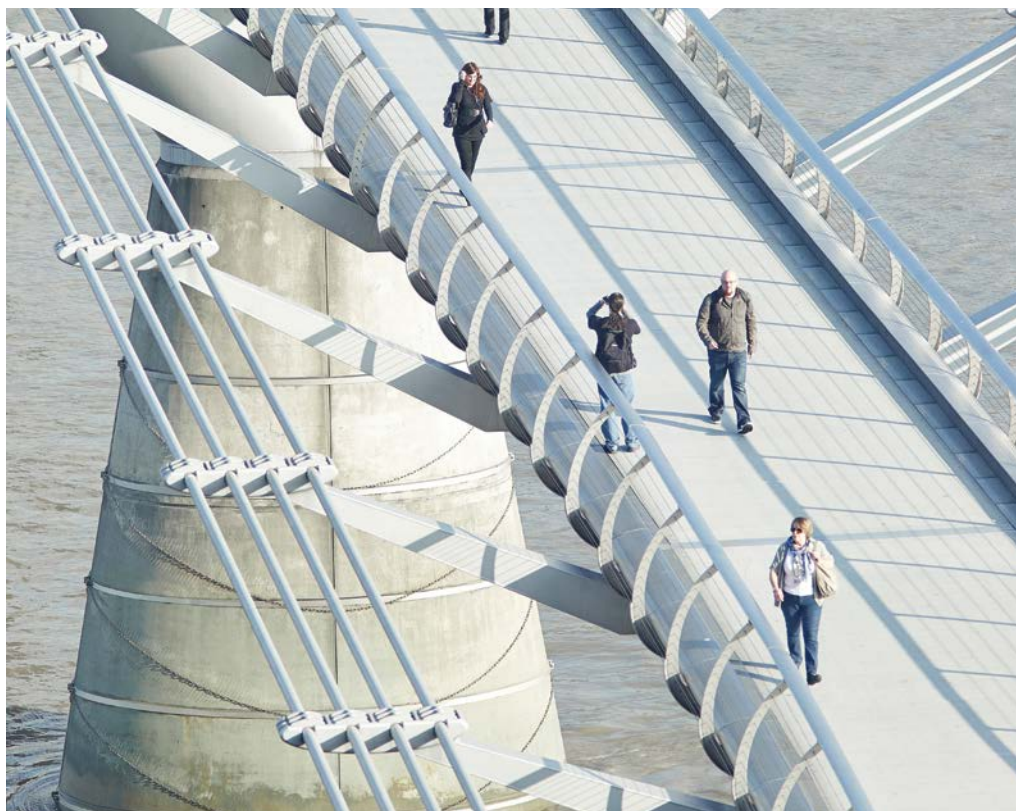
Marta Martínez Alonso
Presidenta España,
Portugal, Grecia
e Israel
IBM

“Es tremendo que para ir a cada Comunidad Autónoma uno se tenga que adaptar a requerimientos regionales o locales específicos, y sacar una certificación. Es una traba que no tiene absolutamente ningún sentido.”

Javier Martín
Presidente
TECNOCOM

“¿Cómo puede ser que la autorización ambiental integrada que tú tienes en una Comunidad Autónoma no tenga nada que ver con la que tienes en otra? Ha de haber una armonización, porque el producto final es el mismo.”

Pedro Miró
Consejero Delegado
CEPSA



La eficiencia de las Administraciones Públicas clave para recuperar la confianza

La privatización de empresas públicas es considerada por un 50% de los altos directivos como una herramienta muy importante para la reducción del volumen empresarial del sector público y la optimización de sus recursos, que debe seguir con la

política de contención de los últimos años.

La mejora y control en la eficiencia de las políticas y en la prestación de servicios por parte de los organismos públicos son consideradas por más del 90% de los altos directivos como reformas importantes que pueden tener un impacto económico positivo, además de constituir la base para una

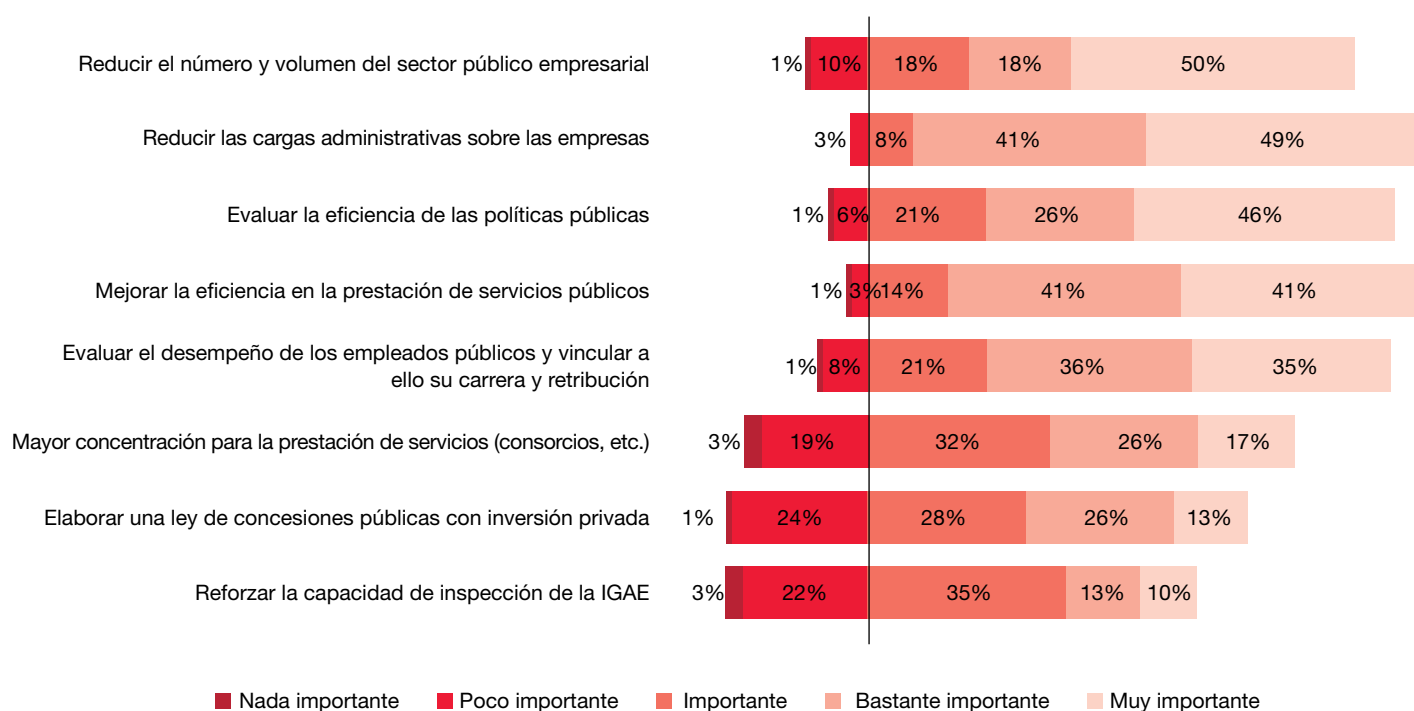
administración competente y sostenible en el tiempo.

Entre las medidas que los CEOs consideran positivas para la recuperación económica destaca la reducción de las cargas administrativas, ampliamente respaldada por el 49% como una medida muy importante.

La profesionalización de la gestión pública, evaluando la

Gráfico 11: Es imprescindible abordar la mejora de la eficiencia de la propia Administración Pública.

P. ¿Cuáles de las siguientes reformas de las administraciones públicas estima que pueden tener mayor impacto para la recuperación económica?



Base empresas: España (77).

Fuente: 7ª Encuesta de Alta Dirección en España 2014 PwC.

eficiencia de los servicios y empleados, reforzando los mecanismos internos de control y vinculando la retribución de los cargos públicos a su desempeño, son algunas de las medidas que exigen los altos directivos de las empresas en España. La mediatización de los numerosos casos de corrupción de cargos públicos, las polémicas entorno a las privatizaciones de servicios

básicos o los numerosos ajustes en corporaciones públicas han puesto de manifiesto la necesidad de reformar el actual modelo de administración y acercarlo a los parámetros que rigen la actividad privada: sostenibilidad económica, captación de talento y transparencia en la gestión y desempeño.

Otra de las medidas que se considera relevante, en el

plano nacional y para atraer la inversión extranjera, es la creación de consorcios que concentren a nivel operativo servicios similares y/o complementarios, ahora prestados por diferentes entidades regionales y locales. Elaborar una ley de concesiones públicas con inversión privada es otra de las medidas que se cree mejoraría la relación público-privada.

“La economía digital puede significar una oportunidad para hacer mucho más eficientes los sistemas de gestión de la administración, a la vez que se obtendría un ahorro que permitiría canalizar el dinero hacia inversiones que ayuden a generar empleo. Países como Alemania o Francia están apostando por las Tecnologías de la Información y la eficiencia de sus administraciones.”

Javier de Andrés
CEO
INDRA

“España tiene una estructura administrativa enorme. La carga de funcionarios por habitante en España, con respecto a la carga por habitante de funcionarios en otros países, es excesiva.

Somos muy poco eficientes, existen muchas duplicidades y el número de funcionarios por habitante es elevado.”

Antonio Hernández Callejas
Presidente
EBRO FOODS

Modelo productivo exportador e innovador

Los cambios en el entorno productivo español auguran un cambio de modelo

El creciente peso de las exportaciones seguirá incrementando y formará parte activa de la recuperación de la economía española. La apuesta por la innovación y la captación de inversión extranjera movilizará el talento y recursos necesarios para reforzar el crecimiento y consolidar el cambio hacia una economía de valor añadido.

“En este proceso de internacionalización de nuestra industria las barreras se han identificado de forma persistente en dos ámbitos: en la competitividad tecnológica y en los costes de entrada en los nuevos mercados. Es importante apoyar de forma continuada a las empresas que exportan por primera vez, ya que en nuestro país la tendencia exportadora se ha concentrado en exceso en un conjunto muy reducido de empresas.

Para las PYMES los costes de información, burocracia y falta de cultura internacional suelen suponer tales impedimentos que, a veces, terminan frustrando el intento.”

Juan Hormaechea
Director General del Área Aseguradora de MUTUA MADRILEÑA y Presidente Ejecutivo de SEGURCAIXA ADESLAS

Impulso a la exportación

Mantener el ritmo exportador de las empresas españolas es fundamental para seguir transmitiendo confianza a los mercados y construir el camino hacia la recuperación, consolidando la apuesta por una economía abierta al comercio internacional.

Con este objetivo en mente, la mayoría de los CEOs destaca la importancia de medidas orientadas a impulsar la competitividad de las

empresas, tales como la reducción de las cotizaciones sociales, el acceso al crédito o el impulso a la implantación de centros de I+D en el territorio nacional.

Otras medidas que requieren de la implicación de Gobierno también han sido muy bien valoradas, como el impulso a la marca España, o las ayudas sectoriales para la internacionalización, que han recibido un 26% y un 16% de respuestas muy favorables respectivamente.

A pesar de que la curva de aprendizaje de las empresas va dando sus frutos, los grandes beneficios parecen estar reservados solo a las grandes empresas, que por volumen pueden hacer frente a los enormes costes y barreras de entrada a nuevos mercados. El apoyo institucional a las PYMES es fundamental para multiplicar su actividad exportadora, y así lo demuestran las opiniones de los CEOs.

“La Administración puede hacer muchísimo para ayudar a las empresas a crear valor fuera del territorio nacional. Si todo lo hemos de basar en austeridad, bajada de salarios, etc., la marca España será low cost y eso no nos ayudará.”

Pedro Miró
Consejero Delegado CEPSA

“Las exportaciones están ayudando mucho, y no solo a la gran empresa sino también a las pequeñas y medianas empresas que están saliendo fuera por primera vez.”

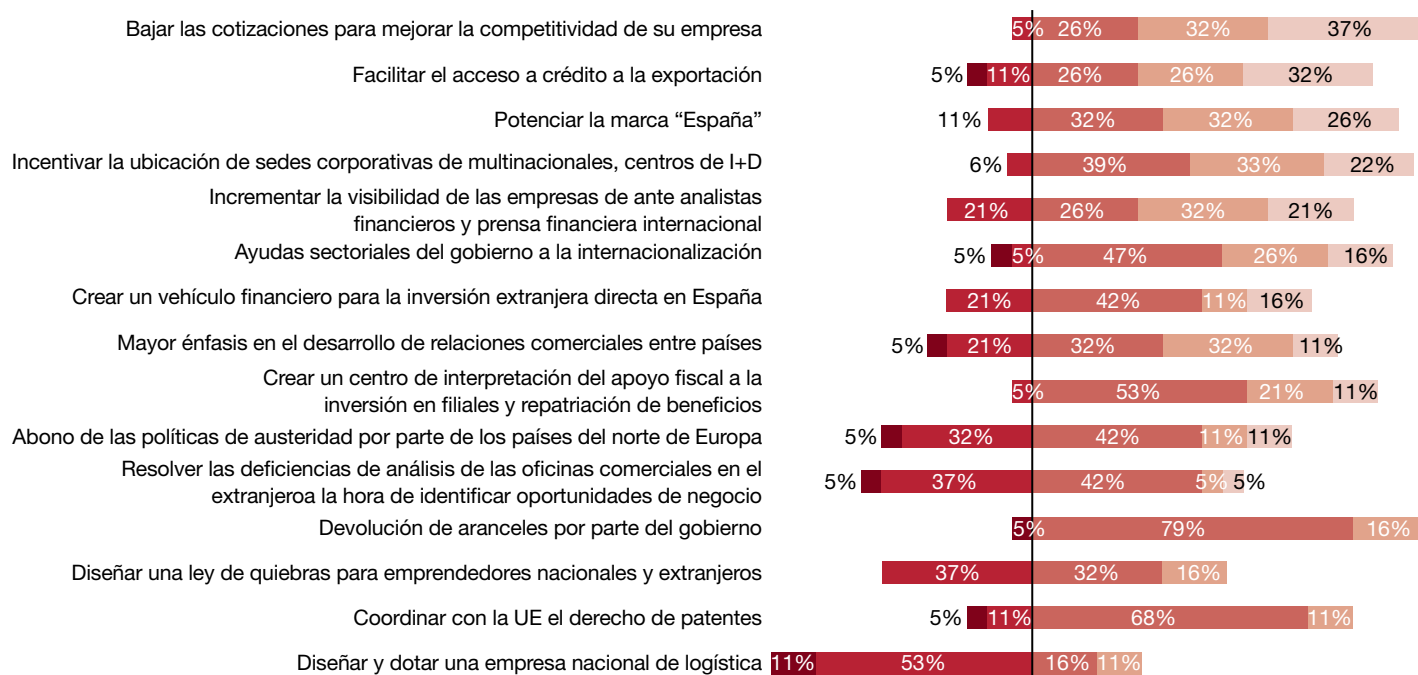
Marta Martínez Alonso
Presidenta España, Portugal, Grecia e Israel IBM

“En el plano internacional y en especial en Latinoamérica la percepción sobre España esta cambiando rápido. Ha habido un importante esfuerzo por parte de la administración española en ayudarnos a mejorar la imagen y la marca, ya que tenemos que vender las excelencias de nuestro país, que son muchas.”

Javier Martín
Presidente TECNOCOM

Gráfico 12: Los aspectos financieros se perfilan como claves para el fomento de las exportaciones.

P. ¿Cuáles de las siguientes medidas considera importantes para impulsar las exportaciones y la internacionalización de su empresa?



Base empresas: España (74).

Fuente: 7ª Encuesta de Alta Dirección en España 2014 PwC.

■ Nada importante ■ Poco importante ■ Importante ■ Bastante importante ■ Muy importante

“La evolución de las exportaciones es muy buena y muestra que tenemos un tejido empresarial fuerte y poderoso. Esta situación se ha conseguido mejorando la competitividad de las empresas, de sus productos, aprovechando el talento que hay dentro de las compañías. Este es un claro indicador de la capacidad de recuperación de la economía. Cuanto más se consoliden las exportaciones, más fortaleza aportarán a la economía española.”

Francisco Gómez
Consejero Delegado
BANCO POPULAR

“Las exportaciones son el reflejo de la competitividad de un país y hay que facilitarlas y apoyarlas de forma indiscutible. Sin embargo, hay que considerar que los países más competitivos y que tienen un peso creciente en el entorno internacional suelen coincidir con los países que tienen empresas que invierten en el exterior, precisamente para fortalecerse en su conjunto y de manera absolutamente compatible con el fortalecimiento interno.”

Josep Piqué i Camps
Vicepresidente y
Consejero Delegado
OHL

“Siempre que se produce una devaluación interior, lo que empieza a ir mejor son las exportaciones, pero está claro que por sí solas no son capaces de generar un cambio de tendencia en el PIB, para eso hace falta que vuelva el consumo privado. Sería importante que el repunte del mercado interior no provocara un efecto de contracción de la exportación.”

Silvio González
Consejero Delegado
ATRESMEDIA

“Para consolidar la dinámica exportadora hemos de conseguir que las empresas exporten volumen. Eso no quiere decir que el volumen no sea cada vez de más valor añadido, por supuesto, pero el primer paso es conseguir volumen y luego ir aumentando el valor añadido del volumen.”

Ricardo Currás
Consejero Delegado
DIA

“En España ha habido y hay incentivos alrededor de la I+D y, además, existen deducciones fiscales. Pero hay una gran diferencia entre la mediana y gran empresa y la PYME donde, por la falta de cultura empresarial y de gestión, existen numerosas carencias en el desarrollo de la innovación.”

Ignacio Izquierdo
Consejero Delegado
AVIVA

“Las empresas industriales invertimos muchos recursos en formación y por ello nos interesa retener a la gente, nos interesa la paz y la motivación de la gente. Las empresas españolas están muy bien situadas, disponemos de la generación más formada y preparada de la historia y de compañías situadas en los primeros rankings mundiales.”

Bernardo Velázquez
Consejero Delegado
ACERINOX

Innovación y talento

Un año más, los CEOs consultados consideran el fomento de la innovación como la clave, no sólo para salir de la crisis a medio plazo, sino también la llave para un cambio en el modelo productivo español. La actual generación de trabajadores se considera la mejor formada en la historia de este país y se debe luchar para evitar la fuga de talento.

En este contexto, un 56% de los encuestados considera muy importante eliminar las trabas administrativas, que combinadas con las dificultades de acceso al

crédito, hacen peligrar el desarrollo de la I+D y de proyectos emprendedores en territorio nacional. El aumento de las ayudas públicas es fundamental para el desarrollo de proyectos en PYMES y para superar las restricciones de capital.

Las grandes corporaciones y multinacionales se posicionan como las referentes en innovación. Sin prisa pero sin pausa, las grandes compañías no cesan en su apuesta por la I+D, aunque cada vez más se apliquen criterios de rentabilidad y viabilidad en las inversiones. Un 52% de

los CEOs considera muy importante esta orientación con el objetivo de alejarse de las políticas públicas de innovación, que a menudo no se rigen por patrones de eficiencia y optimización de la inversión.

Las Administraciones Públicas seguirán estando en el punto de mira como las principales palancas para el fomento de la innovación. Por ello, el sector privado considera que unificar las agencias y una valoración positiva en las licitaciones, pueden favorecer la expansión de la I+D en las compañías.

Gráfico 13: La innovación requiere de una administración ágil y de un enfoque de rentabilidad para su desarrollo.

P. ¿Qué acciones debería poner en marcha el ejecutivo para impulsar la innovación en nuestro tejido económico y empresarial?



Base empresas: España (74). Se muestran sólo las respuestas “Muy Importante” de las encuestas realizadas en 2012 y 2013.
Fuente: 7ª Encuesta de Alta Dirección en España 2014 PwC.

“Para nosotros la innovación es parte del día a día. Queremos que nuestros productos sean más sostenibles. Además, en Ikea estamos en constante innovación, buscando nuevos materiales, nuevos procesos productivos y conseguir ser más eficientes en toda la cadena de suministro.”

Belén Frau
Directora General
IKEA

Visión de PwC

Propuestas para la reactivación económica

Existe un amplio consenso respecto a que la economía española ha iniciado un cambio de rumbo de la mano de una recuperación suave, iniciada a finales del año pasado, que se reflejará en un crecimiento del PIB en 2014 en el entorno del 1%, desde las tasas negativas con que cerró 2013. Si bien podemos descartar los riesgos de una recaída generalizada en otra recesión, como ocurrió en 2011, todos los síntomas apuntan a que viviremos varios trimestres con crecimientos lánguidos (por debajo del 2%), capaces ahora de crear empleo neto, aunque en proporciones insuficientes para absorber la elevada tasa de parados en un plazo razonable. Las exportaciones seguirán siendo importantes, aunque de manera menguante, en favor de la demanda interna, consumo de las familias e inversión (pública y privada), que tiene que ir tomando el relevo para apuntalar el vacilante crecimiento de la actividad productiva. La anunciada reforma fiscal, si incrementa la renta disponible de los contribuyentes, junto al lento fluir del crédito que ya empieza a notarse en algunos segmentos del mundo empresarial, deberán ser pilares de una política activa de reactivación que debe encontrar en la inversión pública, demasiado castigada recientemente por los recortes presupuestarios, otro

de los estímulos a lo largo de los dos próximos años, en línea con los compromisos en favor de acciones concretas para impulsar el crecimiento, adquiridos en el G-20.

La mayor capitalización bancaria, de la mano del exitoso rescate europeo, está permitiendo colocar de forma muy competitiva en el mercado determinados activos, no solo inmobiliarios, lo que atraerá, todavía más, la atención creciente sobre España de los fondos de inversión, tanto oportunistas como estratégicos, aunque veremos, paradójicamente, crecer los concursos de acreedores como instrumento jurídico para ese cambio de titularidad. Las nuevas formas de acceso a la financiación empresarial, principalmente, fondos y mercado secundario, obligará a cambiar la forma de gestión de nuestras pequeñas y medianas empresas, introduciendo, de manera explícita, la apuesta por el incremento de tamaño, lo que redundará en un beneficio para todos ya que el tamaño se asocia directamente con la creación de empleo estable, la innovación y el mejor gobierno corporativo.

Existe, también, amplio consenso respecto a la necesidad de relanzar la políticas de reformas estructurales, con independencia del ciclo

político electoral. En especial, algunos retoques importantes en la reforma laboral, pero también la reforma de las administraciones públicas, de la educación y del sistema nacional de investigación. Empieza a ser urgente introducir pensamiento a medio plazo en la acción pública, sobre todo, una vez hemos asumido que España no puede aspirar a competir por costes en la cadena global sino que debe hacerlo por valor añadido.

El rasgo, sin duda, más relevante de los tiempos recientes en la economía española está siendo la creciente internacionalización de nuestras empresas, de todos los sectores y de todos los tamaños. Con ello se está superando la vieja dicotomía entre exportación e inversión exterior, en la medida en que ambas son complementarias y no antagónicas como antes.

Pero las empresas que se instalan fuera, que ganan concursos internacionales o que producen y venden en todo el mundo, no lo hacen porque sean más baratas que sus competidores, sino porque son mejores haciendo algo. Esa debería de ser nuestra aspiración colectiva como país y para ello debemos adaptar, de manera profunda, nuestro sistema educativo a todos los niveles (tanto el cómo se enseña, como el qué se enseña) y la

apuesta conjunta entre sector público y sector privado en favor de la innovación como fuerza transformadora de nuestro modelo productivo, centrado más en hacer las cosas aportando valor diferencial (vectores) que en discutir sobre las cosas que debemos hacer (sectores).

Aunque no se percibe que los riesgos vinculados a los importantes problemas político-institucionales existentes estén afectando de forma negativa a las expectativas sobre el país, no podemos sacar la conclusión de que sea porque se estima que sean poco relevantes. Antes bien, la idea predominante sobre los mismos es que, son de tal magnitud, que de alguna manera, se acabará encontrando una solución no traumática a los mismos. Dejar que se pudran no parece, pues, la mejor de las opciones, tampoco desde el punto de vista de la estabilidad económica, en un mundo interrelacionado y global.

Demasiados asuntos fundamentales encima de la frágil mesa, como para pensar que sea posible resolverlos si no es desde grandes consensos políticos y desde grandes acuerdos sociales que, tal vez, visto lo visto, deberían ser impulsados activamente por la sociedad civil y empresarial.

Reflexiones finales de los altos directivos

La recuperación depende de tres pilares: reformas, demanda interna y exportación

Los altos directivos auguran un cambio de tendencia en la economía para 2014 y la consolidación de la recuperación para 2015. Sin embargo, se muestran preocupados por las reformas pendientes y la necesidad de mantener la confianza de los mercados y los inversores extranjeros.

2014 parece ser el año del cambio de ciclo y, ante este optimismo macroeconómico, los CEOs insisten en la necesidad de mantener la contención en el gasto público a la vez que se

incrementa la eficiencia de las políticas fiscales, consiguiendo mayores ingresos y mayores recursos para el consumo privado.

La continuidad en los procesos de desapalancamiento de las empresas y familias seguirá lastrando la demanda interna, en la medida en que la disponibilidad y el coste del crédito siga restringida. Para consolidar el crecimiento de la demanda será necesario apostar por la I+D, los recursos financieros alternativos y continuar con los buenos índices de exportación.

Mantener la confianza de los mercados exigirá continuar con el calendario de reformas

estructurales y de las Administraciones. Sin embargo, los CEOs destacan la necesidad de abordar medidas de consenso, con impactos a medio plazo, tales como las reformas del sector eléctrico, de educación o del mercado interior.

Finalmente, el apoyo institucional y la palanca del crédito se consideran medidas fundamentales para lograr la transformación de las empresas, a través de la innovación y la exportación, especialmente en las PYMES, cuya aportación al PIB y a la creación neta de empleo forman la base del esquema productivo español.



Bernardo Velázquez
Consejero Delegado
ACERINOX
www.acerinox.com

“En todos los foros internacionales a donde vamos, y nuestros colegas europeos así lo reconocen, damos por asumido que hemos tocado fondo y que **estamos empezando a crecer.**”

“Como industria básica que somos nuestros clientes son otras industrias, y **si nosotros no somos competitivos nuestros clientes no pueden serlo.**”

“A la industria en España la **energía eléctrica** le cuesta hoy un 50% más que en EEUU, un 30% más que en Francia y un 20% más que Alemania. Comparado con 2004, nuestra factura eléctrica y de gas se ha incrementado en 35 millones de euros anuales.”

“Hay ciertas dudas sobre si las reformas que se están haciendo están ayudando a la economía o a la credibilidad del país. Existe el riesgo de que nos dejemos **reformas pendientes**, que detengamos este proceso y que el excesivo optimismo haga olvidar lo duro que ha sido.”

“Quien quiera invertir en este país y pregunte cuáles son los pasos se dará cuenta de que **los procesos administrativos son muy complicados** y esto crea una gran confusión en la inversión extranjera.”

“No puedes ser una buena empresa puntera a nivel mundial -y a Acerinox los analistas del sector la consideran como la más competitiva a nivel mundial- si no tienes **I+D+i**, es fundamental.”



Silvio González
Consejero Delegado
ATRESMEDIA
www.atresmedia.com

*“En nuestro mercado la variable de referencia es el **consumo privado**, que es el más débil de todos los componentes del PIB, porque en definitiva depende de la renta disponible, depende de la cantidad de gente que esté trabajando.”*

*“La **sequía de crédito** está haciendo que muchas empresas rentables tengan problemas de supervivencia. Empresas que necesitan crédito para crecer, empresas sanas y con viabilidad futura tienen comprometida esa viabilidad por la falta de crédito.”*

*“En este país no hemos sido capaces, entre los dos grandes partidos, de hacer una **reforma de educación** que tenga una vocación de estabilidad y entendimiento. Es esencial, tanto a nivel de educación primaria y secundaria, como de las universidades, ya que resulta sorprendente y preocupante que no haya ninguna universidad española que esté entre las 100 primeras del ranking mundial.”*

*“Actualmente existe una dicotomía en el **mercado de trabajo** con los contratos fijos y los contratos temporales, que provoca en general una defensa de los que tienen empleo frente al resto. Si todos*

tuviéramos el mismo tipo de contrato esa dicotomía no existiría y por tanto solucionaríamos un problema.”

*“En Atresmedia sufrimos con nuestras licencias de radio, licencias concedidas a nivel de Comunidad Autónoma para las que, cada vez que hacemos alguna operación de fusión, nos obligan a solicitar el cambio de titularidad en todas las administraciones, en las que, en algunos casos, el trámite puede alargarse hasta 2 años, además de todo el papeleo. Debería de haber una **uniformidad y simplificación** del trabajo de las empresas que quieren crear empleo y que quieren ser productivas.”*

*“La posición geopolítica de un Estado no es la misma teniendo grandes empresas que trabajan fuera que si no. Tiene que haber una mezcla entre **exportación e internacionalización**, porque no son incompatibles.”*

*“Tenemos muy cerca a África que va a ser un vivero de low cost. Está clarísimo que **la innovación y el desarrollo** son fundamentales para ser un país moderno. La única manera de romper las barreras físicas es a través de esto, con estrategias que lo fomenten.”*



Ignacio Izquierdo
Consejero Delegado
AVIVA
www.aviva.es

“Hay síntomas evidentes de **recuperación**. La crisis no por larga o profunda es muy distinta a cualquier otra. El Gobierno ha acometido una agenda de reformas importantísima que ha sido y está siendo muy valorada por la comunidad inversora y por las autoridades a nivel europeo.”

“La **confianza inversora** ha llegado de la mano de la agenda de reformas del Gobierno. La empresa española tiene **recursos y talento**, especialmente la mediana y gran empresa. El tejido de la PYME es algo más complejo, pero una buena parte de la empresa española ha demostrado tener talento y recursos para hacer las reformas y los deberes a nivel interno.”

“Si hay una buena **reforma fiscal**, se optimiza la reforma de las pensiones y se sigue perfeccionando la reforma laboral se seguirá avanzando en la recuperación y una mayor competitividad de nuestra economía. Además, si en algún momento

se acomete decididamente la reforma de las Administraciones Públicas y la de los horarios comerciales, se cambiará significativamente el país.”

“El **mercado de trabajo** en España es demasiado rígido. La reforma ha de facilitar la contratación, aunque eso suponga un despido más fácil, ya que aporta flexibilidad y agilidad al mercado laboral.”

“España está en un 8% del PIB en **planes de pensiones** privados, que son vehículos a largo plazo que permiten buscar activos y por lo tanto apoyar proyectos empresariales a muy largo plazo. Países de nuestro entorno están por encima del 60%, incluso países como Portugal está en el doble que nosotros.”

“España, hoy, es de los países que más están creciendo, en términos relativos, en exportaciones, y no ha sido fruto de un trimestre. Llevamos muchos trimestres donde la balanza exterior es positiva y con **crecimientos** cercanos a los dos dígitos.”



Francisco Gómez
Consejero Delegado
BANCO POPULAR
www.bancopopular.es

*“El déficit en España había alcanzado un nivel tal que exigía una drástica actuación para reducirlo. Ahora que se van cumpliendo los compromisos con la UE, existe estabilidad y confianza, es el momento de generar **medidas que reactiven la demanda y la inversión.**”*

*“En el terreno económico deberíamos tener una Administración Pública **eficiente, volcada en las personas y las empresas.** Y ahí sí que queda por hacer, pero no sólo en las Administraciones Públicas, sino también en otros sectores de la economía.”*

*“En esta crisis hemos constatado que tenemos un **tejido empresarial de PYMES** mucho más desarrollado, capaz y con más talento del que se podía pensar,*

y que han hecho un ejercicio de adaptación digno de elogio.”

*“El futuro de España pasa por las **PYMES**, y estamos encantados y orgullosos de que nuestro modelo de negocio sea hoy una pieza fundamental para el desarrollo del país.”*

*“Hay consenso, los datos objetivos avalan el hecho de que la **reforma laboral** ha servido para mejorar la competitividad de las empresas a pesar de que aún es posible mejorarla.”*

*“La **innovación** es algo que debe estar en las economías muy desarrolladas o en las economías con capacidad de desarrollo, debe ser algo permanente en las empresas, independientemente de la coyuntura por la que se atraviese.”*



Pedro Miró
Consejero Delegado
CEPSA
www.cepsa.com

*“Si el **crédito** no fluye, si al final sólo hablamos de política de austeridad, no se puede iniciar la recuperación de la economía. En CEPSA el 70% o 80% de la facturación es en España y en nuestras estaciones de servicio las ventas en los últimos años no han hecho más que disminuir, y el problema no ha sido del particular, sino del profesional que no ha tenido acceso al crédito para su negocio.”*

*“Un problema importante es la enorme **dificultad para poner en marcha cualquier actividad**. Cumplir el déficit es necesario pero el Gobierno tiene que tener unas miras un poco menos corto-placistas. El Gobierno debe cumplir con Bruselas, como las empresas deben rendir cuentas a los Consejos de Administración, pero para ello se dispone*

de un presupuesto y de un plan estratégico.”

*“Los recortes en el área de **I+D** no han sido correctamente estudiados, pues los avances que se han dado en estos últimos años a nivel del mundo científico español han sido más que notables.”*

*“Las empresas españolas deberían ir más hacia el high technology, en contraposición al low cost. El apoyo de la Administración puede ser fundamental para conseguir esta transición. En CEPSA no hacemos **I+D** porque hay un plan nacional o porque nos den dinero, pero el apoyo de la Administración ayuda a mantener los recursos en el país y no llevarlos a otros lugares dónde ofrecen muchas más ayudas.”*



Ricardo Currás
Consejero Delegado
DIA
www.dia.es

“En España es fundamental que las compañías ganen tamaño y así conseguir más **presencia exterior**, ser mejores organizaciones, más asentadas y con más innovación para retroalimentar su presencia en el extranjero. Otros países tienen mejores organizaciones, una cultura exterior más desarrollada, un conocimiento de idiomas mucho mejor que el nuestro.”

“Cada vez hay más **economía sumergida**, hay menos gente pagando impuestos, y a su vez las cargas impositivas están afectando al consumo, por lo que si no se toman medidas el impacto será mucho mayor.”

“A pesar de que en los últimos años se han dado algunos pasos, la **reforma de la Administración Pública** sigue siendo necesaria. Los principales cambios se han llevado a cabo por el sentido común de las administraciones, el hacer del buen

político y la necesidad de no perder negocio. Pero se debe ir más allá.”

“En materia de **innovación** tiene que haber una política de Estado. Falta material de desarrollo en innovación en las compañías, es necesario poner en valor la tecnología que las empresas españolas están desarrollando y, como país, eso significa acreditar, acompañar, etc.”

“Los buenos usos y las buenas prácticas se tienen que poner en valor, y eso puede venir por ayudas fiscales, pero también puede venir de buscar **alianzas para la innovación** que pueden ser fomentadas desde las administraciones.”

“Uno de los peligros que tenemos para el 2014 es la **deflación**. Estamos en peligro de deflación, ya que los datos de enero muestran que ha vuelto a bajar la inflación en una décima.”



**Antonio Hernández
Callejas**

Presidente

EBRO FOODS

www.ebrofoods.es

*“El **déficit** que se estaba generando era muy alto y era necesario tomar decisiones que a las empresas nos han afectado, como la quita de las deducciones. Las deducciones que teníamos por amortización de fondos de comercio se han reducido enormemente y tienen un límite del 20%.”*

*“En este momento hay una gran **bolsa de liquidez** y a nivel de Ebro, que es una empresa muy poco endeudada, cada vez que hablamos con los bancos, los precios que nos ofrecen son más baratos, incluso a niveles anteriores a la crisis. Pero lo que me comentan las entidades con las que hablo, es que todavía no hay mucho dinero para las PYMES ni para los consumidores.”*

*“En este país sería muy importante intentar aclarar de una vez el **modelo de***

***estado**, volver a replantearse el Estado de las autonomías y darle sostenibilidad al tema.”*

*“La **reforma laboral** es un tema que afecta a las empresas nuevas o de nueva creación. Eso puede dar lugar a que haya unas diferencias internas entre empresas de antigua creación, que ven de alguna forma mermar su competitividad, con las de nueva creación que se acogen a instrumentos laborales y políticos más favorables.”*

*“La **innovación** de éxito es un concepto muy complicado. La facilidad con que la innovación es copiada es cada vez más acelerada. Ese es el problema que tiene mucha parte de la innovación, la velocidad de la copia de la innovación y el escaso grado de protección que existe.”*



Marta Martínez Alonso

Presidenta

IBM ESPAÑA, PORTUGAL,
GRECIA E ISRAEL

www.ibm.com

*“Centrarse sólo en la reducción de costes no es suficiente. Hay que tomar medidas que impulsen la recuperación y el **crecimiento de la demanda**.”*

*“Las ayudas al sector bancario han aportado mayor **solidez** al sistema y han hecho posible una mejora de la confianza. El país estaba atravesando una situación que era urgente superar y afortunadamente se ha conseguido una estabilización y posterior cambio de tendencia.”*

*“En IBM tenemos una línea de negocio de **financiación** de proyectos tecnológicos empresariales. Para la pequeña y mediana empresa es fundamental tener acceso a la financiación adecuada para poder acometer proyectos de transformación y nosotros podemos facilitarles ese acceso.”*

*“Las empresas no deben dejar de invertir en **innovación**. Sería muy peligroso desde el punto de vista de la transformación continua que exige el contexto económico actual en el que se compete a nivel global. No puedes dejar invertir si no quieres quedarte atrás.”*



Belén Frau
Directora General
IKEA
www.ikea.com

*“Los muebles y la construcción están muy ligados. El principal motivo para comprar muebles es cambiarse de casa y, como es lógico, el sector en general de muebles y accesorios se ha visto muy dañado en los últimos años; estamos hablando de una **caída** aproximadamente del 40% desde el 2007.”*

*“El 2014 va a ser, probablemente, el año del cambio y en 2015 vamos a ver el **crecimiento** que todos estamos deseando y, en el consumo, empezamos a ver ligeras señales de recuperación.”*

“Los líderes de las organizaciones tenemos la obligación de crear una visión inspiradora y fomentarla y transmitirla,

*y por eso es muy importante transmitir en estos momentos el optimismo, pero **optimismo realista.**”*

*“En IKEA creemos en nuestra gente, **nuestra plantilla es el mayor activo.** Según nuestra filosofía apoyamos muchísimo el crecimiento interno, hablamos de que, si tú creces, IKEA crece, y por eso somos reconocidos. En España llevamos dos años con el sello Top Employer y siendo la primera empresa de distribución de las grandes empresas para trabajar según el instituto Great Place to Work, que es un premio que me hace especial ilusión porque no es externo, es decir, gran parte de esto lo dicen nuestros trabajadores.”*



Javier de Andrés
CEO
INDRA
www.indracompany.com

“La caída de la prima de riesgo, el saneamiento del sector financiero y el conjunto de reformas llevadas a cabo indican, a nivel macroeconómico, que los indicadores están mejorando y deberían empezar a trasladarse a la **recuperación de la economía.**”

“Es el momento de transformar nuestro **modelo productivo** y España tiene los cimientos para poder salir adelante. Tenemos grandes compañías que están por el mundo siendo competitivas y ganando proyectos y concursos emblemáticos e innovadores, que requieren un alto nivel añadido.”

“Las compañías españolas en tecnología estamos ganando a los ingleses, a los franceses y americanos en muchas partes del mundo y eso es porque tenemos una **base de conocimiento, de riqueza y de talento** como país.”

“A la vez que las **Administraciones Públicas** han reducido en tres o cuatro puntos del PIB el gasto público, también se han perdido cuatro o cinco puntos en el apartado de ingresos, mientras que otros países vecinos han mantenido la cifra de ingresos. Por ello, la reforma de la Administración ha de solucionar un problema muy serio que se está produciendo sobretodo en los ingresos, no tanto en el gasto. Y todo ello sin hacer peligrar el Estado de Bienestar.”

“Si queremos hablar de **modelo de país**, de competitividad, de marca España, es imperativo que afrontemos el problema de la educación primaria, secundaria y universitaria. Por ese motivo, debemos hacer un esfuerzo por aumentar la inversión en **I+D y en educación**, para fortalecer nuestro modelo basado en la internacionalización. Eso sí que nos permitirá seguir la vía de la recuperación y garantizar su sostenibilidad.”



Jaime Hernández Soto

Socio Fundador

MCH

www.mch.es

*“La **recuperación** depende de que se bajen los niveles de apalancamiento tan fuertes que hay, y esto se está produciendo. Si valoras el endeudamiento de las familias o el corporativo, se ve un desapalancamiento neto muy importante en la economía española. En cambio, en lo que respecta a la deuda del sector público se produce obviamente lo contrario.”*

*“Para algunas compañías y para algunas personas que saben gestionar las compañías, sí hay **crédito**. Los departamentos de riesgo de los bancos ahora están haciendo su trabajo de una forma más ortodoxa a como lo hacían antes.”*

*“La **reforma laboral** tenía que haber ido algo más allá, ser más agresiva, liberalizando el mercado laboral.”*

*“El Estado, el funcionariado, está para ayudar a sus ciudadanos puesto que no deja de ser un ciudadano remunerado por los demás. En ese sentido, **la tecnología** podría ayudar mucho en esa labor de funcionariado y como consecuencia al Gobierno en su contención de gastos y de facilitación de la vida diaria de los ciudadanos y de las empresas.”*

*“En las **exportaciones** también partíamos de un nivel muy bajo. En España estábamos en el 26-27% del PIB en exportación. España nunca ha sido un país muy exportador en comparación con países de nuestro entorno, sin embargo acabamos el año en torno al 33%.”*



Juan Hormaechea

Director General del
Área Aseguradora de
MUTUA MADRILEÑA y
Presidente Ejecutivo de
SEGURCAIXA ADESLAS

www.mutua.es

www.adelassegurcaixa.es

*“A finales de 2013 se han observado tasas intertrimestrales positivas tanto en el consumo privado como en la inversión. Esto significa que estamos ante las puertas de un **entorno macroeconómico** más favorable, pero con grandes incertidumbres por resolver.”*

*“Es fundamental desbloquear elementos de **financiación para las empresas**, en especial elementos que minimicen el diferencial de coste de financiación de nuestras empresas frente a las de nuestros socios europeos.”*

*“Sería importante considerar medidas que incentiven las **alianzas estratégicas entre empresas** a la hora de optar por la entrada en nuevos mercados, tales como los clústeres industriales o alianzas para participar en concursos extranjeros.”*

*“Para impulsar la **innovación** es fundamental la potenciación de incentivos que permitan el aprovechamiento efectivo de los créditos fiscales por I+D+i, o aquellas que incentivan la incorporación de nuevo capital a las Jóvenes Empresas Innovadoras (JEIs) mediante exenciones o bonificaciones.”*



Josep Piqué
Vicepresidente y
Consejero Delegado
OHL
www.ohl.es

“Empresas con buenos balances o incluso con buenas cuentas de resultados lo están pasando muy mal precisamente porque no están ni tan siquiera en condiciones de **financiar** adecuadamente su working capital.”

“Hay una cierta decepción con la **reforma** de las administraciones públicas y, desde luego, una cierta decepción con otras reformas que son básicas de cara al crecimiento potencial de la economía: la de educación y la de energía.”

“El crecimiento económico pasa por el incremento en la **libertad de circulación** de bienes y servicios, de personas y de capitales, y eso la historia nos confirma que es así.”

“España tiene un problema, desde el punto de vista fiscal, de **recaudación**. No

porque los impuestos sean bajos por los tipos impositivos, sino porque las bases imponibles son muy estrechas. Con el IRPF, habría que reducir los tipos máximos y combatir de verdad las inmensas bolsas de fraude que nos dicen los inspectores de hacienda que están perfectamente identificadas.”

“El progreso de un país en el medio y en el largo plazo no puede basarse en una reducción salarial, sino todo lo contrario. La capacidad adquisitiva de los agentes económicos cada vez ha de ser mayor y, para eso, solo hay un camino, que es el de la **innovación tecnológica**, el ser capaces de producir más con los mismos recursos humanos, por lo tanto incrementando la capacidad de producción, la productividad de esos recursos.”



Javier Martín
Consejero Delegado
TECNOCOM
www.tecnocom.es

“Se ha producido una **mejora macroeconómica** evidente en los últimos meses, probablemente desde la relajación de la prima de riesgo y la desaparición del riesgo de ruptura del euro.”

“Tenemos un serio problema de **presión fiscal** y presión de gasto social en las empresas, que puede llegar a poner en riesgo la recuperación. Si no hay cierto impulso liberalizador y una cierta tendencia a bajar la imposición y los costes y cargas sociales, esto no es sostenible.”

“La **reforma laboral** es un marco muy abierto y hay mucha incertidumbre que ha provocado la judicialización de muchos conflictos, que se hubieran evitado si el legislador hubiera sido un poquito más concreto y hubiera especificado más claramente lo que quería decir.”

“Muchos críticos de la **reforma laboral** afirman que lo único que ha hecho ha sido flexibilizar el despido, pero eso no es cierto. Hay muchas empresas que han conseguido una situación sostenible gracias a tomar medidas que, simplemente antes no se podían tomar y ahora sí, y a lo mejor salvan una situación, salvan un empleo a costa de que una persona tenga menos horas de libre disposición o tenga menos semanas de jornada intensiva, que son cosas menos importantes que perder el trabajo.”

“El 90% de la **deuda de las empresas** es con entidades financieras y por debajo del 10% con emisiones privadas, y cuando uno mira a otros mercados las cosas son muy distintas.”

Metodología del estudio

Esta es la 7ª Encuesta de Alta Dirección en España

Hemos seguido la misma metodología empleada en las ediciones anteriores con el fin de continuar asegurando la representatividad del sector empresarial español. Para ello se han realizado 78 encuestas dentro del tejido empresarial español y 14 entrevistas en profundidad.

La Séptima Encuesta de Alta Dirección en España de PwC se ha desarrollado en paralelo a la Encuesta Anual de CEOs de PwC a nivel global, y que en 2014 ha presentado su decimoséptima edición.

Entre noviembre de 2013 y Febrero de 2014, se han realizado 78 encuestas a altos directivos de las principales empresas españolas. Para la encuesta mundial, se entrevistaron a 1.344 altos directivos en 68 países (48 españoles), entre septiembre y diciembre de 2013.

En la encuesta española, la figura de la

Alta Dirección se corresponde con los cargos de consejero delegado o director general, y en algunas ocasiones con el de vicepresidente o presidente, según la organización de las diferentes entidades.

Por segundo año consecutivo, hemos querido dotar a la Encuesta de Alta Dirección en España de entidad propia, centrando las preguntas exclusivamente en el contexto actual español, a diferencia de años anteriores, en los que se seguía idéntica metodología y preguntas que la Encuesta Anual de CEOs de PwC a nivel global.

En los gráficos que aparecen a lo largo del informe no se muestran las respuestas “No Sabe” y “No Contesta” por lo que no necesariamente los porcentajes de los mismos suman el 100%.

Las empresas participantes son una muestra de los sectores más representativos de la economía española, y muchas de ellas son referentes en su sector.

La mayoría son compañías españolas con sede en territorio nacional y, en menor medida, multinacionales con sede en España.

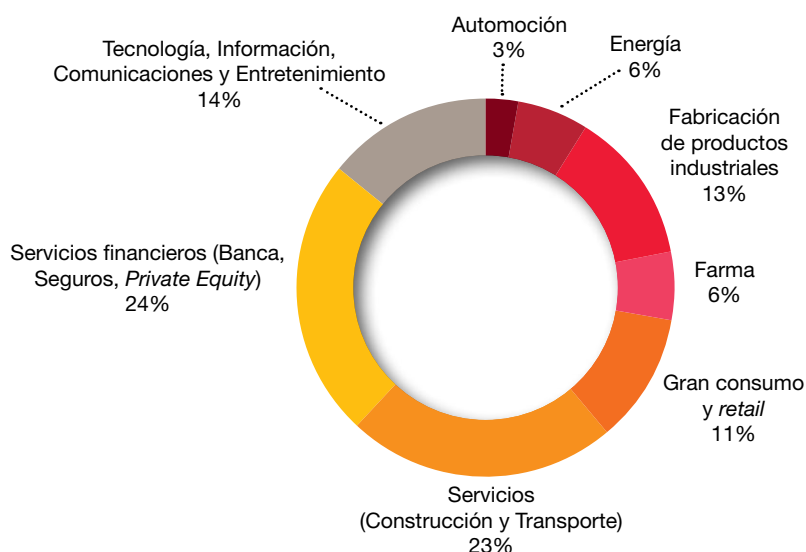
Por volumen de facturación, aproximadamente un 60% de las empresas encuestadas ingresan más de 700 millones de euros, mientras que un 29% se sitúan por debajo de los 500 millones.

A los 78 altos directivos se les ha entrevistado mediante un cuestionario online. Paralelamente, se han realizado 14 entrevistas en profundidad para captar con más detalle la percepción de altos cargos representantes de los sectores económicos más sensibles.

Estas entrevistas en profundidad aparecen ordenadas por orden alfabético de acuerdo con el nombre de las empresas.

El informe con los datos de la Séptima Encuesta de Alta Dirección en España y la Decimoséptima Encuesta Anual de Alta Dirección a nivel global, están disponibles para mayor detalle en: www.pwc.es y en www.pwc.com/ceosurvey.

Representatividad por sectores



Empresas participantes

Ochenta y tres altos directivos de empresas españolas procedentes de todos los sectores

- Abengoa
- Abertis Infraestructuras
- Acciona
- Acerinox
- Almirall
- ArcelorMittal
- Asisa
- Atresmedia
- Aviva
- Azvi
- Banco Popular
- Banco Sabadell
- Bankia
- BBVA
- Borges
- BT Global Services
- Bureau Veritas
- CaixaBank
- Campofrio Food Group
- CEPSA
- CLH
- COMSA EMTE
- Confortel Hoteles
- Corpin Capital Asesores
- Cruz Roja
- DHL
- DIA
- Ebro Foods
- Enagas
- Ericsson
- Farmaindustria
- Fenin
- Grupo Ferrer
- FCC
- Ford
- Freixenet
- General Electric
- Globalvia
- Gonvarri Steel Services
- Goodgrower
- Grupo Corporativo Fuertes
- Grupo Ezentis
- Grupo FerroAtlántica
- Grupo Hospitalario Quirón
- Grupo Saint-Gobain
- Grupo Talde
- Gütermann SAU
- Henkel Ibérica
- IAG
- Iberdrola
- IBM
- IKEA
- INDRA
- Liberty Seguros
- Martínez Loriente
- MCH
- Mediapro
- Mediaset España
- Medtronic Ibérica
- Meliá Hotels International
- MetLife
- Miquel Alimentació
- Miquel y Costas & Miquel
- Mutua Madrileña
- Natra
- OHL
- ONO
- Pitusa
- Portobello Capital
- Praxair España
- Realia
- Renta 4 Banco
- SARquavita
- Schneider Electric
- SegurCaixa Adeslas
- Tecnocom
- Testa Inmuebles en Renta
- Tubos Reunidos
- Tui Travel Accommodation & Destinations
- Viscofan
- Vueling Airlines
- Zurich Seguros

Agradecimientos

Este estudio no habría sido posible sin la colaboración de los altos directivos que han ofrecido su visión, su experiencia y sus percepciones en las encuestas y en las numerosas entrevistas personales realizadas, en un contexto de extrema presión e incertidumbre por la crisis económica.

Nos han dedicado altruistamente su tiempo para pensar y reflexionar sobre las cuestiones de nuestra encuesta. El resultado ha valido la pena y sus reflexiones merecen ser compartidas con el resto de directivos en España. A todos agradecemos profundamente su desinteresada participación.

Asimismo, agradecemos al equipo de PwC el trabajo realizado, bajo la dirección de M^a Luz Castilla y la coordinación de Marga de Rosselló.

Destacamos la colaboración de Jordi Sevilla, aportando la “Visión de PwC” y participando en el desarrollo de la encuesta y en las entrevistas personales con los altos directivos.



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 184.000 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

© 2014 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.