

---

# *Propuestas para la reactivación económica*

## *6ª Encuesta de Alta Dirección en España*



# Presentación



**Carlos Mas Ivars**  
*Presidente de PwC España*

En PwC intentamos siempre crear valor, y la encuesta de este año de altos directivos españoles es una prueba más de que nos esforzamos por conseguirlo. En ejercicios anteriores, la encuesta ceñía sus preguntas al cuestionario global que todos los años realiza nuestra red internacional. En esta ocasión hemos optado por centrarnos exclusivamente en el escenario español, y en particular hemos dado prioridad a las propuestas de los gestores de nuestras empresas para la reactivación económica. Teniendo en cuenta la delicada situación de nuestra economía, creemos que ese enfoque supone una aportación adicional al necesario debate de las ideas que tanto demanda la sociedad española.

En ese propósito de crear valor nos han ayudado decisivamente 74 altos directivos (presidentes, vicepresidentes, consejeros delegados o directores generales, según los casos), que constituyen una muestra altamente representativa del empresariado español y una valiosa fuente de información sobre lo que está sucediendo en la economía española. Las empresas representadas son en su mayoría españolas, aunque también han sido consultadas las filiales de diversas multinacionales extranjeras, y su actividad abarca los principales sectores productivos de la economía nacional. A todos, muchas gracias por su colaboración.

¿Cuáles son, a grandes rasgos, las propuestas de las empresas españolas para salir de la crisis? Nuestros altos directivos consideran que el proceso de reformas debe continuar. En particular, advierten sobre la necesidad de acometer el cambio de las estructuras de las administraciones públicas y subrayan que hay que apostar por la competitividad, la internacionalización y la innovación. Pero al mismo tiempo creen que hay que aprovechar las señales positivas de nuestra economía (como la desaparición del déficit por cuenta corriente, la mejora de los costes laborales unitarios o la atenuación del déficit público) para abordar políticas de crecimiento económico. Solo así se podrá trasladar esa mejoría parcial que se observa en algunos aspectos a la economía real y a la percepción de los ciudadanos, rompiendo así el círculo vicioso de la recesión.

Ante este yacimiento de buenas ideas, la opinión de PwC puede parecer humilde, y seguramente lo es, pero no por eso dejamos de tenerla y de expresarla. Propugnamos una política de reactivación selectiva de la economía, centrada en aquellos sectores que pueden servir de motor de ignición para la recuperación. Creemos también que la economía española necesita un cambio de modelo productivo, pero somos igualmente conscientes de que en la actual situación tal proceso de renovación de nuestras estructuras no puede llevarse cabo sin riesgos de la noche a la mañana. Es por eso por lo que defendemos una transición ordenada entre una economía de costes bajos y un sistema económico basado en el valor añadido. Ofrecer calidad a bajo precio, como están haciendo muchas empresas, es seguramente la opción táctica más razonable en las actuales circunstancias.

Consideramos que las propuestas que se incluyen en este informe constituyen un arsenal útil para salir de la crisis. Con sus opiniones, los encuestados iluminan un camino que está lleno de obstáculos, pero también de grandes esperanzas. Esperemos que las autoridades económicas españolas y europeas se den cuenta de ello y sepan aprovecharlas.

---

# Índice

Signos de reactivación, pero lenta recuperación económica	4
Recetas para estimular el consumo	10
Las reformas estructurales deben continuar	16
Exportaciones e innovación impulsan la competitividad	24
Visión de PwC	27
Reflexiones finales de los altos directivos	28
Metodología del estudio	40
Empresas participantes	41
Agradecimientos	42

# Signos de reactivación, pero lenta recuperación económica

## Tímida recuperación económica en 2014, con efectos perceptibles a medio plazo

España está mejorando su competitividad, aun a costa de un alto coste social, pero ya hay signos que muestran cierta reactivación. Sin embargo, sus efectos en la creación de empleo o en la reducción del déficit público todavía tardarán en dejarse notar.

“Hay señales que nos permiten decir que estamos en una situación diferente y algo mejor que hace cinco años. Ha cambiado la liquidez y el precio de la deuda, y en Europa hemos acordado aspectos clave como euro sí, unión bancaria sí y unión fiscal sí. El gran problema es el coste social de toda la reestructuración, que es casi insoportable en estos momentos”.

**Juan María Nin**  
Vicepresidente y  
Consejero Delegado  
CAIXABANK

### Recuperación, no hasta el 2014

Los altos directivos españoles sugieren que **se empiezan a ver algunos signos impulsores de la recuperación en la**

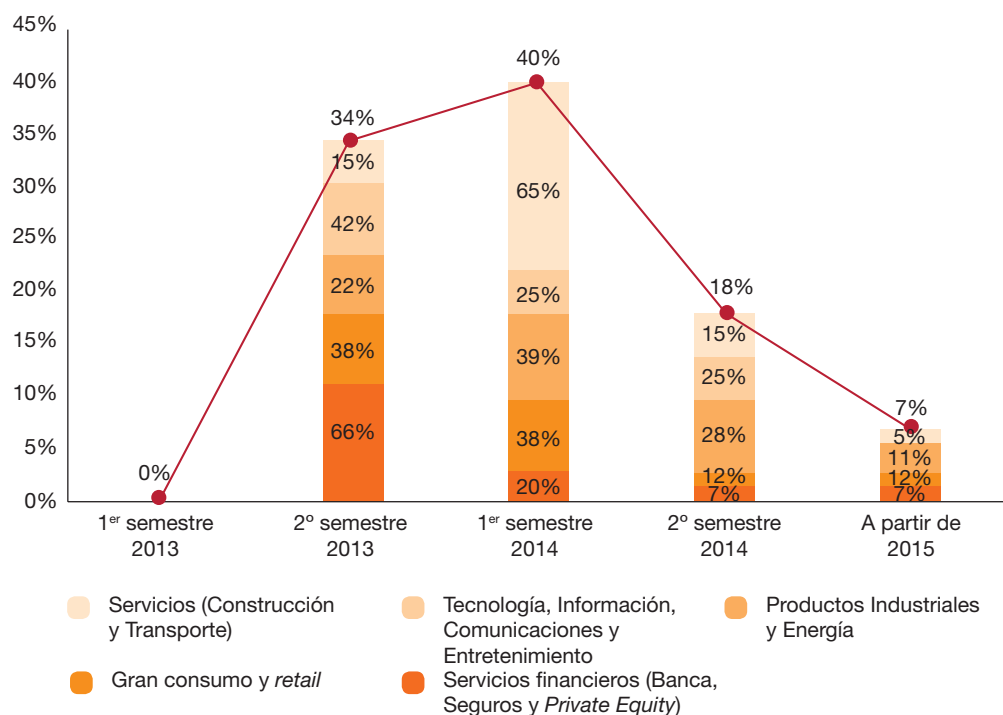
**economía**, tales como la mejora de la competitividad española, la reducción de costes, el control y la autodisciplina presupuestaria del sector público, el precio de la deuda, un sector financiero

capitalizado, sectores saneados y que ya no destruyen empleo o el aumento de las exportaciones.

Pero estos signos no son suficientes para trasladarse a

**Gráfico 1: La mayoría de altos directivos cree que la recuperación económica en España no comenzará hasta el año 2014.**

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



Base empresas: España (74).

Fuente: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.



la economía real o para crear una percepción ciudadana positiva. Un 34% percibe que la recuperación se producirá este mismo año. Sin embargo, la mayoría cree que la recuperación económica real, con un crecimiento positivo, no se materializará hasta entrado el año 2014.

Por sectores, los servicios financieros y el sector tecnológico, de comunicación y entretenimiento son los más optimistas a corto plazo (un

66% y un 42% de los altos directivos de estos sectores, respectivamente, opinan que la recuperación se iniciará ya en el segundo semestre de 2013), mientras que el sector industrial, energético y de gran consumo y *retail* son más conservadores y desplazan el inicio del crecimiento positivo en España a 2014, o incluso a 2015. Un 7% de los CEOs entrevistados opina que la recuperación no se materializará hasta dentro de dos años.

De la opinión de los directivos se deduce que **estamos ante un punto de inflexión del inicio de la salida de la crisis, pero a costa de un alto sufrimiento social**, agravado por el ritmo impuesto por las reformas. Aunque la efectividad de los cambios ya está actuando, su efecto en la economía real no se notará posiblemente hasta dentro de dos o tres años.

*“Aunque comenzarán a atisbarse algunos signos de recuperación a finales de este año, el punto de inflexión real será el cambio consistente de tendencia en la demanda interna, y esto se retrasará, al menos, hasta bien entrado 2014”.*

**Ignacio Garralda**  
Presidente  
MUTUA MADRILEÑA



*“2013 volverá a ser un año malo para el consumo y la recuperación en 2014 será leve, ya que, aunque aumentan las exportaciones, el paro creciente, el envejecimiento de la población, la subida del euro y la menor renta disponible hacen prever que el consumo seguirá cayendo. También hay un problema de confianza”.*

**Ricardo Currás**  
Consejero Delegado  
DIA

### **Más confianza en la empresa que en la economía en su conjunto**

Mientras que a nivel global la confianza en el crecimiento de las empresas tiende a estabilizarse alrededor del 40% (36% a un año vista y 46% a tres años), la confianza en España cae a niveles cercanos a los observados al inicio de la crisis económica, con sólo un 20% de altos directivos que manifiesta tener mucha confianza en el crecimiento de sus empresas en los próximos 12 meses, porcentaje que no mejora demasiado cuando se les pregunta más a largo plazo (26% de confianza en el crecimiento a tres años).

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, pero este año **el diferencial de confianza en el crecimiento es mayor que nunca**. Hay 16 puntos porcentuales a 12 meses y 20 a tres años.

Mientras que a nivel mundial, con un 46% de confianza a medio plazo, parecen recobrarse los niveles de confianza mostrados por los altos directivos en 2011 (48%), o incluso antes de la crisis (50%), esta percepción es completamente diferente en España, con un pesimismo que responde a las dificultades que están experimentando las empresas españolas en la actualidad.

**El entorno económico que atraviesa el país, con un paro creciente, la demanda cayendo y una situación político-social complicada, hace que la confianza de**

**los directivos españoles sea baja.**

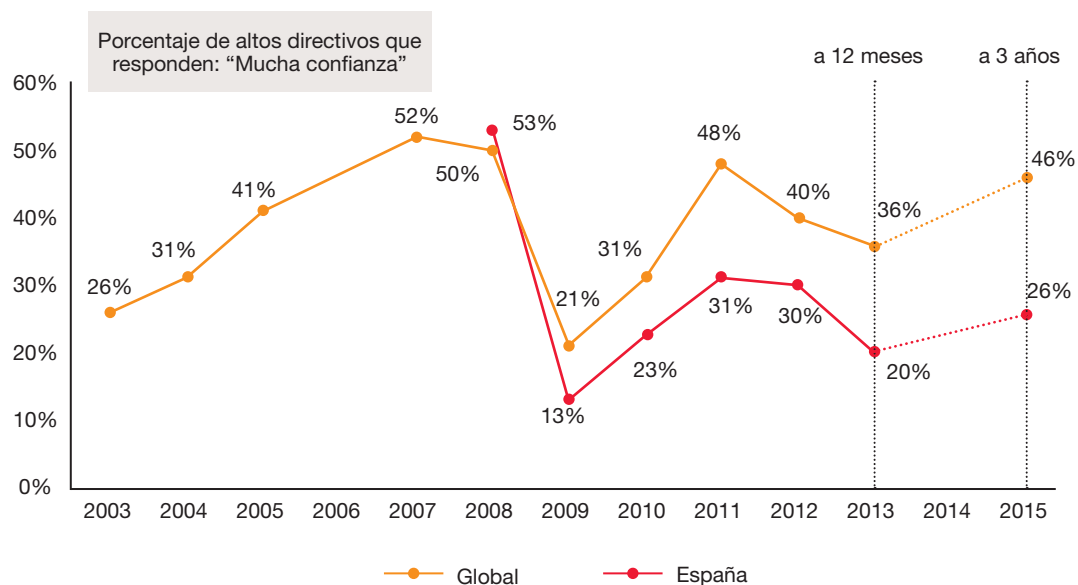
Por el contrario, a nivel internacional, la creciente estabilización de los mercados o la economía de países como Indonesia, Brasil y Sudáfrica (que crecen a buen ritmo y que se estima aceleren el crecimiento), China, India y Arabia Saudí (que siguen creciendo, aunque en fase de desaceleración) o Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido y Japón (que crecen pero tienen riesgos de desaceleración), impulsa el optimismo del 46% de los directivos, que muestra mucha confianza en el crecimiento esperado en 2015.





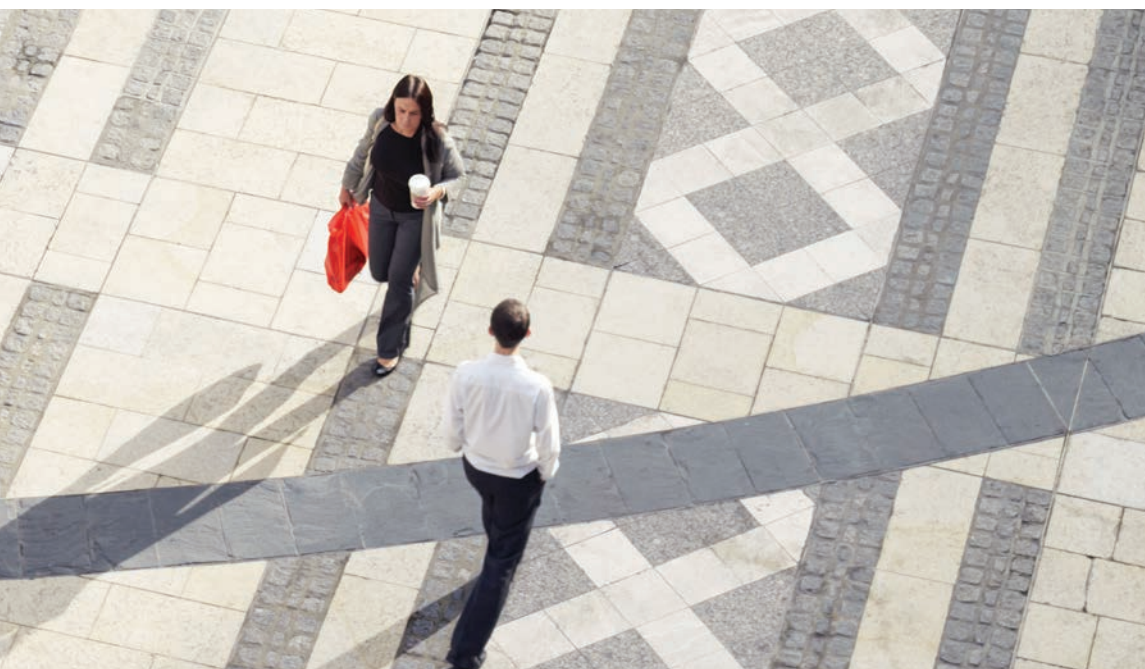
## Gráfico 2: Mayor pesimismo en España.

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 2013 (50), 2012 (82), 2011 (98), 2010 (81), 2009 (87), 2008 (90); Global 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: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013; Informe de PwC 16ª Encuesta Anual Global CEOs.



*“El Estado es tan grande, que cuando tome medidas para la competitividad tendrán poco impacto. Lo que tiene impacto es que el Estado demuestre seriedad. Y la imagen que da España, con muchos altos cargos involucrados en corrupción, no ayuda a la competitividad en estos momentos”.*

**Tatxo Benet**  
Consejero  
MEDIAPRO

### Necesidad de recuperar la confianza como país

La austeridad es necesaria para generar confianza como país. Así lo reconoce el 65% de los altos directivos españoles que opina que reducir el déficit público es prioritario.

Los directivos perciben que se están haciendo los ajustes adecuados y que las reducciones de costes introducidas nos hacen ser más competitivos y nos ayudarán a salir de la crisis,

aunque, eso sí, con un elevado coste social.

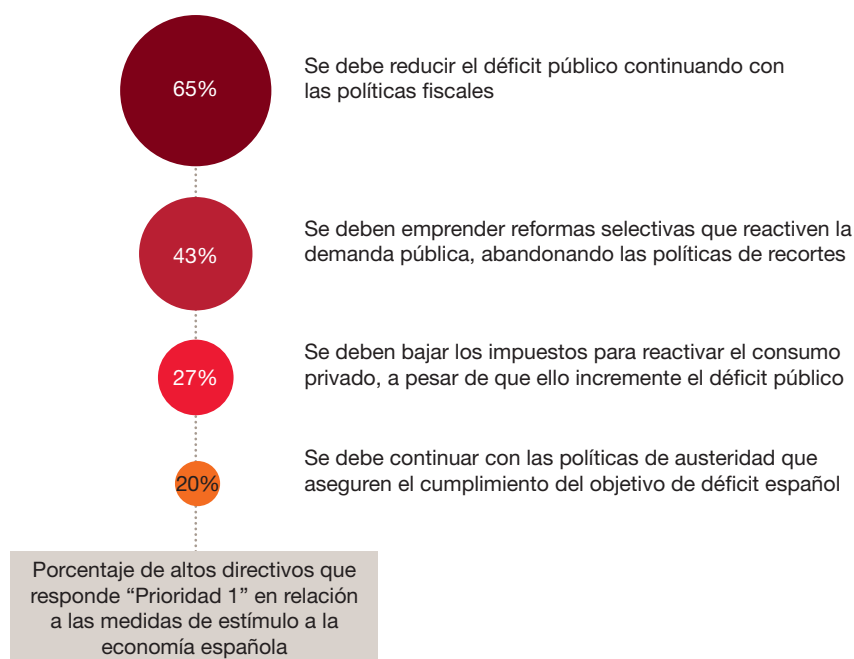
No obstante, los directivos también consideran que los recortes no deben ser un lastre para la reactivación de la demanda, incluida la pública. Así, **un 43% de los CEOs opina que deben abandonarse las políticas masivas de recortes, emprendiendo reformas selectivas** que reactiven el consumo, y sólo un 20% cree que es prioritario continuar con las políticas de

austeridad para cumplir el objetivo de déficit español.

De la misma manera, los directivos también son conscientes de que la reactivación del consumo privado es prioritaria y, por ello, un 27% otorga la máxima importancia a bajar los impuestos, poniendo por delante el crecimiento frente al cumplimiento a tiempo del objetivo de déficit español.

### Gráfico 3: Reducción del déficit público para generar 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: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.



“La clave es la confianza, y en su más amplio sentido. En términos de economía real, la falta de confianza frena la inversión de las empresas y la debilidad del consumo de los hogares está reflejando las consecuencias de un paro sin precedentes, que ha contagiado también el consumo de personas cuyas posibilidades de compra no se habían alterado objetivamente. A su vez, es necesario que la confianza en las medidas tomadas para sanear las finanzas públicas se transmita a los mercados en el plano financiero”.

**Ignacio Garralda**  
Presidente  
MUTUA MADRILEÑA

“Las medidas de austeridad eran necesarias. Primero teníamos que demostrar que éramos capaces de no seguir gastando en exceso como país. Una vez hecho esto, tenemos que empezar a compaginar las medidas de austeridad con las de crecimiento. Tiene que haber medidas proclives a fomentar el crecimiento y, por tanto, el empleo”.

**Ignacio Baeza**  
Vicepresidente de Mapfre y Presidente de la División de Seguros de España y Portugal  
MAPFRE

“Las políticas de austeridad son necesarias, pero deben ir acompañadas de políticas que incentiven la economía. Y esto es compatible acertando dónde y cómo se aplica este criterio de austeridad, y escogiendo adecuadamente qué ámbitos se deben incentivar y qué partida dedicar a ello”.

**José Miarnau**  
**Montserrat**  
Consejero Delegado  
COMSA EMTE

“Necesitamos una política económica que contribuya a reducir el clima de incertidumbre con medidas claras y bien explicadas, para recuperar las expectativas y el clima de confianza de las empresas y familias”.

**Julio Rodríguez**  
Vicepresidente  
Ejecutivo de Operaciones y Miembro del Comité de Dirección Mundial  
SCHNEIDER  
ELECTRIC

# Recetas para estimular el consumo

## Medidas para reactivar la actividad económica

La reactivación económica pasa por un aumento de la demanda, pero los recursos para ello son actualmente limitados. No es sólo un problema de crédito, sino de proyectos solventes para invertir. Cualquier apoyo desde el Gobierno debería introducir también la variable de rentabilidad económica.

### Flujo de crédito para impulsar la demanda

Las restricciones en el flujo del crédito a las empresas y familias, junto con la contención de la demanda son dos de los aspectos principales que están afectando a la

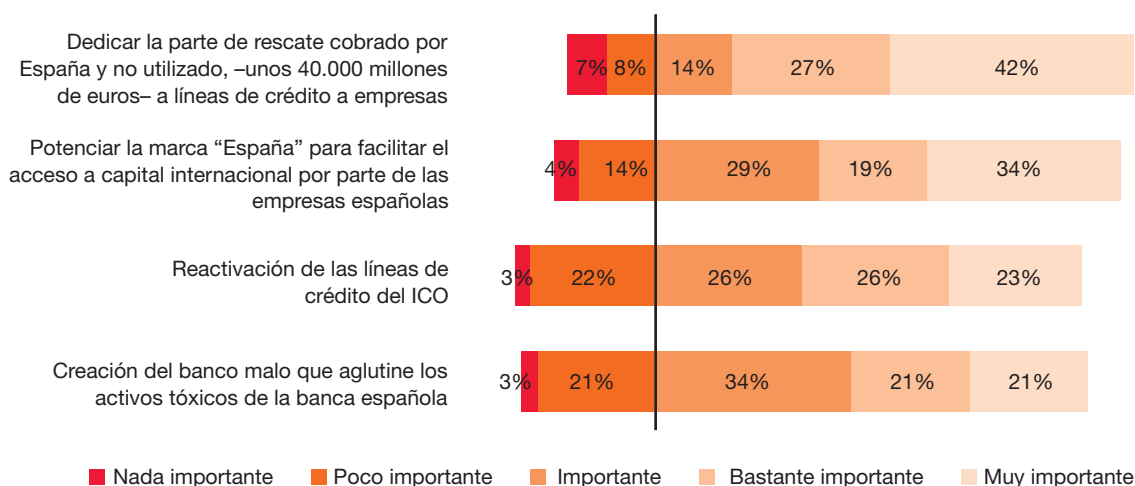
recuperación de la economía española. Cuando se ha preguntado a los altos directivos sobre cuáles creían que eran las medidas más eficaces para dar un giro a estos dos factores, el 42% ha calificado como muy

importante el **destinar parte del rescate europeo a líneas directas de crédito a empresas.**

Según algunos directivos, **el crédito ya está llegando a las empresas y proyectos**

**Gráfico 4: Líneas de crédito a empresas y potenciar la marca “España” para el flujo de financiación internacional.**

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 (74).

Fuente: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.

**empresariales sólidos,** evitando cometer los errores del pasado. Sin embargo, perciben pocos sectores con un perfil claro de crecimiento y solvencia. Lo que hay que fomentar, dicen, es la necesaria confianza en el crecimiento que impulse a las empresas e inversores a invertir.

**Otra medida clave para la reactivación del crédito y la demanda es la potenciación**

**de la marca “España”.** Esta medida, considerada muy importante por el 34% de los CEOs, debería facilitar el acceso a capital internacional, por parte de las empresas españolas, y fomentar las exportaciones.

La preocupación por la marca “España” está ligada a las dificultades que están experimentando las empresas en relación a la elevada prima

de riesgo asociada a España en los mercados internacionales, que incrementa mucho los costes de capital y dificulta la financiación internacional al crecimiento español. También preocupan las consecuencias que podría tener este diferencial de financiación sobre la compra-venta de empresas españolas por parte de empresas extranjeras, con un acceso a financiación más barata.



*“Hay que diseñar mecanismos que favorezcan el crédito y que cubran el gap que existe actualmente entre las necesidades de financiación de empresas y autónomos y la oferta disponible de crédito. La financiación del sector bancario español gracias a la inyección de capital europeo, no se ha traducido en créditos a empresas o familias”.*

**Eloi Planes**  
Consejero Delegado  
FLUIDRA

*“La reactivación del crédito es condición necesaria pero no suficiente para provocar la recuperación del país. La clave es conseguir que la gente invierta, que tome decisiones de inversión por motivos diferentes a los que lo hacía antes, porque el crédito estaba barato”.*

**Jaime Guardiola**  
Consejero Delegado  
BANCO SABADELL

### **Gasto público enfocado a actividades que generen crecimiento**

La recuperación de la economía pasa necesariamente por la reactivación de la demanda, tanto a nivel público como privado. Un 49% de los altos directivos otorga máxima prioridad a la reactivación del consumo público y considera que la política económica del Gobierno debe centrarse en conseguir el repunte del consumo.

En relación al consumo público, la mayoría de los altos directivos (64%) opina

que es necesario un enfoque distinto del gasto público, centrándose en las partidas que generen actividad empresarial. No se trata de gastar más, ya que una recuperación del consumo público basada en un aumento del gasto del propio Gobierno, podría no entenderse desde los mercados. Se considera que la Administración Pública debe gastar de forma diferente, con un enfoque hacia el gasto que genera inversión y crecimiento.

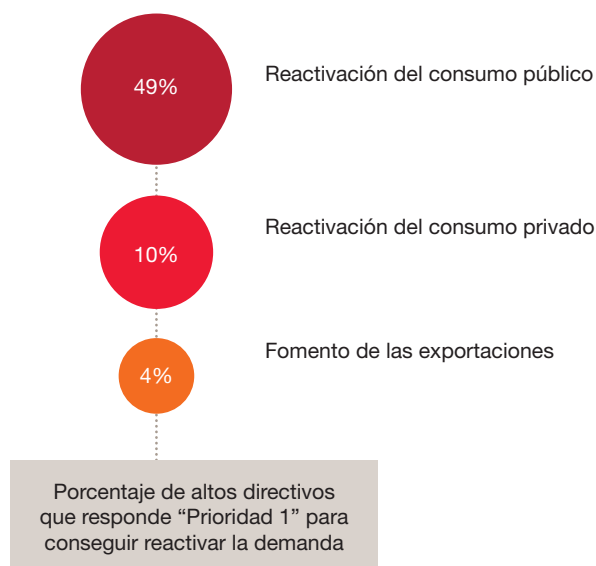
Como segunda prioridad, el 43% de los CEOs apunta a la elaboración de un nuevo plan

de proveedores que impida que se vuelvan a acumular las facturas, con las consecuencias que este hecho ha ocasionado sobre la falta de liquidez de las empresas españolas más directamente relacionadas con el sector público.

Asimismo, se apunta a la **necesidad de flexibilización del ritmo de cumplimiento español de los objetivos de déficit**, como alternativa para la reactivación del consumo público, con un 29% que lo considera muy importante.

### **Gráfico 5: La reactivación de la demanda, prioritaria.**

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



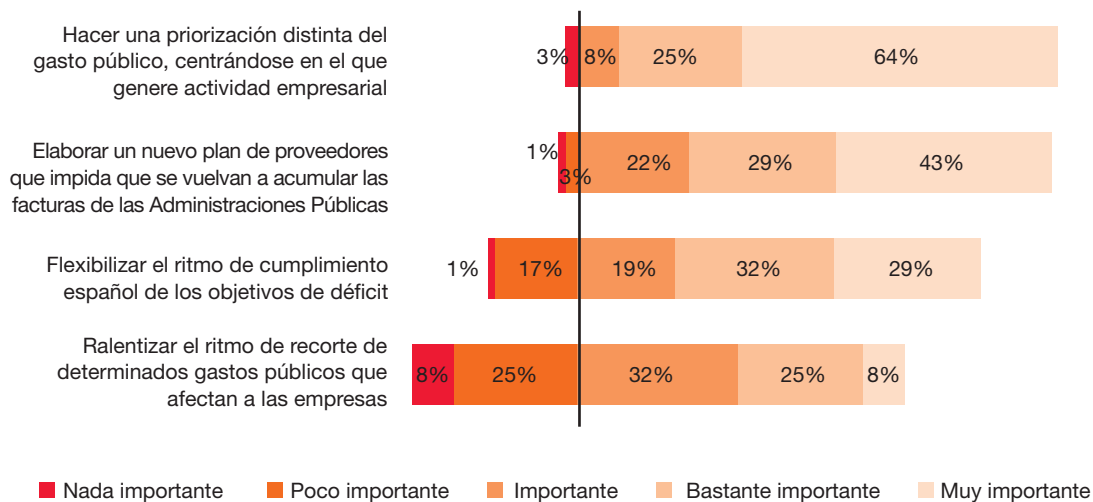
Base empresas: España (74).

Fuente: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.



## Gráfico 6: Priorización distinta del gasto público, enfocándose a las partidas que generen actividad empresarial.

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



Base empresas: España (74).

Fuente: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.



*“Hay un largo recorrido de reformas, como la mejora de la eficiencia del sector público, que nos permitirían un cierto relajamiento en el cumplimiento del déficit si desde Europa se viera una apuesta decidida por las reformas en España”.*

**Jaime Guardiola**  
Consejero Delegado  
BANCO SABADELL

### **Bajar impuestos para reactivar el consumo privado**

Bajar los impuestos constituye la medida estrella cuando se pregunta a los altos directivos específicamente sobre cómo recuperar el consumo privado a corto plazo. Un 50% de los CEOs la

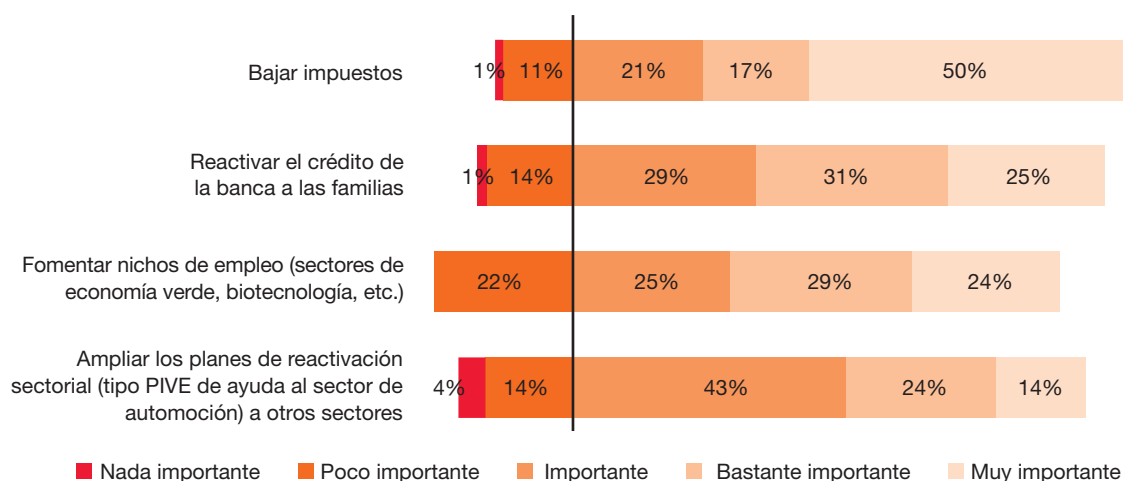
considera muy importante, por delante de la reactivación del crédito de la banca a las familias (25%) y del fomento de nichos de empleo (24%).

Otras medidas, como los planes de reactivación sectoriales, se consideran también importantes, aunque no aplicados de manera

generalizada, sino centrados en industrias rentables y de futuro que tengan un carácter reactivador de la economía.

## **Gráfico 7: El bajar impuestos se perfila como la medida más eficaz para reactivar el consumo privado a corto plazo.**

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



Base empresas: España (74).

Fuente: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.

*“La política económica es una barca que se lleva con dos remos, la política fiscal y la monetaria. Si Europa detenta el control del remo de la política monetaria (y la aplica de forma restrictiva) y además se nos exige a España una política fiscal también restrictiva, el barco se hunde. Todo político sabe que la forma más fácil de ajustar el déficit es mediante la subida de impuestos (no implica ajustes estructurales), pero la consecuencia de quitar el dinero del bolsillo de la gente es lastrar el crecimiento”.*

**Marcos de Quinto**  
Presidente  
COCA-COLA IBERIA

*“Los planes de reactivación sectoriales pueden tener sentido siempre que se apliquen a industrias que sean rentables en sí mismas e industrias de futuro. El gasto público a nivel sectorial debe tener una orientación tractora de inversión, como por ejemplo ocurre en sectores tecnológicos, cuando se induce una compra pública de tecnología, o en la automoción, cuando atrae nuevos modelos para las fábricas; pero la esencia está ahí, en la reactivación, que no es lo mismo que sostenimiento”.*

**Ignacio Garralda**  
Presidente  
MUTUA MADRILEÑA

*“Los esfuerzos fiscales tienen que ser muy acotados y deberían ser temporales y pactados. Una subida de impuestos sin una contrapartida bien definida puede fomentar el fraude y la evasión fiscal”.*

**José Miarnau Montserrat**  
Consejero Delegado  
COMSA EMTE

# Las reformas estructurales deben continuar

## La reforma de la Administración Pública es la asignatura pendiente

*Las reformas emprendidas están mejorando la competitividad española. Pero todavía queda camino para profundizar en algunas reformas o para abordar otras nuevas, como la reforma de la función pública, si queremos notar efectos visibles en el empleo y el déficit.*

*“El tema de la unicidad de mercado es un tema de cajón. Si se cumplen todas las regulaciones en una autonomía se deberían de cumplir en todas y simplificar de esta manera los requerimientos para las empresas”.*

**Marcos de Quinto**  
Presidente  
COCA-COLA IBERIA

### **Ya se han emprendido reformas que eran necesarias**

Los altos directivos entrevistados reconocen que **se han acometido reformas que eran necesarias, empezando por la reforma del sistema financiero, la reforma laboral o los ajustes organizativos realizados a nivel privado**. Sin embargo, consideran que se debe

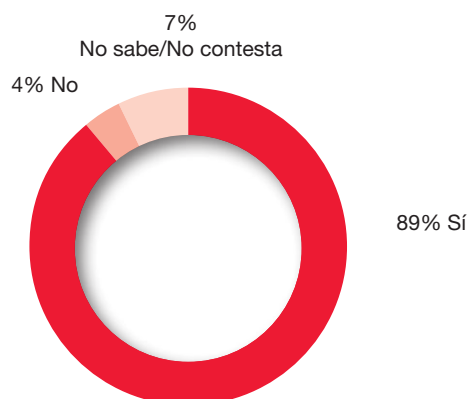
continuar este camino con reformas estructurales que aumenten la credibilidad de España como país y nos pongan en la vía del crecimiento.

Así, la amplia mayoría de los altos directivos considera que es necesaria una armonización legislativa a nivel regional para evitar la fragmentación del mercado interior español (89%), y un

86% cree que debe reformarse el actual modelo de Estado. En este sentido, la encuesta considera que las reformas estructurales en este ámbito que más impacto tendrían en el crecimiento de la empresa a corto-medio plazo serían, por este orden, la reforma del mercado interior, la reforma del modelo de Estado y la reforma operativa (mejora de

**Gráfico 8: Es necesaria la armonización del mercado interior español.**

P. ¿Considera que es necesaria una armonización de la legislación autonómica para evitar que se fragmente el mercado interior?



Base empresas: España (74).

Fuente: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.



la eficiencia) de la Administración.

A pesar de que las empresas españolas ya están habituadas a moverse en un mercado fragmentado,

muchos de los empresarios siguen pensando que los diferentes requerimientos a nivel regional y local en España son un impedimento para la expansión de sus negocios por todo el territorio

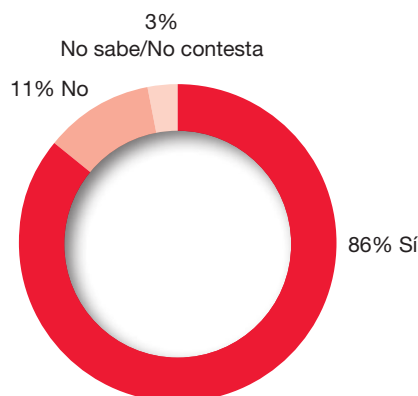
nacional, y otorgan la máxima prioridad a reformar el mercado interior.

*“Sin una flexibilidad para contratar o despedir superior a la actual, no va a ser posible incorporar rápidamente un gran número de personas al mercado laboral”.*

**Rafael Villaseca**  
Consejero Delegado  
GAS NATURAL  
FENOSA

#### Gráfico 9: El actual modelo de Estado debe reformarse.

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

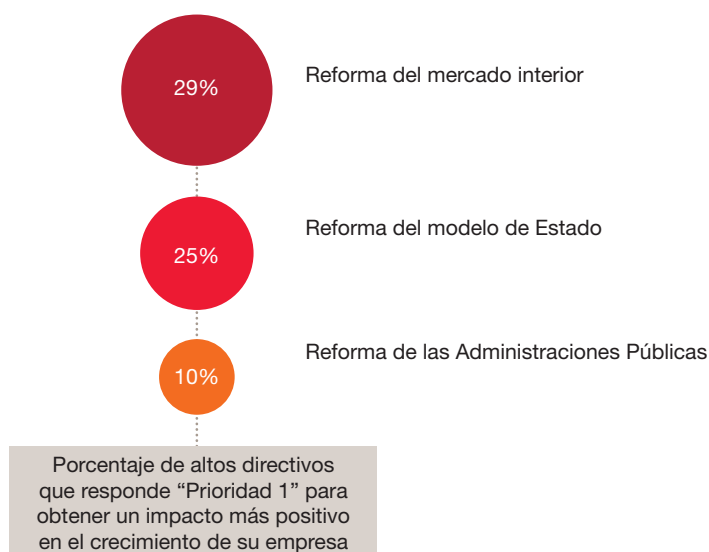


Base empresas: España (74).

Fuente: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.

#### Gráfico 10: Impacto de las reformas en 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 tres medidas, donde “1” es más importante y “3” es menos importante.



Base empresas: España (74).

Fuente: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.

*“La reforma laboral tiene una parte positiva, ya que permite mayor flexibilidad a las compañías en el proceso de negociación directa con los empleados en función de su situación. Sin embargo, la parte negativa de la reforma es que no se ha aprovechado para impedir el crecimiento del paro mediante, por ejemplo, un mejor reparto del empleo disponible”.*

**Ricardo Currás**  
Consejero Delegado  
DIA

### Las empresas no quieren trabas en el mercado interior

Desde hace años, la CEOE viene señalando los costes y barreras derivados de la fragmentación y diversidad de normativa existente dentro del territorio nacional como motivo fundamental del desincentivo de la inversión en España y gran obstáculo para la competitividad de las empresas.

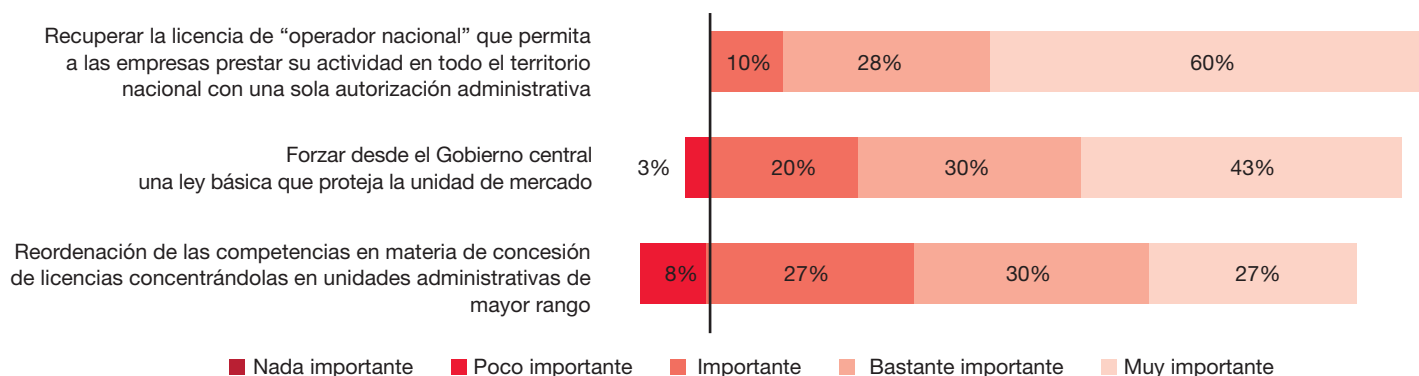
En esta línea va el proyecto de Ley aprobado por el Consejo de Ministros a finales de enero de este año 2013, que pretende asegurar la libre circulación de bienes y servicios por todo el territorio nacional y eliminar el coste y el freno al crecimiento derivado de tener que adaptarse a las distintas normativas existentes. El objetivo es implementar los principios europeos de licencia única y sujeción a la

legislación y autorizaciones del lugar de origen de los operadores en todo el territorio nacional.

Para conseguir ese mercado único en España, el 60% de los CEOs considera muy importante recuperar la licencia de operador nacional, frente a forzar una ley básica desde el Gobierno central (43%) o reordenar las competencias sobre licencias concentrándolas en unidades

#### Gráfico 11: Una sola autorización administrativa.

P. Si considera que es necesaria una armonización de la legislación autonómica para evitar que se fragmente el mercado interior, ¿qué medidas cree que contribuirían más a conseguir que España sea un auténtico mercado único?



Base empresas: España (60).

Fuente: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.

administrativas de mayor rango (27%).

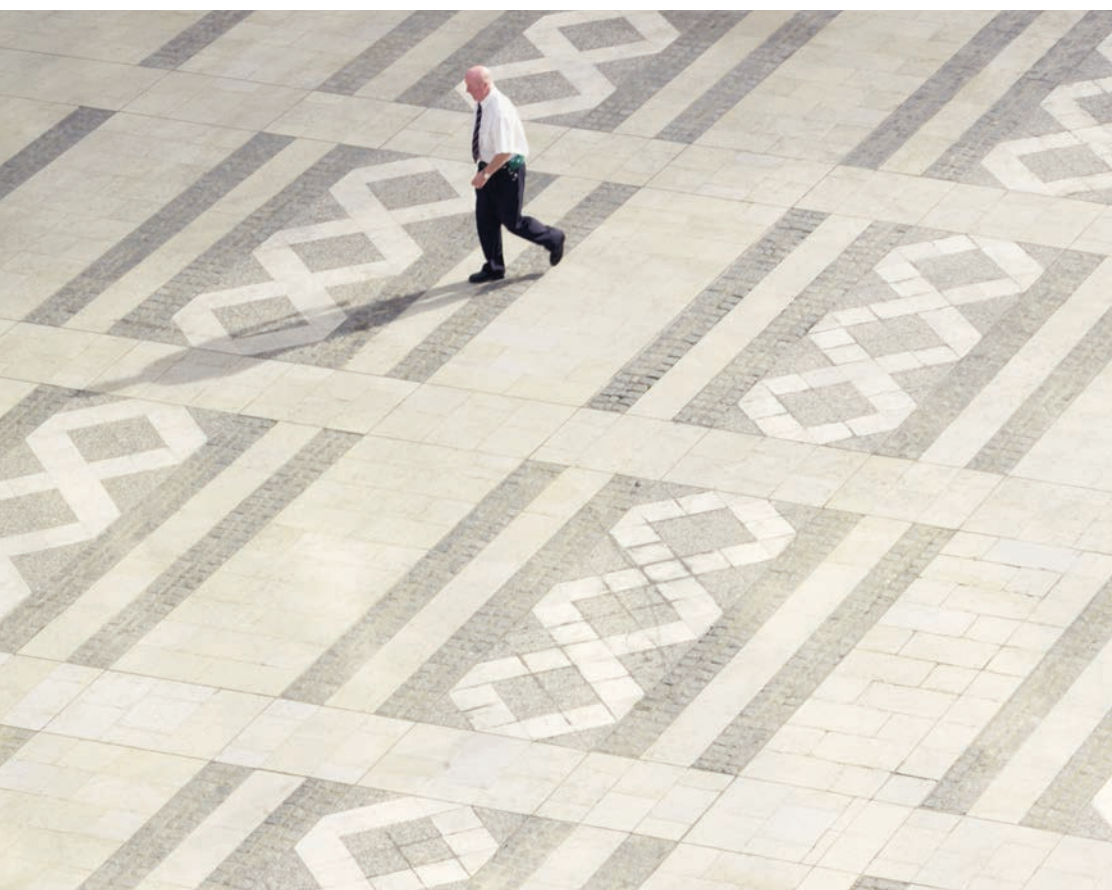
No se trata de atraer competencias hacia órganos nacionales, sino de que una autorización otorgada por una Administración regional o local sea admitida como válida por el resto de Administraciones del territorio nacional.

El proyecto de Ley de Garantía de la Unidad de

Mercado aprobado por el Gobierno va en esa dirección, alineándose con la construcción del mercado interior a nivel europeo. Para ello, el nuevo texto refuerza mecanismos de cooperación entre la Administración general, autonómica y local, que son clave para la necesaria armonización interior.

*“Si pensamos que Europa es un mercado en el que tiene que haber una unidad para que la licencia de una empresa o un profesional le sirva para todo el mercado, para ahorrar costes, ser más eficiente, competir con otros países más grandes, etc., aplica lo mismo para España, porque si no se acaba convirtiendo en una dificultad para las empresas, como por ejemplo las diversas normativas urbanísticas a aplicar para una calificación crediticia”.*

**Jaime Guardiola**  
Consejero Delegado  
BANCO SABADELL



**Quedan importantes reformas pendientes**  
**Los altos directivos señalan la reforma del sector público como la gran reforma pendiente**, en su doble vertiente de reforma estructural (modelo de Estado) y reforma operativa (eficiencia). En este caso se receta mucho consenso y un pacto de Estado y se admite la dificultad de llevarlo a cabo por la propia

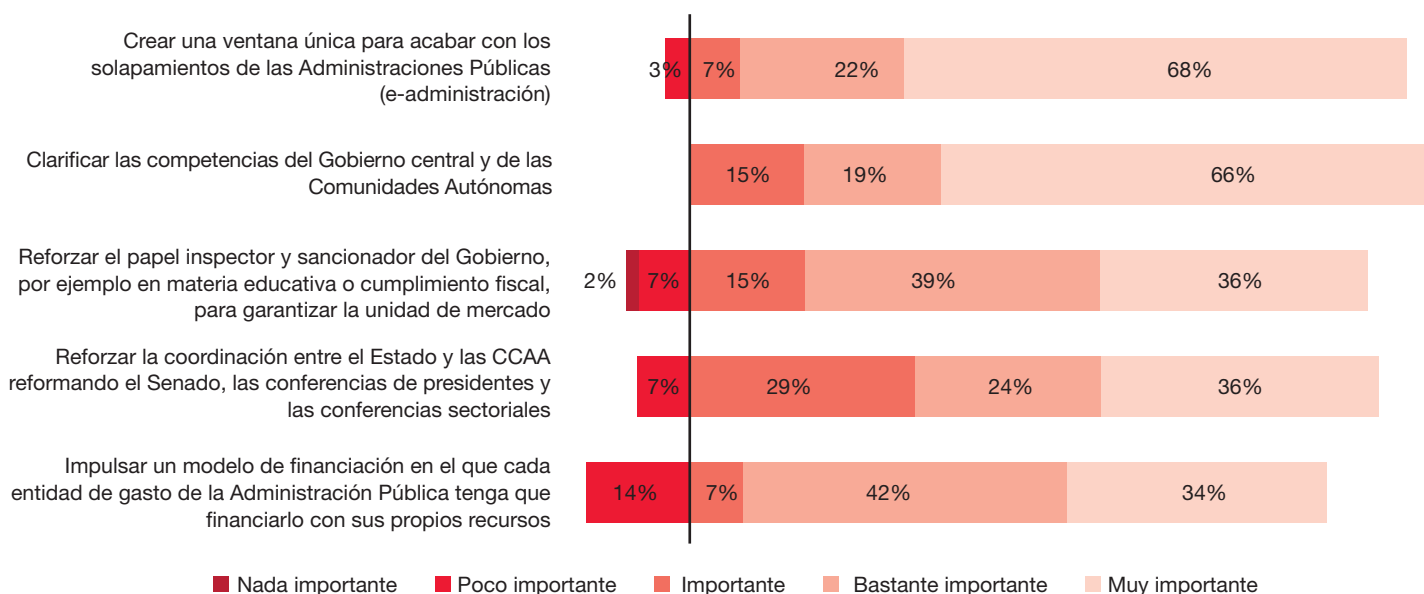
Administración. Asimismo, se identifican otras reformas importantes que emprender, como la reforma educativa, la de la justicia, la continuación en la liberalización de algunos sectores, el aumento de flexibilidad laboral, etc.

**El problema principal con el actual modelo de Estado radica en los solapamientos competenciales entre**

**Administraciones.** El 68% de los empresarios considera muy importante crear una ventana única y el 66% cree necesaria una clarificación de las competencias del Gobierno central y las Administraciones autonómicas.

**Gráfico 12: Evitar duplicidades entre administraciones y clarificar competencias.**

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 (59).

Fuente: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.



*“Racionalizar el modelo de Estado está en la mente de la ciudadanía. El ‘café para todos’ tuvo su momento y ahora es tiempo de rebajar los techos para todos. La revolución digital está haciendo que el sentido de proximidad a la gente ya no tenga que ver con la geografía. Si lo que se pretende es la representatividad y estar cerca de los ciudadanos, podríamos pensar en Comunidades Autónomas no geográficas sino definidas por otro tipo de partición, que agrupe colectivos con intereses y situaciones vitales semejantes”.*

**Marcos de Quinto**  
Presidente  
COCA-COLA IBERIA

*“El modelo de las Autonomías nos ha permitido descentralizar y acercar el Gobierno a los ciudadanos, pero encaja mal con la Europa que estamos construyendo. Es mejor un modelo de Estado federal o confederal en el que las reglas del juego estén claras, se marquen los niveles de solidaridad, se compartan los gastos e inversiones comunes, y donde cada uno recaude sus impuestos”.*

**Juan María Nin**  
Vicepresidente y  
Consejero Delegado  
CAIXABANK

*“Se debería aligerar el proceso de creación de empresas, que en algunos países se traduce en una ventanilla única que en un plazo de 24 horas te permite crear una sociedad. Mirando el modelo alemán, también es interesante la propuesta de que las nuevas empresas no asuman cargas impositivas hasta que no generen beneficios”.*

**Eloi Planes**  
Consejero Delegado  
FLUIDRA

*“Es necesario abordar las posibles disfunciones y duplicidades del actual modelo de Estado, en pro de un modelo más eficiente y ágil”.*

**Julio Rodríguez**  
Vicepresidente  
Ejecutivo de  
Operaciones y Miembro  
del Comité de Dirección  
Mundial  
SCHNEIDER  
ELECTRIC

### Una Administración Pública más eficiente sería una muestra de confianza para los mercados

Los altos directivos tienen claro que se deben aplicar a la Administración Pública los mismos principios de eficiencia que ellos aplican en sus negocios, para contribuir desde el sector público a la recuperación económica.

**Casi el 50% considera que la mejora de la eficiencia en la prestación de servicios públicos podría tener un impacto muy importante en la recuperación económica,** seguida de la

reducción de las cargas administrativas de las empresas y la evaluación del desempeño y las políticas públicas.

Existe una cierta percepción de que el ajuste de empleo público actual puede estar siendo injusto y desmotivante, provocando una situación de altos cargos mal remunerados y exceso de personal de base, que puede conducir a una Administración voluntariosa pero poco eficiente.

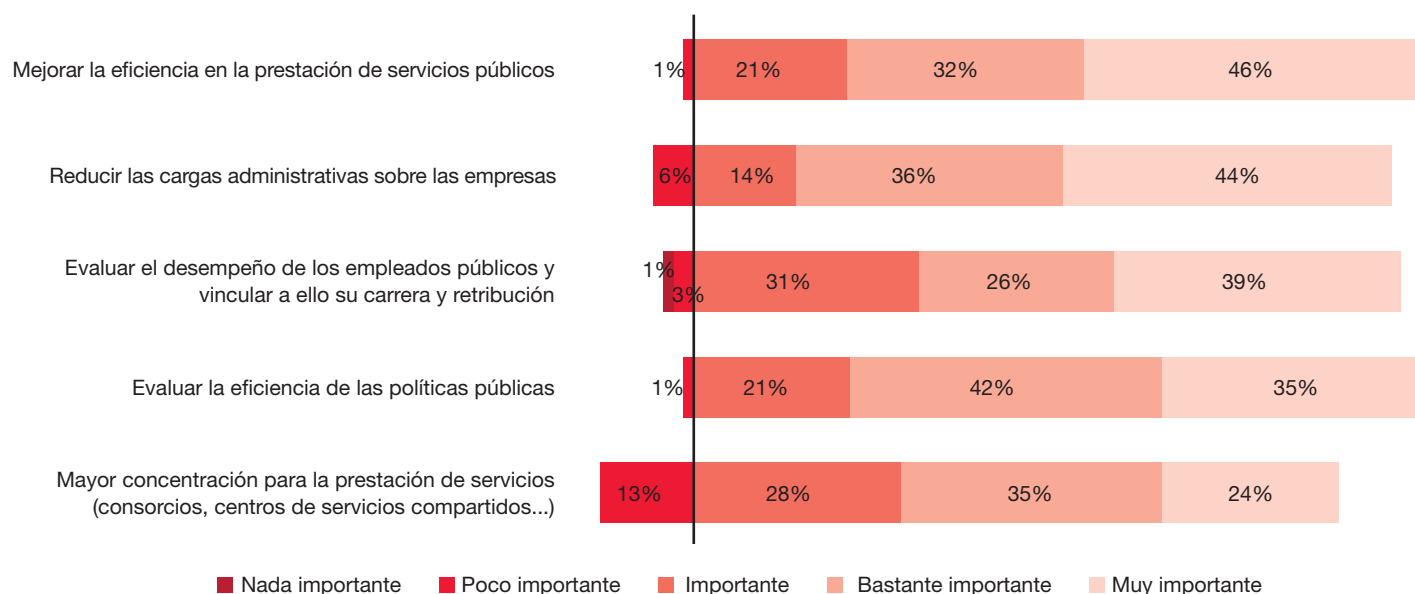
En la publicación “¿En qué hay que transformar la

Administración Pública española?” (PwC, 2012), se apuntan los tres cambios necesarios para la modernización de la Administración: modificar cómo funciona, cómo gasta y cómo trabaja. Y en los tres casos la eficiencia es la clave.

En el cómo funciona la Administración, se necesitan estructuras ágiles y eficientes y evaluación de políticas públicas, reducción de las cargas a ciudadanos y empresas, administración electrónica integrada y centros de servicios compartidos.

### Gráfico 13: 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 (74).

Fuente: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.

En el cómo gasta, se deben reducir costes y racionalizar las estructuras, con una buena gestión de la deuda y la tesorería, un saneamiento financiero y una colaboración público-privada para la generación de liquidez.

Modificar cómo trabaja exige una delimitación clara de la función pública, evaluaciones del desempeño generalizadas y aprovechar la movilidad interna y el teletrabajo.

*“Hacer un decreto de subida de impuestos para reducir el déficit es fácil. Lo que es difícil es decir ‘voy a funcionar de una forma diferente, voy a revisar la estructura de la Administración, voy a ver cómo me modernizo para ofrecer servicios similares (o mejores) a un menor coste...’ pero eso requiere bastante trabajo y ganas de cambiar las cosas. Y sin voluntad política, ni gente capaz que esté dispuesta a remangarse, esto no puede llevarse adelante”.*

**Marcos de Quinto**  
Presidente  
COCA-COLA IBERIA

*“La principal reforma que queda pendiente es la de la Administración del Estado, no tanto quizá por su impacto económico, como por su carácter ejemplarizante en el contexto de crisis actual. Se deben eliminar duplicidades y proporcionar servicios al ciudadano de una manera eficiente”.*

**Ricardo Currás**  
Consejero Delegado  
DIA

*“Es urgente un replanteamiento estructural de la forma en la que se están gestionando algunos servicios públicos y la transparencia de los datos que se ofrecen sobre sus resultados; la falta de datos objetivos está dificultando el entendimiento de la raíz de los problemas”.*

**Ignacio Garralda**  
Presidente  
MUTUA MADRILEÑA

# Exportaciones e innovación impulsan la competitividad

## Impulsores del crecimiento en España

*Las compañías se verán impulsadas a invertir en desarrollo e innovación para mantenerse en el mercado, mientras las exportaciones van ganando peso. Aumentar el tamaño de las empresas y profundizar en el proceso de reducción de costes nos ayudará a ganar competitividad para salir de la crisis.*

### Apoyo decidido a la exportación

Las exportaciones españolas son actualmente el principal factor de optimismo para la economía del país.

Mientras que la recuperación económica parece todavía un hecho lejano, la balanza comercial está cada vez más equilibrada y las empresas españolas se lanzan al exterior en busca de esa demanda que aquí está restringida por las

condiciones de contención financiera de familias y empresas.

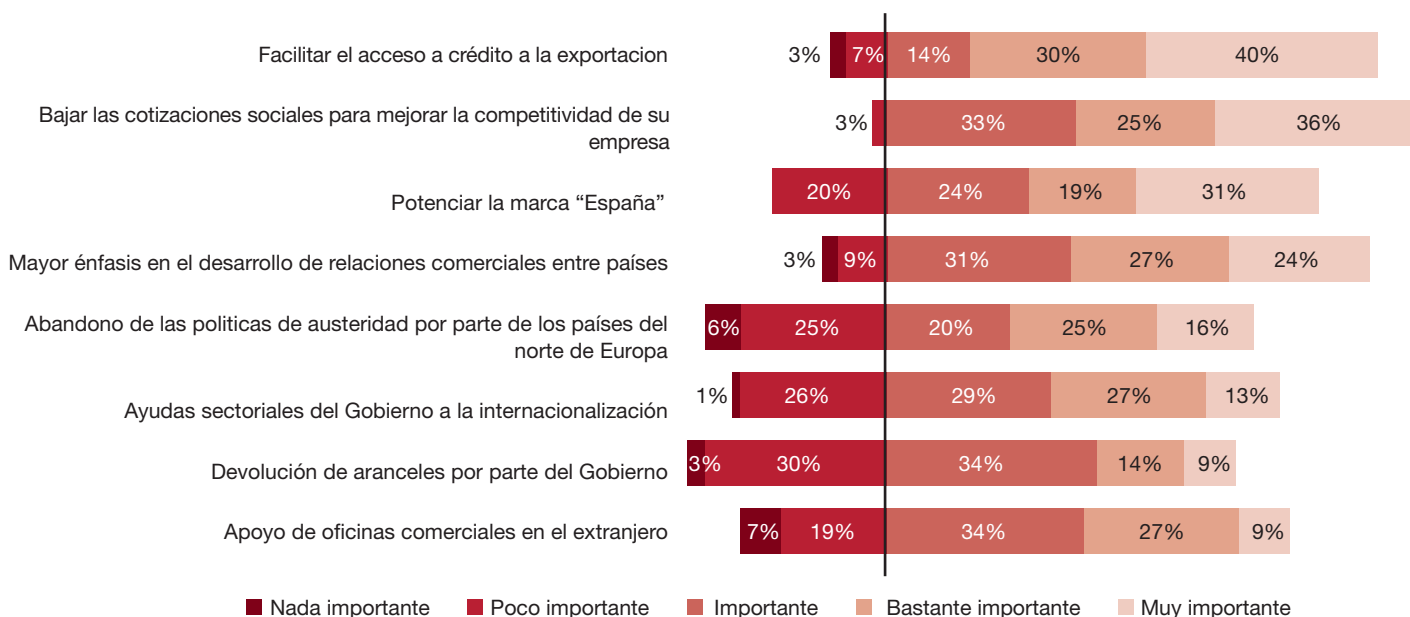
En este contexto de restricción financiera, el 40% de los altos directivos ha considerado muy importante el que se facilite el acceso a créditos a la exportación y el 36% que se rebajen las cotizaciones sociales para que las empresas puedan dar ese salto internacional que impulse su crecimiento y, con él, la

recuperación económica española.

Otras medidas, como el desarrollo de relaciones comerciales exteriores y el potenciar la marca “España”, constituyen vías adicionales de fomento de las exportaciones. Las acciones que el Gobierno emprenda en este sentido serán bienvenidas por los empresarios, conscientes de que dar el salto internacional no es fácil.

**Gráfico 14: 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: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.



“Ante un mercado interior muy deprimido, la exportación y la búsqueda de nuevos mercados se han convertido en la mejor baza para muchas empresas españolas y el mejor resorte para salir de la crisis actual. En este sentido es fundamental impulsar una economía más orientada a la innovación”.

**Julio Rodríguez**  
Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones y Miembro del Comité de Dirección Mundial  
SCHNEIDER ELECTRIC

“Las empresas tienen que hacer su trabajo cada día mejor, innovando y siendo muy competitivas en el precio para vender más. Esta es la única manera de contribuir a la recuperación económica, generando empleo de calidad en unas condiciones que permitan reactivar el consumo. Las empresas han de trabajar más y de una manera más eficiente, para vender más, más barato y mejor. Consiguiendo un buen producto al menor precio posible, estarán contribuyendo a que funcione todo mejor, no solo en su sector, sino a nivel global”.

**Tatxo Benet**  
Consejero  
MEDIAPRO

“El mejor camino para internacionalizar es primar (fiscal, mercantil y laboralmente) el crecimiento del tamaño de las empresas, ya que el mayor tamaño empuja al salto internacional y constituye una base necesaria para asumir y diversificar los riesgos, entre ellos el de I+D+i. Uno de los problemas en España es el tamaño medio de las empresas, que impide multiplicar las apuestas para bajar el riesgo”.

**Rafael Villaseca**  
Consejero Delegado  
GAS NATURAL  
FENOSA

“Estamos frente a un cambio cualitativo. En Mapfre hemos tenido que desarrollar internamente un programa específico para la salida de las compañías medianas al exterior. Eso es muy buena señal y aunque volvamos a la normalidad en términos de consumo interno, que es el gran componente del PIB español, ese cambio de mentalidad en nuestras empresas, de mirar al exterior, se mantendrá”.

**Ignacio Baeza**  
Vicepresidente de Mapfre y Presidente de la División de Seguros de España y Portugal  
MAPFRE

“El tamaño de las empresas pequeñas o medianas de España es un hándicap a la hora de apostar por la internacionalización. También existe una cierta cultura de mirar hacia el mercado interior, que nos diferencia de países de nuestro entorno, y habría que mejorar la formación en idiomas y en iniciativa empresarial. No obstante, hay muchas empresas que se están volcando hacia el exterior y las nuevas generaciones de directivos se mueven mejor en distintos idiomas y en el terreno de juego global”.

**Eloi Planes**  
Consejero Delegado  
FLUIDRA

“Hoy en día las empresas están bastante acompañadas en su internacionalización y todavía hay espacio para el crecimiento, gracias a la mejora de la competitividad que están teniendo las empresas españolas”.

**Jaime Guardiola**  
Consejero Delegado  
BANCO SABADELL

“Un aval de un banco español no es suficiente cuando una empresa necesita amparo financiero para exportar o para salir al exterior. Actualmente se requiere un contra aval de un banco internacional, y esto resulta muy complejo y tiene un mayor coste para nuestras empresas. Se deberían restablecer líneas de crédito para la exportación (como las del ICO, etc.), que permitan conseguir garantías en el extranjero”.

**José Miarnau Montserrat**  
Consejero Delegado  
COMSA EMTE

*“La innovación requiere invertir en talento y después has de ser consecuente e invertir en personas y medios”.*

**Juan María Nin**  
Vicepresidente y  
Consejero Delegado  
CAIXABANK

*“El concepto innovación se vincula mucho a I+D, pero innovación pueden ser muchas cosas. Puede referirse también a la innovación en pura gestión, innovar desde el punto de vista del management. Innovar es siempre una cuestión complicada, porque implica cambiar culturalmente las interioridades de una compañía o incluso de la sociedad en general”.*

**Ignacio Baeza**  
Vicepresidente de  
Mapfre y Presidente de  
la División de Seguros  
de España y Portugal  
MAPFRE

### **Innovar para crecer**

En la publicación “Temas candentes de la innovación: la innovación es la respuesta” (PwC, 2013), se apunta hacia la innovación como la vía para salir de la crisis. De hecho, los países con mejor ranking en los índices de innovación tienen tasas de crecimiento mayores, más sostenibles en el tiempo y con una productividad superior.

Pero ¿cómo debe impulsarse desde los poderes públicos? Los primeros ejecutivos distinguen dos tipos de

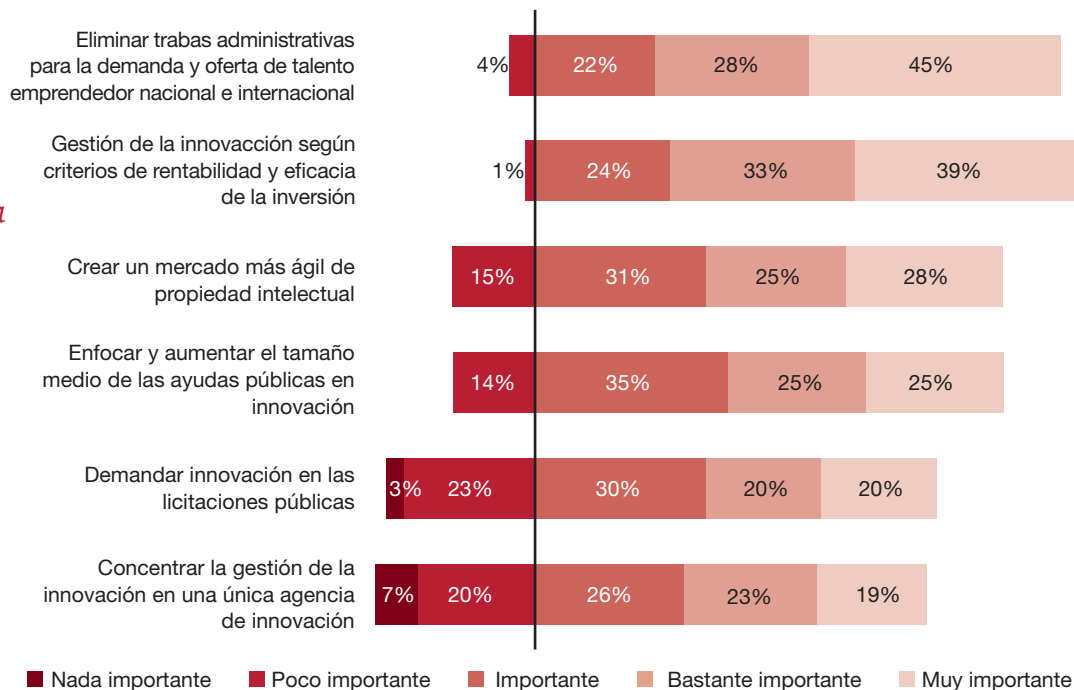
medidas: encaminadas a crear un entorno propicio para la inversión y aquellas de impulso directo. De entre las primeras, la eliminación de trabas administrativas para la oferta y demanda de empleo es para el 73% de los encuestados la más relevante (la consideran muy o bastante importante), seguida de la necesidad que tienen las Administraciones Públicas de gestionar la innovación siguiendo criterios de eficacia y rentabilidad (72%) y la creación de un mercado más ágil de

propiedad intelectual (53%).

En cuanto a aquellas de apoyo más directo, el incremento del tamaño medio de las ayudas (50%), la concentración de la gestión pública de la innovación en una agencia única (42%) y la inclusión de exigencias de innovación en las licitaciones públicas (40%), son las favoritas.

**Gráfico 15: El impulso a la innovación en España pasa por favorecer la movilidad del talento y la gestión eficiente.**

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



Base empresas: España (74).

Fuente: Informe de PwC 6ª Encuesta de Alta Dirección en España 2013.

# Visión de PwC

## Propuestas para la reactivación económica

La recuperación paulatina de la confianza define el actual momento económico. Confianza en la sostenibilidad del proyecto del euro y confianza en que la economía española recupera poco a poco el control de sus desequilibrios. La intervención del Banco Central Europeo y los avances políticos que se han producido en torno a la Unión Bancaria y al Presupuesto europeo, han volatilizado los temores sobre una ruptura total o parcial de la zona euro al confirmar la decisión de los Estados miembros, incluida Alemania, de mantenerlo en su configuración actual mediante las reformas oportunas.

La economía española, por su parte, está viendo cómo el desequilibrio en la balanza por cuenta corriente prácticamente desaparece, el endeudamiento se reduce, los costes laborales unitarios de nuestra economía mejoran, reforzando la competitividad de nuestras exportaciones, y el déficit público empieza a mostrar síntomas de control. Todos los esfuerzos, los sacrificios y las reformas realizados dentro del concepto “devaluación interna” empiezan a rendir sus

frutos, aunque todavía queden muchos problemas que resolver. Entre ellos, y de manera destacada, el abultado nivel de paro y una deuda pública creciente que amenaza con superar por primera vez en nuestra historia el 100% del PIB.

En este punto, debemos avanzar con rapidez y decisión en algunas reformas estructurales imprescindibles. Sobre todo las relacionadas con las Administraciones Públicas, para que dejen de ser un estorbo al dinamismo económico y social del país y pasen a constituirse en motor de la innovación y del cambio. Para ello hay que establecer objetivos de eficiencia en su gestión, simplicidad en sus procedimientos y cooperación en sus relaciones entre los distintos niveles (central, autonómico y local).

Igualmente, se hace necesario poner en marcha políticas activas de reactivación selectiva del crecimiento que, a partir de estímulos precisos sobre sectores determinantes, permitan romper el círculo vicioso a la baja en el que con frecuencia nos mete la recesión económica. En el mismo sentido, es fundamental acelerar el proceso de reestructuración del sector financiero para que vuelva a fluir, cuanto antes, el

crédito a la economía real, sin descartar el reforzar dicho proceso mediante el recurso temporal a la nueva banca pública. Tenemos que encontrar el punto adecuado de crédito que evite el sobreendeudamiento que nos ha conducido a la crisis, pero también la asfixia del consumo que nos introduce en la recesión.

La principal reforma estructural que ha experimentado España en los últimos años es, sin duda, la internacionalización de nuestro tejido productivo. Sus efectos benéficos sobre la supervivencia de las empresas transnacionales en medio de la crisis nos debe de empujar a sumar al proceso de internacionalización a segmentos empresariales hoy todavía alejados de ella. Pero a la vez, tener muchas e importantes empresas cuyo principal volumen de facturación y negocio está fuera de España, obliga a que como país nos replanteemos, de manera profunda, cuestiones esenciales como la política tributaria, la política de empleo y la política social, incluyendo el papel del Estado y los nuevos espacios de colaboración entre lo público y lo privado.

Ante un proceso de cambio tan extendido, profundo y

continuado necesitamos que los agentes económicos, empresarios y trabajadores, dispongan de las herramientas y de la actitud adecuadas para adaptarse a las exigencias que marcan los nuevos tiempos. La innovación, en sus varias facetas de producto, de proceso y de organización, se eleva a la categoría de variable estratégica que no ocurre por casualidad, sino que debemos buscarla de manera consciente desde el ámbito empresarial y con el correspondiente apoyo de las autoridades públicas.

España debe encontrar un camino intermedio entre competir por ser barata o competir por valor añadido. Lo primero exigiría una rebaja en los niveles de vida que serían incompatibles con la convivencia democrática y lo segundo requeriría, seguramente, de un tiempo del que no disponemos. Muchas empresas y sectores están encontrando la solución en trabajar sobre los dos frentes: minimizando costes y maximizando el valor añadido, estructurando su actividad y sus relaciones con los proveedores y con los clientes a partir del principio de producir calidad a bajo precio. Ese debería de ser nuestro objetivo.

# Reflexiones finales de los altos directivos

## ***El proceso de reformas debe continuar, favoreciendo la competitividad de las empresas y su internacionalización***

Los altos directivos empiezan a ver signos que apuntan a la recuperación económica, pero todavía no son suficientes para trasladarse a la economía real o para que se cree una percepción ciudadana positiva.

Estamos en un punto de inflexión y a partir de 2014 es posible que empecemos a ver cierto crecimiento en España, aunque el elevado paro y el alto sufrimiento social ocasionado por la crisis y las políticas de austeridad harán que este crecimiento sea lento.

Es necesario mantener la confianza como país,

mediante la ejecución de reformas decididas y profundas que permitan a las empresas mejorar su competitividad. Reformas como la reforma del mercado laboral o la reforma de las Administraciones Públicas, con medidas claras y bien explicadas, son claves para devolver la confianza de los mercados internacionales y capacitar a las empresas para crecer y generar empleo.

Son necesarias políticas de austeridad para generar confianza, pero no hay que olvidar medidas orientadas al crecimiento. Hay que capitalizar el país trabajando más y mejor (de manera más eficiente) para crear riqueza. El camino del control de gastos iniciado nos permite ganar competitividad, pero hay que seguir avanzando en

el fomento de la eficiencia en las empresas y la Administración Pública.

Las claves para la recuperación económica pasan por la internacionalización de las empresas y la innovación, y para ambas cosas es necesario fomentar el aumento del tamaño medio del tejido empresarial español, en general constituido por empresas pequeñas, a las que les es difícil asumir los riesgos asociados a la aventura del mercado exterior y de la innovación.





**Jaime Guardiola**  
Consejero Delegado  
BANCO SABADELL  
[www.grupbancsabadell.com](http://www.grupbancsabadell.com)

*“Ha habido momentos coyunturales donde sí ha habido una inyección de confianza, momentos en los que desde el exterior han percibido que en España nos estamos tomando en serio la reestructuración, y eso se ha notado en la reacción de los mercados. Luego hacemos muchas cosas para la desconfianza, como los temas de **corrupción** que ahora son la gota que colma el vaso”.*

*“Uno de los problemas reales que tiene España por delante hoy en día es la **mora empresarial**. Ya se ha forzado mucho reconocimiento y provisiones de la mora inmobiliaria y este proceso casi está en la recta final; pero en cambio, está subiendo la mora empresarial, en parte por la atonía del mercado, pero en parte también por los problemas de liquidez”.*

*“La diferencia entre un empresario alemán y un empresario español en el precio de su*

***financiación** es espectacular, y todavía no hemos visto las consecuencia de eso en términos de compra-venta de empresas”.*

*“El exceso de austeridad tiene riesgos. No basta con el ajuste del déficit. La austeridad, que es un valor, no es lo que estamos haciendo, es algo más. **Tienen que hacerse reformas estructurales como la reforma de la Administración Pública**”.*

*“El pacto de Estado es imprescindible para cualquier reforma de calado. La **reforma política** –Ley Electoral– es la manera de ir rebajando el tono un poco endogámico que hay en los partidos políticos españoles, y eso no se puede hacer de golpe”.*



**Juan María Nin**  
Vicepresidente y  
Consejero Delegado  
CAIXABANK  
[www.caixabank.com](http://www.caixabank.com)

*“Creo en **el capital y las reservas** stricto sensu, que es lo que se crea en la empresa. Un país que se ha hundido con un endeudamiento brutal y desordenado del sector privado y sector público, se recuperará cuando digiera la burbuja inmobiliaria creada y recupere niveles de deuda de una sociedad austera. No hay demanda de **crédito** solvente, la cartera crediticia en España en el año 2012 se ha reducido un 9,7% y los depósitos prácticamente un 7%, y continúan el proceso en el año 2013 y siguientes”.*

*“**La solución es continuar capitalizando el país, la clave es el capital.** Continuar trabajando más y mejor que nunca. Hay que trabajar mejor para crear riqueza, trabajar más, con más calidad y por menos precio; se tiene que ser competitivo. Otros lo hacen y nos trasladan el problema. Si trabajas competitivamente produces capital, al producir capital reduces la deuda y llega un momento que la situación se normaliza, la patología vinculada al exceso de deuda se corrige, se incrementa el consumo y se empiezan a crear puestos de trabajo por la*

*nueva inversión que este consumo exige, siempre que la misma sea competitiva con la oferta exterior”.*

*“**La reforma educativa** es la más importante para el futuro. Se debe potenciar al máximo la calidad de la enseñanza pública y fomentar la meritocracia con un sistema de becas exigente, sin menoscabo de la libre actuación en la enseñanza privada bajo una mínima exigencia de calidad”.*

*“Las empresas son las únicas creadoras de **empleo** de futuro. Es el factor más importante de creación de empleo y riqueza. Riqueza es capital y trabajo y esto se encuentra en las empresas. Los autónomos, los trabajos, pequeñas y medianas empresas serán el mayor creador de empleo, si no el único”.*

*“Las empresas no deben vivir de incentivos; el dinero público es para otras cosas, no para subvenciones. Han de trabajar con **reglas de juego claras**, con una proporción razonable de capital y deuda, del talento y trabajo de las personas, y con posición por su cometido”.*



**Marcos de Quinto**  
Presidente  
COCA-COLA IBERIA  
[www.cocacola.es](http://www.cocacola.es)

*“En España tenemos motivos para ser **optimistas**: empezando por la estructura de nuestra deuda y su ritmo de decrecimiento, y siguiendo por nuestro aumento de la competitividad, por las infraestructuras que tenemos y por el talento y la capacidad de adaptación que hay aquí, en este país”.*

*“**El problema es el paro y el crecimiento es la solución. Y, ¿cómo se puede crecer? Solo si hay inversión. Y, ¿cuándo hay inversión? Cuando alguien tiene expectativas de crecimiento.** Y para romper este círculo vicioso de ‘no hay crecimiento porque no hay inversión y no hay inversión porque no hay expectativas de crecimiento’, es necesario hacer un poco de ‘marketing de nuestra economía’, porque si convencemos a los potenciales inversores, a los medios globales, a las instituciones internacionales e incluso a nosotros mismos, de que esto va a crecer, mañana empiezan a aterrizar inversiones y a crearse puestos de trabajo. Creo que*

*hay que apelar al ‘patriotismo económico’ entre partidos políticos y medios de comunicación. Tenemos que tratar, entre todos, de vender esa expectativa”.*

*“En España tenemos capacidad para salir de la crisis, lo que necesitamos es que nos den más margen temporal para reducir nuestro actual déficit. Pero para poder exigir eso tenemos que ganarnos la confianza de Europa demostrando seriedad, capacidad de sacrificio y estabilidad institucional. Los recientes escándalos de corrupción no nos están viniendo nada bien. En todo caso, cómo se reaccione ante ellos será también importante. Creo que tenemos más un problema de ‘**governance**’ que de corrupción, es decir, somos una democracia relativamente joven y faltan leyes sobre cómo se han de financiar determinadas instituciones, así como cuánta transparencia ha de ser la exigida”.*



**José Miarnau  
Montserrat**  
Consejero Delegado  
COMSA EMTE  
[www.comsaemte.com](http://www.comsaemte.com)

“Existen unos problemas estructurales y unas dificultades para resolverlos tan graves, que **la recuperación será lenta** y necesitaremos al menos dos o tres años para que se haga efectiva. No obstante, existen síntomas como la tasa de riesgo más controlada o el repunte de la bolsa, que parecen indicar que el próximo año podríamos estar en un **punto de inflexión** en esta crisis”.

“**Estamos en una gran crisis, una situación excepcional que requiere soluciones excepcionales. Se están llevando a cabo reformas, pero no con toda la profundidad y rapidez que serían necesarias.** Por ejemplo, en términos laborales se deberían promover medidas fiscales que favorezcan la contratación y reducir el coste asociado a los ajustes de plantilla, evitando así la descapitalización de las empresas. Las únicas políticas positivas son aquellas que ayuden al dinamismo y a la expansión de la empresa, la única entidad capaz de generar empleo y reducir el paro”.

“Sería necesaria una **reforma en la Administración Pública** en España, puesto que supone un coste muy elevado. Deberían establecerse mayores incentivos que premien el esfuerzo de los funcionarios y que asemejen su actividad a la empresa privada. Nuestra Administración Pública cuenta con profesionales excelentes pero debemos velar por su motivación”.

“Hay que ayudar a la empresa con **medidas fiscales y laborales** y con iniciativas que promuevan su crecimiento, se internacionalice, compita en mejores mercados y genere empleo”.

“En España tenemos que preservar nuestros activos económicos, entre ellos el **turismo**, y fomentar la **industria**, puesto que tenemos un gran número de pequeñas y medianas empresas muy capacitadas. No se trata de encontrar un nuevo sector que resuelva la crisis, sino de proteger los motores de nuestra economía, evitando que nos ocurra como en la construcción”.



**Ricardo Currás**  
Consejero Delegado  
DIA  
[www.diacorporate.com](http://www.diacorporate.com)

*“Las subidas de impuestos (IRPF, IVA) ralentizan el consumo; Francia lo ha hecho mucho mejor que nosotros, al bajar las cotizaciones sociales y subir el IVA”.*

*“**Internacionalizarse** no es fácil, lleva tiempo; antes había incentivos a la internacionalización y mayores esfuerzos desde el punto de vista diplomático, mayor acompañamiento a las empresas españolas. Se deberían hacer esfuerzos en la ayuda a la internacionalización de las empresas, facilitar la exportación, etc., como hacen otros países, como Francia”.*

*“**En España somos innovadores en la forma de gestionar, y quizá nuestro problema es que somos menos sistemáticos que otros países como los nórdicos; hay ideas pero se abandonan con rapidez.** En este sentido, y especialmente en momentos de crisis, que es cuando la innovación es más importante, debemos ser más constantes, ‘más nórdicos’”.*





**Eloi Planes**  
Consejero Delegado  
FLUIDRA  
[www.fluidra.com](http://www.fluidra.com)

*“Si bien es cierto que hay indicadores que apuntan a una **mejora de la situación económica** en España el próximo año, la necesidad de completar el saneamiento de parte del sistema bancario, el elevado endeudamiento privado y el ascenso de la deuda pública, y sobre todo, los elevados niveles de desempleo, hacen que cualquier inicio de recuperación sea muy frágil y esté condicionado por la incertidumbre del contexto económico global”.*

*“La prioridad del Gobierno debería ser fomentar la **creación de empleo**, ya que sin trabajo no hay ingresos, y sin ingresos no hay consumo y no se pagan impuestos. Por otro lado, la economía española depende demasiado del mercado doméstico, lo que hace que la demanda sea muy vulnerable a las crisis de esta magnitud. La solución pasa por políticas que favorezcan la creación de empleo y la internacionalización”.*

*“Las malas prácticas que han salido a la luz recientemente y que afectan a distintos estamentos del Gobierno y del Estado nos restan **credibilidad** a las empresas que*

*operamos en un contexto internacional. Y en el ámbito social, sin duda el desempleo y su alta incidencia en los jóvenes es el principal problema al que nos enfrentamos”.*

*“En un mundo global las empresas tienen que aprovechar sus oportunidades en todo el mundo y llegar al máximo de clientes. Actualmente la **exportación** es la única alternativa para muchas empresas, dado el descenso de la capacidad adquisitiva en nuestro país. Este fenómeno, junto con los ajustes en costes que hacen que nuestras empresas sean más competitivas, está contribuyendo a equilibrar la balanza comercial”.*



**Rafael Villaseca**  
Consejero Delegado  
GAS NATURAL FENOSA  
[www.gasnatural.com](http://www.gasnatural.com)

*“La **recuperación del empleo** en España va a ser lenta en los próximos años y, en consecuencia, el déficit público no se podrá reducir drásticamente. Las empresas harán sus ajustes e irán invirtiendo al compás de todo esto, y serán empresas saneadas, que tendrán una mejor base tecnológica y que harán sus apuestas de I+D+i. El camino es el correcto, pero la sociedad no va a percibir la mejora en la economía en un par de años”.*

*“España necesita una **reforma energética integral**. El Gobierno está dedicando sus mejores esfuerzos para eliminar el déficit de tarifa, con la aprobación de diversas medidas que permitan acabar con el principal problema de nuestro sistema eléctrico. Y, al mismo tiempo, está trabajando para que el sistema sea seguro y sostenible, de manera que este sector básico de la economía contribuya a mejorar la competitividad del país”.*

*“La **reforma de la función pública es la gran cuestión pendiente**. El Gobierno debería tener mucho más presente el **impacto y la rentabilidad económica en sus criterios de decisión**. Existe una normativa muy compleja y exigente frente al impacto ambiental, y la del impacto económico, en cambio, se modifica o adapta sin aplicar el mismo rigor”.*

*“La **estructura del Estado** en España requiere una reflexión con cierta urgencia porque está distorsionando mucho. El solape que hay entre Administraciones es insostenible. También es necesario*

*consensuar cuál es el nivel de Estado de Bienestar que nos podemos permitir en un horizonte a medio plazo y en el que vamos a funcionar”.*

*“En la **Administración** se está recortando a todos igual, con lo que el ajuste está siendo injusto y desmotivador. Mientras no se ajuste el número de funcionarios y, al mismo tiempo, se pague mejor a los que trabajen, y lo hagan bien, tendremos una Administración muy voluntariosa, llena de gente con vocación, pero probablemente los mejores no acaben quedándose por razones obvias”.*

*“Las compañías se verán cada vez más impulsadas a invertir, sobre todo en desarrollo, porque si no se quedarán fuera del mercado por competitividad. Se debería primar un buen **tratamiento fiscal** y, sobre todo, el **aumento del tamaño de las empresas**. En España el pequeño tamaño limita mucho las políticas de I+D+i, ya que los proyectos de investigación tienen un grado de fracaso elevado”.*

*“En España no vamos a conseguir salir de la crisis por la I+D+i; llega tarde. En el corto plazo saldremos de ella por **costes**, nos guste o no nos guste. En el momento en que las empresas ajusten en costes, empezarán a vender más. Pero también, cuando empiecen a vender más, muchas industrias cotizadas serán muy apetecibles, ganarán dinero y puede haber una ola de adquisiciones, ya que la capacidad de maniobra española frente a compras externas es actualmente muy pequeña”.*



**Ignacio Baeza**  
Vicepresidente de Mapfre y  
Presidente de la División de  
Seguros de España y Portugal  
MAPFRE  
[www.mapfre.com](http://www.mapfre.com)

*“En España tenemos un **círculo vicioso**, que es que el desempleo genera que no haya consumo, que no haya demanda interna, y como no hay demanda interna, no hay crecimiento del PIB, y como no hay crecimiento del PIB, no se crea empleo, y así sucesivamente”.*

*“El sector privado necesita indudablemente **financiación** y, en este sentido, la reforma financiera nos lleva a este buen camino, pero todavía no está resuelto, y, en cualquier caso, tenemos un problema añadido, un endeudamiento empresarial, individual, mucho mayor que el público”.*

*“La **reforma financiera** es un gran aspecto que tenemos que resolver. Nos están observando desde fuera. Todas las medidas que se están llevando a cabo en España nos están dando un escaparate mejor del que teníamos, y eso se trasladará en una rebaja de la prima de riesgo”.*

*“Desde un punto de vista **mercantil y comercial**, el tener una legislación diferente en cada una de las autonomías no tiene sentido, aunque estas diferencias afectan más a unos sectores que a otros y, por ejemplo, en seguros no tenemos este problema ya que existe una unificación normativa a nivel nacional”.*

*“El gran salto que tienen que dar las **Pymes españolas es de mentalización, de cultura, de abrir su capital al exterior, a terceros**”.*



**Tatxo Benet**  
Consejero  
MEDIAPRO  
[www.mediapro.es](http://www.mediapro.es)

*“El incremento del IVA en el mes de septiembre ha sido muy negativo para el país y ha provocado una restricción del consumo enorme, eliminando cualquier signo de recuperación del consumo privado, especialmente en un sector ligado a la cultura como el nuestro”.*

*“Cumplir el objetivo de déficit no es ni la única ni la mejor manera de generar confianza. Si demuestras que eres una economía dinámica y que tomas medidas apropiadas para generar movimiento, puedes obtener la **confianza de los inversores**. Creo que más que el déficit en sí, el problema es pensar y actuar como si todo valiese para conseguir el objetivo de reducción del déficit”.*

*“Es necesario hacer una **racionalización de la Administración Pública**, repensando las estructuras de política y gestión. Se ha recortado en aquellas empresas públicas que tienen un impacto más directo en la vida cotidiana de la*

*gente (sanidad, educación...) y, en cambio, no hemos visto ningún ERE en la estructura funcional de los Ministerios o en otros gastos más superfluos, como por ejemplo Defensa”.*

*“Una **empresa internacionalizada** notará menos la crisis que una centrada en el mercado nacional. Se debe impulsar el que las empresas busquen oportunidades fuera”.*

*“**Tendríamos que aprovechar la percepción asociada a la marca España de hacer las cosas más baratas que otros**. Es muy difícil presentarnos diciendo que hacemos mejores diseños que los italianos, o que tecnológicamente somos más eficaces que los alemanes. En cambio, creo que **somos capaces de dar soluciones imaginativas y talentosas a un mejor precio**. Esto lo tendríamos que aprovechar en lugar de intentar cambiarlo”.*



**Ignacio Garralda**  
Presidente  
MUTUA MADRILEÑA  
[www.grupomutua.es](http://www.grupomutua.es)

“Es de esperar un entorno macroeconómico todavía adverso en 2013. La **debilidad de la demanda interna** es el mejor reflejo de las dificultades a las que se están enfrentando diariamente las familias y empresas, que se han visto forzadas a modificar sus esquemas tradicionales de consumo, bien sea por las fuertes restricciones de crédito o por motivos de incertidumbre. A esta realidad diaria, se une el hecho de unas expectativas mermadas que están incidiendo en el retraimiento de las decisiones de inversión, en el caso de las empresas, y de compra de bienes duraderos, en lo referente a las familias”.

“En el medio plazo lo más preocupante es el **paro** y, en especial, el paro entre los jóvenes. No es posible pensar en una sociedad con unas tasas de paro como las que estamos observando en estos años; no

sólo por el drama humano, sino porque es la palanca más efectiva para la fuga del talento”.

“Es necesario diferenciar entre las debilidades estructurales del modelo frente al uso indebido del mismo. Antes de plantearse cambios de modelo, creo que hay margen suficiente para mejorar temas como la **coordinación** entre el Estado y las Comunidades Autónomas o la **clarificación de competencias** para evitar solapamientos”.

“Las dificultades para la **internacionalización** son numerosas, pero destacan dos tipos, tecnológicas y de entrada en los mercados. Respecto a la primera, sólo una política de apuesta por la innovación a medio plazo mejora la ventaja competitiva. Para que sea sostenible en el tiempo, el apoyo debe plasmarse en programas que incentiven claramente a las empresas con mayor contenido innovador, para que entren en una dinámica de competitividad continua y las demás empresas se comparen con ellas. Sólo así podremos aprovechar un tejido productivo con orientación exportadora sostenible. Respecto a la segunda, se podría mejorar el nivel de conocimiento por parte de las empresas, especialmente de las Pymes, en relación a los programas existentes de entrada en

mercados extranjeros. **Es especialmente importante apoyar a las compañías que exportan por primera vez, ya que en nuestro país las empresas exportadoras se concentran en un conjunto muy reducido de empresas”.**

“La innovación no es una política de corto plazo y, por tanto, necesita un planteamiento amplio en el que se apueste de forma clara por sectores estratégicos de futuro. En este sentido, es importante una delimitación de cuál es nuestra apuesta como país y qué sectores conformarán la **base innovadora del futuro**. Esa delimitación es necesaria, dada la escasez de recursos públicos actuales. Sin embargo, en el corto plazo también pueden plantearse medidas que mejoren la **financiación** de las empresas innovadoras, relacionadas en su mayoría con la optimización fiscal y la canalización de inversión alternativa.

**Propuestas de incentivos** como permitir el aprovechamiento efectivo de los créditos fiscales por I+D+i, incentivar la incorporación de nuevo capital a las Jóvenes Empresas Innovadoras (JEIs), mediante exenciones o bonificaciones, o potenciar la contratación de servicios de estas JEIs, mediante deducciones en el Impuesto de Sociedades, serían un buen comienzo”.





**Julio Rodríguez**  
Vicepresidente Ejecutivo de  
Operaciones y Miembro del  
Comité de Dirección Mundial  
SCHNEIDER ELECTRIC  
[www.schneider-electric.com](http://www.schneider-electric.com)

*“La contención en el ritmo de recuperación que se da sobre todo en las economías desarrolladas viene provocada en gran parte por las necesidades de ajustes de las cuentas públicas. A medio plazo, el crecimiento de la economía española será bastante más moderado que el que podíamos registrar antes de la crisis, ya que el modelo de crecimiento estará cada vez más enfocado al mercado exterior y con fórmulas mucho menos intensivas en mano de obra”.*

*“Debe abordarse un proceso de desapalancamiento progresivo que devuelva la economía a una situación de equilibrio, lo que redundará en un mayor acceso al crédito necesario para financiar las nuevas iniciativas empresariales, y sobre todo, para financiar la salida al exterior de las empresas españolas”.*

*“Las medidas de reestructuración de las distintas entidades bancarias y la creación del SAREB van en la línea correcta para recuperar el prestigio y la solvencia de nuestro sistema bancario. En el caso del SAREB, se deberían identificar y reclutar a los mejores especialistas internacionales en comercialización de activos dañinos, minimizando, en la medida de lo posible, que sean los ciudadanos quienes sufraguen este saneamiento”.*

*“Para contribuir a la recuperación económica del país las empresas deben ampliar sus mercados exteriores y fomentar los procesos inversores, orientados al aumento de la eficiencia y la competitividad. En este sentido, la eficiencia energética representa actualmente un puntal para generar empleo, dinamizar la economía y aumentar la competitividad de nuestras industrias. El autoconsumo es también uno de los nichos de mercado a estudiar, así como la rehabilitación energética de nuestro parque inmobiliario”.*

*“Las alianzas entre Pymes y la creación de plataformas para el fomento de la exportación pueden ser medidas muy útiles para la internacionalización y el*

*acceso de nuestras empresas a mercados más dinámicos, especialmente en Asia, África y Europa del Este, donde la presencia de empresas españolas es todavía muy pequeña”.*

*“Partiendo de la premisa que el principal problema de nuestro país en este momento es la elevada tasa de paro, debemos concentrar los esfuerzos en una reestructuración profunda de nuestro modelo educativo, aumentando la formación en valores como el esfuerzo y la capacidad de superación, y adaptando el currículo a las necesidades reales de las empresas. Por otra parte, el sistema educativo debe estimular la creatividad y la formación de emprendedores desde las más tempranas edades, a partir de un marco que estimule el modelo de prueba/error sin miedo al fracaso. Y, en paralelo, es necesario abordar sin más dilación una verdadera reforma de nuestro mercado laboral”.*

# Metodología del estudio

## Esta es la 6ª 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 74 encuestas dentro del tejido empresarial español y 11 entrevistas en profundidad.*

La Sexta 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 2013 ha presentado su decimosexta edición.

Entre noviembre de 2012 y marzo de 2013, se han realizado 74 entrevistas con altos directivos de las principales empresas españolas. Para la encuesta mundial, se entrevistaron a 1.330 altos directivos en 68 países (50 españoles), entre septiembre y diciembre de 2012.

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.

Este año, 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.

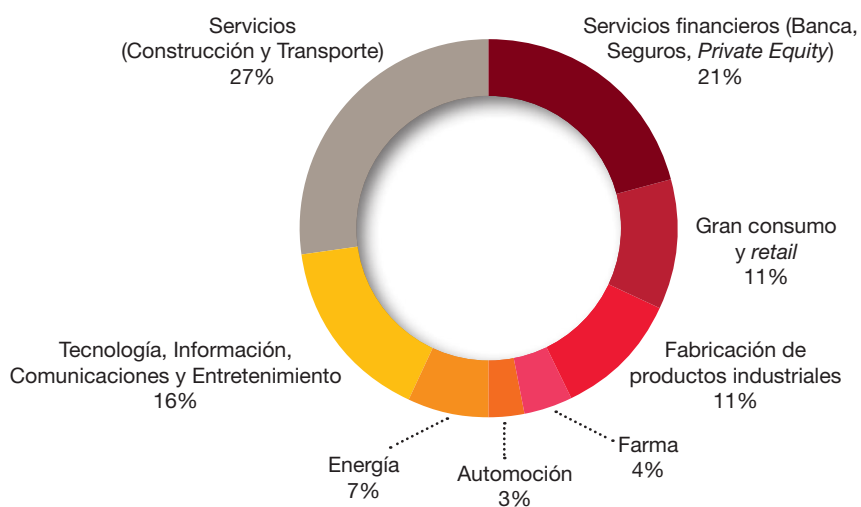
En los gráficos que aparecen a lo largo del informe no se muestran las respuestas “No Sabe” y “No Contesta” (excepto en algún caso, que ya está indicado), por lo que no necesariamente los porcentajes de los mismos suman el 100%.

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 70% de las empresas encuestadas ingresan más de 700 millones de euros, mientras que un 30% se sitúan por debajo de los 700 millones.

### Representatividad por sectores



A los 74 altos directivos se les ha entrevistado mediante un cuestionario online. Paralelamente, se han realizado 11 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 Sexta Encuesta de Alta Dirección en España y la Decimosexta Encuesta Anual de Alta Dirección a nivel global, están disponibles para mayor detalle en: [www.pwc.es](http://www.pwc.es) y en [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey).

## ***Empresas participantes***

Setenta y cuatro altos directivos de empresas españolas procedentes de todos los sectores

- Abengoa
- Abertis
- Acerinox
- AGBAR
- Almirall
- ALSA
- Asisa
- Aviva
- Banco Sabadell
- Banesto
- Bankia
- BBVA
- Bureau Veritas
- CaixaBank
- Cajasol
- Campofrío
- CEPSA
- Coca-Cola Iberia
- COMSA EMTE
- Cruz Roja Española
- Deoleo
- DHL
- DIA
- Ebro Foods
- Eiffage Infraestructuras
- Enagás
- Ence
- Ferrovial
- Fluidra
- Ford España
- Gas Natural Fenosa
- General Electric Iberia
- Generali España
- Global Dominion Access
- Grupo FerroAtlántica
- Grupo Globomedia
- Grupo Hospitalario Quirón
- Grupo Leche Pascual
- Grupo Santander
- Grupo T-Solar
- Grupo Villar Mir
- Hidroeléctrica del Cantábrico
- Ibercaja Banco
- Indra
- Mapfre
- Mediapro
- Mediaset España
- Mémora Servicios Funerarios
- Miquel Alimentació Grup
- Mutua Madrileña
- Natraceutical
- OHL (Obrascón Huarte Lain)
- ONO
- ONCE
- Realia
- Red.es
- Renault España
- Renta Corporación
- Roca Corporación Empresarial
- SAP España
- Schneider Electric
- SegurCaixa Adeslas
- SENER Grupo de Ingeniería
- Talgo
- Técnicas Reunidas
- Testa Inmuebles en Renta
- Transfesa
- Tubos Reunidos
- 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<sup>a</sup> 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 158 países con más de 180.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

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