

Repensar el sector público. Cómo actuar de manera diferente

*Sector Público y
14.ª Encuesta Mundial
Anual de CEOs*



Índice

Presentación de la edición española	3
Introducción	5
Resumen ejecutivo	6
Apartado 1. La vuelta al crecimiento empresarial	8
Apartado 2. Reconsiderando el papel del Gobierno	16
Apartado 3. Adoptando fórmulas diferentes	25
Apartado 4. ¿Crecimiento a cualquier precio?	34
Consideraciones finales. Nuevos planteamientos para el sector público	37
Agradecimientos	38
Personas de contacto	39

Presentación de la edición española

En un momento tan complejo como el que estamos atravesando, cobra cada día más relevancia el debate sobre el papel del Estado en el siglo XXI. Más allá de cuestiones relacionadas con el tamaño, es necesario analizar el verdadero rol de las Administraciones Públicas en un mundo globalizado en el que la innovación es clave para seguir avanzando.

En PwC creemos que es preciso repensar el sector público porque es posible transformarlo. Estamos convencidos de que la Administración puede innovar y de que puede actuar de manera diferente sin dejar de prestar el servicio público que los ciudadanos merecen. En un contexto de déficit fiscal y recortes, se necesitan fórmulas que garanticen el correcto funcionamiento de la maquinaria administrativa sin dejar de ser sostenibles. Para ello, es necesario replantearse cómo se organizan, cómo gastan y cómo trabajan nuestros organismos públicos.

Para aportar luz a este debate, hemos elaborado el informe *Repensar el sector público. Cómo actuar de manera diferente*. El trabajo parte de los datos recogidos en nuestra 14ª Encuesta Anual de CEOs, a la que hemos añadido una serie de entrevistas con responsables de alto nivel de la Administración Pública. Esta valiosa información la hemos completado con nuestro análisis y el resultado es un documento que incluye opiniones de líderes empresariales, gestores públicos y nuestro punto de vista sobre cómo afrontar la necesaria transformación del sector público.

Entre las ideas que se entrecruzan en este trabajo, hay una que destaca por su potencial y por su aceptación: El sector público y el sector privado deben abordar una agenda compartida. Tanto los responsables de las compañías como los gestores de la Administración coinciden en la necesidad de avanzar juntos y de colaborar para generar un crecimiento sostenible.

La mayoría de los consultados se muestran favorables a una mayor colaboración entre ambos sectores y consideran que la Administración debe ejercer un papel central como impulsora del desarrollo de sus territorios, de sus ciudadanos y de sus empresas. Por lo que respecta a España, entendemos que también aquí existe un margen de colaboración con mucho potencial que, como mínimo, es preciso explorar.

Confiamos en que este trabajo sirva para despejar dudas y profundizar en un debate en el que ciudadanos, empresas y Administraciones tienen mucho que aportar.



José Antonio Peláez
Socio responsable de Sector Público de PwC

Introducción

Nos complace presentarles el informe “Repensar el sector público. Cómo actuar de manera diferente”, en el que analizamos los cambios que se están produciendo en la relación entre el sector público y el privado a medida que va quedando atrás la recesión vivida en todo el mundo.

Como en años anteriores, hemos ampliado y profundizado aún más en nuestra investigación para la 14.^a Encuesta Anual Mundial de CEOs¹, al incluir una selección de entrevistas con responsables de alto nivel encargados de tomar decisiones en organizaciones públicas de todo el mundo.

Al publicar aquí los resultados de nuestro estudio, pretendemos comprender mejor las consecuencias de los puntos de vista de los CEOs en las políticas públicas y contribuir así a la comprensión mutua y a forjar relaciones productivas entre los sectores público y privado.

¿Recuperación en las empresas, recesión en los gobiernos?

A medida que la recuperación económica mundial va tomando forma, los gobiernos se enfrentan a nuevos retos. Es evidente que el sector privado de los países más afectados por la recesión mundial está recuperando el optimismo –las empresas crecen a un ritmo sostenido en muchas partes del mundo y han estabilizado sus actividades en otras–. Pero al mismo tiempo, el sector público de muchos países se adentra ahora en una fase de recesión, a medida que los gobiernos, principalmente los occidentales, tratan de resolver sus déficits fiscales y controlar la espiral de deuda del sector público mediante la reducción del gasto público y la subida de impuestos. La encuesta de este año indica que los

CEOs del sector privado están centrando claramente su atención estratégica en una serie de aspectos, sobre todo en la gestión del talento y la innovación, así como en sus relaciones con las administraciones públicas. Muchos de estos retos son también aplicables a los gestores del sector público, que necesitan retener y motivar el talento, fundamental para la prestación de los servicios públicos, e introducir la innovación en su funcionamiento para poder producir más por menos, independientemente de la situación de las arcas públicas en su país.

En este informe hemos recogido las ideas de los CEOs sobre el futuro y las prioridades actuales para el Gobierno, poniendo de relieve los distintos puntos de vista que tienen aquellas empresas que cuentan con algún tipo de participación pública o bien realizan una

parte importante de sus ventas a la administración. Posteriormente, analizamos la importancia de la colaboración entre gobiernos y empresas para abordar activamente –a través de la colaboración y la formalización de alianzas estratégicas– una agenda compartida en cuestiones como la salud y el estado del bienestar, la educación y la formación, además del cambio climático. Para concluir, exponemos nuestros puntos de vista sobre cómo el Gobierno y las organizaciones del sector público podrían adoptar fórmulas diferentes para satisfacer las necesidades de las empresas y los ciudadanos.

Por último, queremos expresar nuestro agradecimiento no solo a los 1.201 directivos de 70 países que han compartido sus impresiones con nosotros para la encuesta de CEOs, sino también a los responsables públicos y funcionarios del Estado que han nos dedicado su tiempo. Queremos mostrarles nuestro más sincero agradecimiento por su cooperación y su franqueza².

Esperamos continuar con este fructífero diálogo para contribuir a crear hoy la sociedad y el gobierno del futuro para los ciudadanos del mañana en una sociedad basada en la confianza, la sostenibilidad y la colaboración.



Jan Sturesson
Responsable global de la división de Gobierno y Servicios Públicos



Carter Pate
Responsable global de la división de Infraestructuras y Capital Projects



Jon Sibson
Presidente, Centro de Investigación de Sector Público de PwC



Nick C Jones
Director, Centro de Investigación de Sector Público de PwC

¹ “Growth reimagined: Prospects in emerging markets drive CEO confidence”, disponible en www.pwc.com/ceosurvey

² Más información en “Government and the Global CEO: Interviews with government”, disponible en www.psrc.pwc.com

Resumen ejecutivo

El principal riesgo al que se enfrentan las empresas en la actualidad –un crecimiento económico incierto y volátil– está estrechamente relacionado con el reto que afrontan los gobiernos, sobre todo los occidentales, de tener que estabilizar sus economías adoptando importantes medidas de déficit fiscal y reduciendo su endeudamiento sin acometer subidas de impuestos excesivamente onerosas.

Si bien el problema del déficit fiscal y la incertidumbre del crecimiento no afecta en igual medida a todos los países, nos ha sorprendido el grado de consenso internacional existente, sobre todo en las economías de mayor crecimiento, como China, India y Brasil, con respecto a la amenaza que supone para las empresas el impacto de los déficits fiscales.

Casi dos terceras partes (61%) de los CEOs encuestados se mostraron relativamente o muy preocupados con respecto a los déficits fiscales, incluidos los CEOs de aquellos países cuyos gobiernos no están acometiendo grandes medidas de austeridad en sus economías, siendo los países de Oriente Medio la principal excepción. En un tono más positivo, cabe destacar que las empresas apoyan activamente las nuevas políticas de los gobiernos que vayan encaminadas a potenciar un crecimiento que sea sostenible desde un punto de vista económico, social y medioambiental –un 72% de los encuestados está de acuerdo (o muy de acuerdo) con esta afirmación.

¿Qué deberían hacer los gobiernos para responder a la actual situación? En nuestra opinión, los gobiernos deben reconsiderar el papel del Estado en el siglo XXI, desarrollar políticas para

conseguir un “buen crecimiento”, abordar sus déficits a través de fórmulas y mecanismos muy diferentes a los adoptados hasta ahora y, también, acometiendo un menor número de medidas (diferentes). Los gobiernos que estén sujetos a unas presiones presupuestarias menos inmediatas, también se beneficiarán de la adopción de un nuevo enfoque de futuro con respecto a sus actividades, reduciendo así el riesgo de que tengan que enfrentarse a este tipo de problemas en los próximos años.

La comunidad empresarial tiene claro el papel y las prioridades que deberían adoptar las administraciones públicas. Los gobiernos desempeñan un papel fundamental a la hora de desarrollar las infraestructuras y garantizar la estabilidad en los mercados de capitales y el acceso al capital sin un coste excesivo. Las empresas también reconocen el papel de los gobiernos a la hora de reducir la pobreza y las diferencias que se derivan de la desigual distribución de la riqueza generada por el crecimiento. Pero también es cierto que la comunidad empresarial sigue mostrando su frustración por algunas de las consecuencias de esta situación en cuanto a la carga fiscal y regulatoria que ha provocado, si bien la influencia de estos factores en las decisiones estratégicas de los CEOs baja puestos con respecto a años anteriores.

Sin embargo, nos encontramos con una agenda común entre el sector público y el privado en la que las empresas ven la necesidad de colaborar y asumir responsabilidades conjuntas con los gobiernos para desarrollar una mano de obra cualificada, proteger la propiedad intelectual y abordar las consecuencias del cambio climático. Por ejemplo, la reducción sostenible de la pobreza mundial y la lucha contra el cambio climático se sitúan entre los principales desafíos a los que se enfrentan los gobiernos. Un sector empresarial

dinámico, competitivo y sostenible, que trabaje estrechamente con las administraciones públicas, constituye un requisito fundamental para superar con éxito estos retos globales. A través de su innovación y dinamismo, las empresas pueden desempeñar un papel clave a la hora de desarrollar e implantar los nuevos modelos operativos y las tecnologías necesarias para abordar los desafíos a los que nos enfrentaremos en el futuro.

De hecho, las empresas muestran su optimismo con respecto a este potencial de colaboración, tal y como demuestra el hecho de que el 54% de los CEOs encuestados crea que la colaboración público-privada aportará una mayor eficacia a la hora de mitigar riesgos globales, como el cambio climático y la crisis financiera. Se trata sin duda de un excelente punto de partida, pero a la hora de poner en práctica todas estas buenas palabras en áreas clave como la armonización fiscal y la regulación internacional, las empresas se muestran menos convencidas sobre el verdadero progreso que están consiguiendo los gobiernos –menos de la mitad (40%)– espera que las nuevas regulaciones se armonicen en gran medida gracias a la colaboración entre los gobiernos o que las políticas fiscales o los tipos impositivos sean cada vez más convergentes entre los distintos países.

La colaboración exige una implicación clara y continuada –en pocas palabras, “transpiración” e “inspiración” en iguales dosis–. Asimismo, para poder conseguir el resultado deseado, es necesario adoptar una perspectiva a largo plazo, invertir en la relación e implantar unos mecanismos eficaces de buen gobierno. De lo contrario, tanto las entidades como los gobiernos se arriesgan a caer en la desconfianza y la estrechez de miras, realizando unas inversiones menores de lo deseable en los activos que ambas partes quieren desarrollar –capital humano, físico, social y de otros muchos tipos– y que son necesarios para potenciar un crecimiento que sea sostenible desde un punto de vista económico, social y medioambiental (o como aquí lo denominamos, el “buen crecimiento”).

Y lo que es aún más importante, las empresas necesitan que los gobiernos acometan medidas contundentes con respecto a sus déficits fiscales y aseguren así la viabilidad de sus actividades en el futuro. Por tanto, los gobiernos deben transformar sus actividades y organizaciones y redefinir sus bases de costes. A medida que la recesión se afianza en el sector público de multitud de países, las organizaciones públicas deben aprender de la respuesta que ha dado el sector privado a la recesión: las medidas de recorte de gastos y gestión de riesgos son necesarias, pero no

suficientes. Se necesitan, en igual proporción, otras medidas, como el mantenimiento de las inversiones en innovación y gestión del talento al tiempo que se debe estar dispuesto a formalizar mecanismos de colaboración que permitan prestar los servicios públicos a un menor coste, por ejemplo a través de *joint ventures*, alianzas estratégicas y asociaciones público-privadas.

Es evidente que adoptar fórmulas y mecanismos diferentes no resulta sencillo. Exige desarrollar nuevos modelos de prestación de servicios, enfoques innovadores con respecto a las reformas laborales, estandarizar, racionalizar o compartir los servicios de apoyo o buscar fórmulas alternativas para financiar los servicios, como puede ser a través del cobro de actividades anteriormente gratuitas. Además, se requiere un enfoque más inteligente con respecto a la regulación y una adecuada inversión en aquellos socios y aliados que aporten un verdadero valor.

Todo esto será necesario para que los gobiernos puedan salir reforzados de la situación de inicial recesión en la que se encuentra el sector público en muchos países y para que puedan estar mejor posicionados para afrontar las tensiones que puedan producirse en un futuro en el marco de una economía cada vez más global e integrada.

“Los gobiernos desempeñan un papel fundamental a la hora de desarrollar las infraestructuras y garantizar la estabilidad en los mercados de capitales y el acceso al capital sin un coste excesivo”.

Apartado 1

La vuelta al crecimiento empresarial

En este apartado presentamos las medidas que han adoptado las empresas para sobrevivir a la recesión y la crisis financiera, los puntos de vista de los CEOs sobre su nivel de confianza y las amenazas a las que todavía se enfrentan.

Asimismo, destacamos los distintos puntos de vista de las empresas que dependen especialmente de las administraciones públicas, ya sea a través de algún tipo de participación estatal o como proveedores principales de los gobiernos y administraciones públicas.

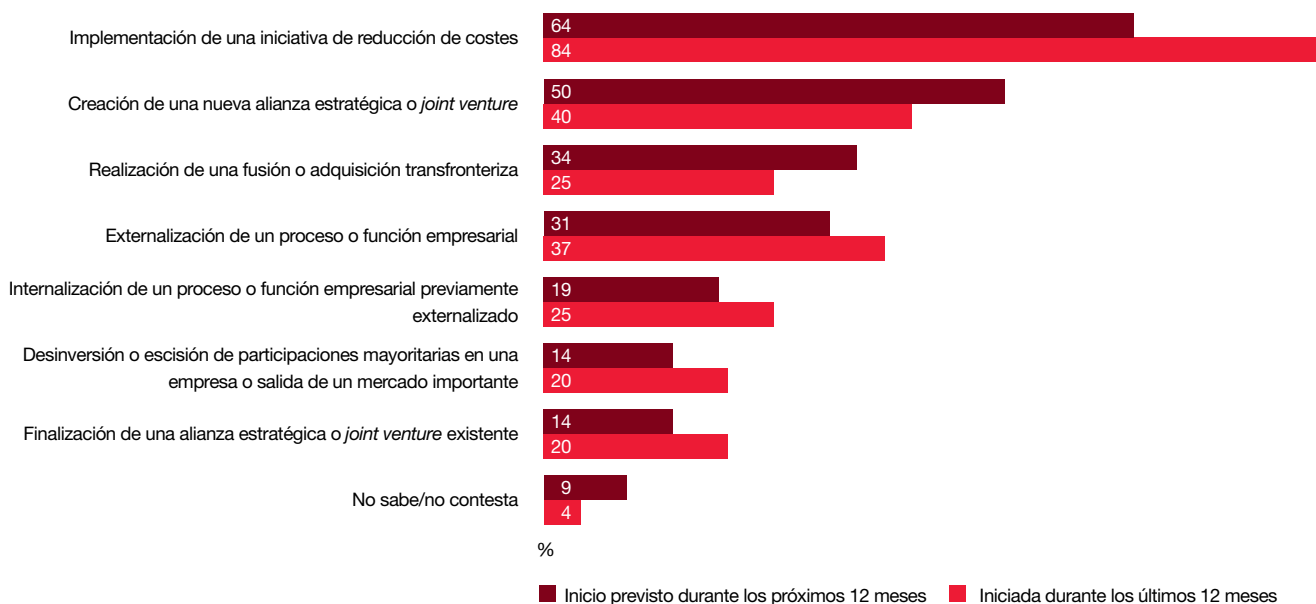
Lecciones aprendidas de la recesión

La encuesta de CEOs de este año describe cómo el sector privado ha sobrevivido a la recesión mediante:

- Recorte de gastos: tal como indica el Gráfico 1, el 84% de los CEOs consultados para la encuesta respondió que sus empresas han recortado gastos durante el último año (un 35% de ellos redujo costes de mano de obra) y el 64% tiene prevista una iniciativa de reducción de costes para los próximos 12 meses.
- Innovación para reducir los gastos e incrementar los ingresos: este año, el 29% de los CEOs encuestados observó potenciales oportunidades de crecimiento a través del aumento de la cuota de mercado y el desarrollo de nuevos productos y servicios, lo que constituye un importante cambio con respecto al año anterior, en el que el

Gráfico 1: Respuestas a la recesión

¿Cuál de las siguientes actividades de reestructuración, en su caso, ha iniciado durante los últimos 12 meses o prevé iniciar en los próximos 12 meses?



Base: Todos los encuestados (1.201).

número de CEOs que esperaban aumentar la cuota de mercado duplicaba al de los que se centraban en el desarrollo de nuevos servicios y productos para crecer.

- Atención centrada en el talento: el 83% de los CEOs sitúa su estrategia de gestión del talento entre las prioridades de su agenda.
- Búsqueda de oportunidades de trabajo conjunto con terceros de forma más flexible a través de *joint ventures*, alianzas estratégicas y externalizaciones: por ejemplo, la mitad (50%) de los CEOs entrevistados prevén iniciar una nueva alianza estratégica o *joint venture* durante el próximo año.
- Atención a la gestión de riesgos: el 72% de los CEOs han aumentado la atención prestada a la gestión de riesgos por parte de sus altos directivos y responsables.

Todas ellas son lecciones fundamentales para las organizaciones estatales de los países que se están adentrando en una

recesión en sus respectivos sectores públicos, cuyos gestores necesitan recurrir al duro clima fiscal que queda por delante a modo de palanca para acelerar el cambio. En palabras de Annette Trimbee, viceministra de Educación y Tecnología Avanzada de Alberta (Canadá): “El mayor reto al que nos enfrentamos en esta recesión es la idea de que se trata de algo temporal y de que habrá que esperar un par de años a que termine. Nuestro reto se centra en animar a los actores a que no desaprovechen la crisis y a que la vean como una oportunidad para hacer todo aquello que hubieran querido hacer, pero para lo que no existía una necesidad imperiosa”.

Recuperación de la confianza

La confianza de los CEOs se ha recuperado hasta los niveles previos a la recesión, en parte como consecuencia de las medidas que han adoptado. Un 48% de ellos muestra una gran confianza en las perspectivas a corto plazo (para los próximos 12 meses), similares a la de 2006 y 2007, los años del *boom* (el 52% y

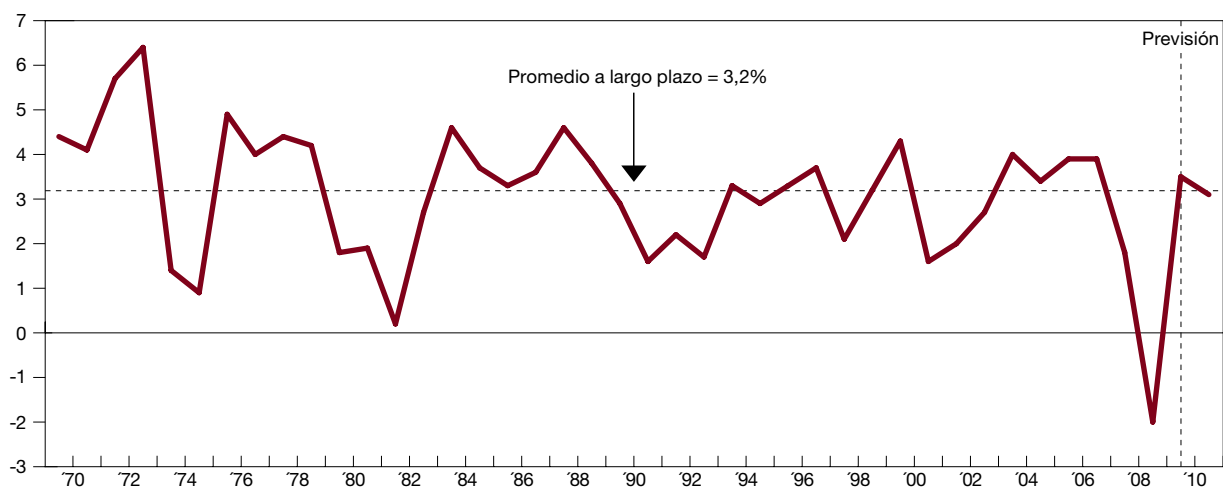
el 50%, respectivamente).

Esta confianza es generalizada en todas las regiones, aunque los CEOs de Europa Occidental son los que muestran una menor confianza (solo un 39% manifiesta mucha confianza) y dirigen su atención hacia los mercados de fuera de Europa con un mayor potencial de crecimiento.

También se espera que el crecimiento (según el PIB) haya regresado en 2010 a su promedio a largo plazo (véase Gráfico 2). Sin embargo, su composición ha cambiado: solamente la mitad del mundo registra un fuerte crecimiento. Pese a que el FMI sitúa la previsión de crecimiento mundial para 2011 en el 4,2%, las economías avanzadas, que representan el 52% de la economía mundial, están creciendo a la mitad de ese porcentaje. En el lado opuesto se encuentra el fuerte crecimiento de los mercados emergentes, con una previsión superior al 6%³ en Indonesia, India y China.

Gráfico 2: Crecimiento del PIB mundial

% crecimiento real



Fuente: FMI para 1970-2009 escenario principal según PwC para 2010-2011 (utilizando los tipos de cambio de mercado para calcular el PIB mundial).

³ Perspectivas de la economía mundial del FMI, octubre de 2010.

Amenazas en el horizonte

Pero todavía son muchas las preocupaciones a las que se enfrentan las empresas, como se indica en los Gráficos 3 y 4. Existe una gran inquietud por la incertidumbre y la volatilidad del crecimiento económico, los déficits fiscales y la deuda estatal, el exceso de regulación y el aumento de las cargas impositivas, así como por la disponibilidad de habilidades principales.

Louis Camilleri, presidente y CEO de Philip Morris International, señalaba así algunas de las consecuencias: “Cuando tienes dificultades para predecir el futuro, es obvio que adoptas una cierta aversión al riesgo. Por eso creo que una mayor previsibilidad respecto a los impuestos, las normativas y las divisas sería de gran ayuda. Existe demasiada volatilidad y demasiados desequilibrios que, para ser sinceros, todavía no se han abordado”. En palabras de Bob McDonald, presidente del Consejo y CEO de The Procter and Gamble Company: “Sé que muchos gobiernos ven la economía mundial como un “juego de suma cero”. Nosotros no lo vemos así. Nuestra empresa, cuyas ventas superan

el PIB de muchos países, quiere hacer negocios y mejorar la vida de las personas en todo el mundo. Para conseguirlo, lo mejor es hacer que los gobiernos de todo el mundo trabajen conjuntamente para crear crecimiento económico”.

Más adelante, en este informe, retomaremos estas cuestiones sobre las que se pretende llamar la atención de los gobiernos.

La respuesta estratégica

En este entorno de incertidumbre económica, la estrategia empresarial cada vez se centra más en la gestión del talento y la innovación como vía hacia la ventaja competitiva y el crecimiento.

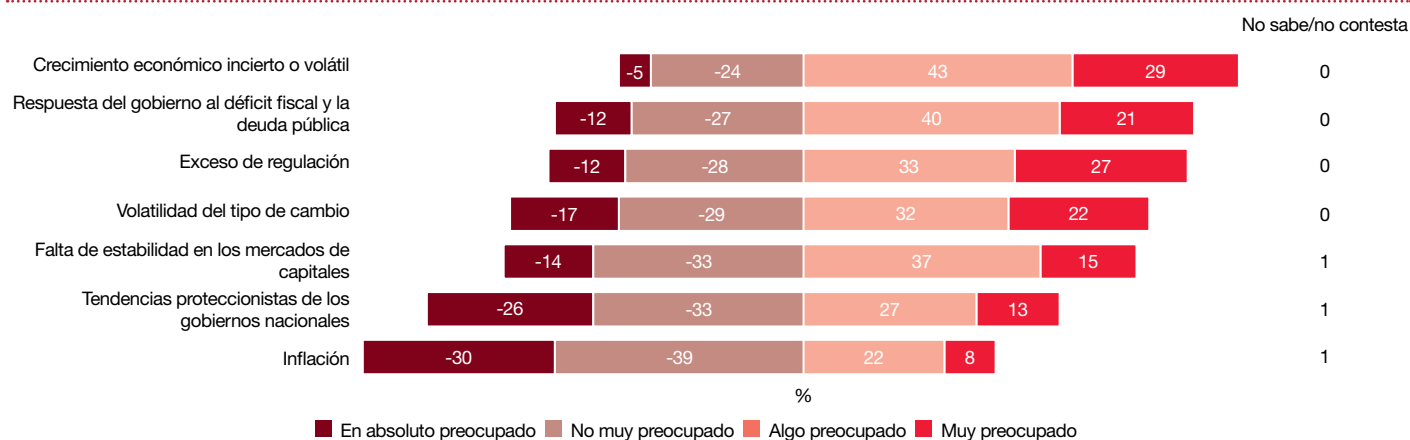
Talento

Cada vez es más importante contar con profesionales que dispongan de las habilidades y capacidades necesarias, tal y como demuestra el hecho de que haya aumentado la preocupación que supone este factor como potencial amenaza para las perspectivas de crecimiento (véase Tabla 1). Al analizar más detenidamente otros resultados relativos al talento, descubrimos que dos terceras partes de

los CEOs (el 66%) mencionan como principal problema en este ámbito la limitada oferta de candidatos que tengan las aptitudes adecuadas. La principal respuesta de los CEOs ante los cambios en el entorno empresarial mundial consiste en modificar su estrategia de gestión del talento: el 31% espera que se produzca un cambio importante y más de la mitad (el 52%), que se produzca algún tipo de cambio.

Gráfico 3: Amenazas económicas y políticas

¿Cuál es su grado de preocupación sobre las potenciales amenazas económicas y políticas siguientes para las perspectivas de crecimiento de su empresa?



Base: Todos los encuestados (1.201).

Tabla 1: Cambios en las preocupaciones

¿Cuál es su grado de preocupación respecto a las siguientes amenazas potenciales de cara a las perspectivas de crecimiento de su empresa?

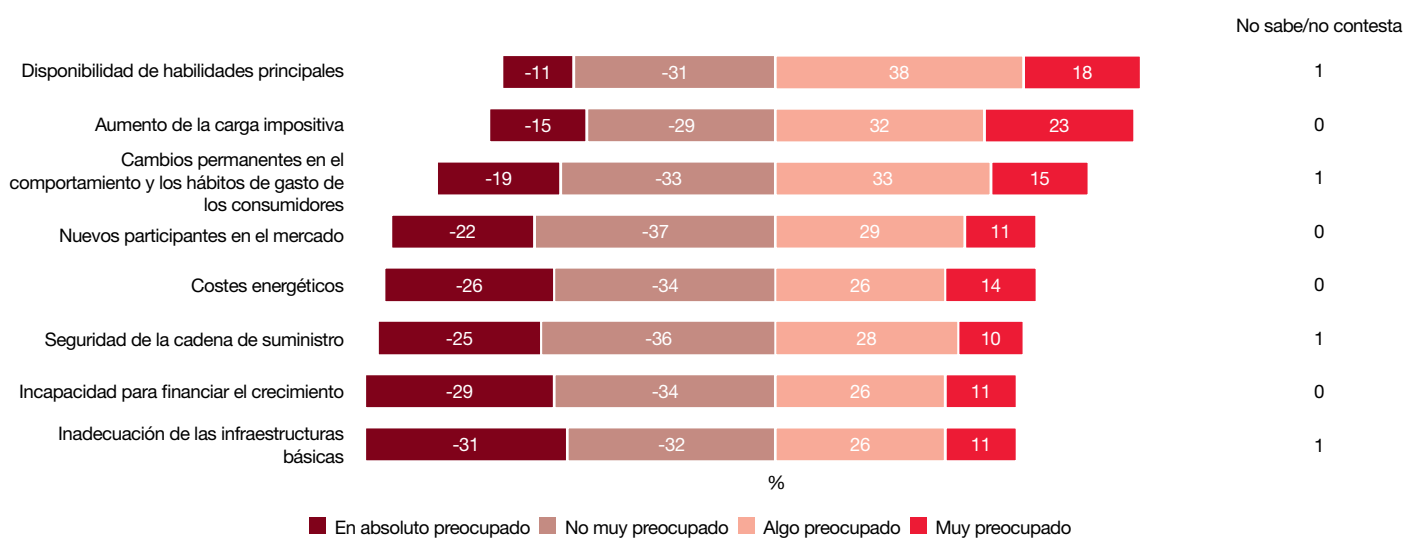
	2009% preocupación	2010% preocupación	Variación
Crecimiento económico incierto o volátil (anteriormente recesión mundial prolongada)	65	72	+7
Exceso de regulación	60	60	-
Disponibilidad de habilidades principales	51	56	+5
Volatilidad del tipo de cambio	58	54	-4
Falta de estabilidad en los mercados de capitales	59	52	-7
Cambios permanentes en el comportamiento y los hábitos de gasto de los consumidores	49	48	-1
Costes energéticos	54	40	-14
Nuevos participantes en el mercado (anteriormente competencia de bajo coste)	54	40	-14
Incapacidad para financiar el crecimiento	40	37	-3
Tendencias proteccionistas de los gobiernos nacionales	49	40	-9
Seguridad de la cadena de suministro	35	38	+3
Inadecuación de las infraestructuras básicas	33	37	+4
Inflación	40	30	-10

■ Incremento del 10% o más ■ Incremento del 1%-9% ■ Sin cambios ni descensos

Nota: La comparación de preocupaciones solamente refleja aquellas sobre las que se preguntó tanto en la encuesta de 2009 como en la de 2010.

Gráfico 4: Potenciales amenazas empresariales

¿Cuál es su grado de preocupación respecto a las siguientes amenazas potenciales de cara a las perspectivas de crecimiento de su empresa?



Base: Todos los encuestados (1.201).

“El 43% de los CEO entrevistados prevé un cambio significativo en su estrategia a medida que los consumidores aumenten cada vez más su uso de los dispositivos móviles y las redes sociales para manifestar sus necesidades y preferencias”.

De hecho, cada vez es mayor el papel que están asumiendo las empresas en el ámbito de la educación. Tal como señala Juha Rantanen, presidente de la finlandesa Outokumpu Oyj: “Si uno se detiene a pensarlo, una gran parte de lo que aprendemos durante nuestra educación formal, ya sea en la formación profesional o en la universidad, es sustituido por nuevos conocimientos y nuevas tecnologías en cuestión de unos años. Por ello empresas como la nuestra deben proporcionar a sus profesionales una formación y una educación continuas, lo cual constituye un importante beneficio para la sociedad”.

Nuestras entrevistas a responsables públicos han dado a conocer ideas similares con respecto a la gestión del talento. Por ejemplo, John Clarkson, viceministro de Innovación, Energía y Minas de la Provincia de Manitoba (Canadá), comentaba: “Lo fundamental en el momento de la recuperación es contar con mano de obra cualificada que puedan impulsar nuestras actividades y lo haga de forma productiva”. Ferruccio Ferranti, CEO del Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.A. (Italia), observaba: “El principal valor reside en los recursos humanos, en las personas, las que hacen posible que una actividad salga adelante, orientadas a la mejora constante y con una clara disposición a formarse para adaptar sus habilidades”.

Resulta de especial importancia para los gobiernos, principalmente para aquellos con un mayor envejecimiento de población activa, el hecho de que las estrategias de los CEOs relativas al talento se centran en motivar y hacer uso de los trabajadores existentes: solamente un 11% prevé un cambio significativo de su política para atraer y mantener a más mujeres, mientras que tan solo el 10% prevé contratar y tratar de retener a los trabajadores de mayor edad. Esto parece contrario a la necesidad de transformar la naturaleza de los puestos de trabajo, sobre todo en las sociedades con un mayor envejecimiento de la población, en

las que existe una necesidad mayor de adoptar un planteamiento más flexible que permita prolongar la vida laboral⁴. En este contexto, cabe señalar que más de la mitad de los CEOs de Canadá, Brasil, Oriente Medio, India y Australia adopta una postura proactiva en su enfoque de la contratación y retención de trabajadores de mayor edad.

De nuevo Juha Rantanen menciona que: “En Finlandia y Europa en general se ha debatido mucho sobre la ampliación de la vida profesional, de forma que las personas tengan la opción de trabajar durante más tiempo. En este sentido, las empresas pueden marcar una gran diferencia, ya que el envejecimiento de la población activa exige que conservemos la salud de nuestros trabajadores. Por ello, lo primero que esto implica es hacer todo lo posible para evitar lesiones en el puesto de trabajo. Pero debemos ir más allá y tratar de hacer que las personas se centren en mantener una buena salud. Otra forma de ampliar la vida profesional consiste en aumentar la satisfacción laboral mediante el desarrollo de un entorno de trabajo en que las personas sientan confianza en su empresa y en sus líderes. Esto es algo sobre lo que tratamos de llamar la atención constantemente: si los líderes cuidan a su gente, nuestros trabajadores se sentirán realizados en su labor y querrán seguir trabajando para nosotros durante más tiempo”.

Innovación

Los CEOs otorgan al desarrollo de nuevos productos y servicios el mismo nivel de importancia que a la cuota de mercado como oportunidad para hacer crecer sus negocios, lo cual pone de relieve una mayor preferencia por la innovación entre sus prioridades. De hecho, en la actualidad esta cuestión ocupa un lugar importante en las agendas de los consejos de administración. En palabras del Dr. Johannes Teysen, presidente y CEO de E.ON AG: “Por primera vez en la historia de nuestra empresa he decidido encomendar a un miembro concreto de nuestro Consejo de Administración la

⁴ Véase “The future of retirement in a transforming workplace”, Centro de Investigación del Sector Público de PwC, diciembre de 2010.

responsabilidad de centrarse exclusivamente en la tecnología y la innovación. Somos conscientes de que nuestro éxito futuro depende realmente de nuestra capacidad para innovar y movilizar nuevas tecnologías”.

La demanda de los consumidores y la dinámica de la industria están acelerando la necesidad de adaptarse al ritmo del cambio tecnológico (véase Gráfico 5). Por ejemplo, el 43% de los CEOs entrevistados prevé un cambio significativo en su estrategia a medida que los consumidores aumenten su uso de los dispositivos móviles y los medios sociales para manifestar sus necesidades y preferencias.

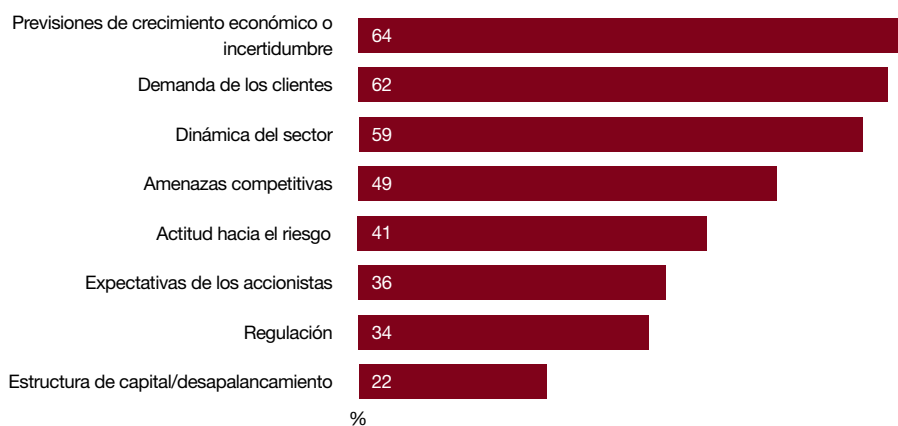
También cabe señalar que las previsiones de crecimiento económico y la incertidumbre, además de la demanda de los consumidores y la dinámica de la industria, ejercen una influencia significativa sobre las medidas estratégicas. Este año la regulación tienen una menor influencia entre nuestro encuestados. Y eso es así a pesar de que el exceso de regulación sea uno de

los problemas sobre el que las empresas llaman una y otra vez la atención a los gobiernos, tal y como se plantean nuevamente en las entrevistas detalladas con los CEOs. Ed Breen, presidente y CEO de Tyco International, señala: “Debido a la incertidumbre generada por algunas de las regulaciones que se han propuesto o que ya se han aprobado en Estados Unidos, todos los CEOs se preguntan: ‘¿Por qué iba a contratar personal nuevo ahora?’. Por eso creo que es importante que exista claridad en la aplicación y en las consecuencias de las regulaciones. Los gobiernos deben dejar claras las reglas del juego. Creo que la incertidumbre en materia de regulación es el mayor obstáculo al que se enfrentan las empresas”.

Quizá esto revele que, pese a que el problema del exceso de regulación ocupa siempre un lugar preponderante en la agenda de los CEO, en la actualidad la atención se esté centrando en que los gobiernos adopten medidas para retomar la senda del crecimiento económico estable.

Gráfico 5: Principales impulsores del cambio estratégico

Entre los 8 factores siguientes que pueden estar cambiando su negocio, ¿cuáles han influido de forma significativa en su necesidad de cambiar de estrategia?



Base: Todos los encuestados que respondieron “ha cambiado de forma fundamental” o “ha cambiado algo” en Q2a (1.009).

¿Tienen las empresas dependientes del gobierno puntos de vista distintos?

Las empresas con participación estatal, así como aquellas con una gran dependencia de la contratación pública, comparten muchas de estas preocupaciones, así como las respuestas estratégicas. Sin embargo, se observan algunas diferencias interesantes e importantes que se recogen a continuación.

Empresas participadas por el Estado

Este año, el 13% de las empresas encuestadas contaba con algún tipo de participación pública (porcentaje similar al 14% del pasado año). Este porcentaje incluye una proporción significativamente mayor de empresas⁵ del sector de los servicios públicos, las telecomunicaciones y la banca minorista, que el total de la muestra de empresas analizadas.

Por lo general, estas empresas suelen mostrar algunas diferencias significativas con respecto a las empresas completamente privadas, principalmente que es menos probable que les preocupen las respuestas del Gobierno al déficit fiscal y la deuda o que esperen que los recortes del gasto o las subidas de impuestos resultantes ralenticen el crecimiento económico doméstico. De hecho, por lo general, es más probable que vean el aumento de la deuda como una oportunidad de crecimiento, sin esperar un aumento de su contribución fiscal total. En la Tabla 2 se recogen otras diferencias significativas en sus puntos de vista.

Proveedores del Gobierno

En la encuesta de este año, el 15% de las empresas realiza ventas al Gobierno por valor de más de una tercera parte de sus ingresos. En nuestra muestra, estas representan una proporción significativamente⁶ mayor de empresas del sector inmobiliario, la construcción y la ingeniería civil, los dispositivos médicos y el software y la tecnología de la información.

En el caso de las empresas de las que el Gobierno es un cliente importante, se han observado diferencias fundamentales en las respuestas a nuestra encuesta. Quizás lo que es obviamente más importante es el hecho de que existe una mayor probabilidad de que el recorte del gasto público/las subidas de impuestos afecte en mayor medida a estas empresas en cuanto al crecimiento de sus mercados de exportación, es más probable que hagan cambios estratégicos como consecuencia de ello y existe la posibilidad de que esperen que se produzca un descenso de las ventas al Gobierno, así como una menor probabilidad de que prevean un aumento de sus contribuciones fiscales totales. Al igual que sucede con las empresas con participación estatal, también es más probable que estas empresas vean estos cambios como una oportunidad estratégica (quizá debido a que poseen una mejor comprensión del mercado público, en el que continúa habiendo oportunidades, por ejemplo, de mayor externalización).

En la Tabla 3 se recogen otras diferencias en estos puntos de vista.

Conclusiones

El principal riesgo al que se enfrentan las empresas en la actualidad –un crecimiento económico incierto y volátil– está estrechamente relacionado con el reto que afrontan los gobiernos, sobre todo los occidentales, de tener que estabilizar sus economías adoptando importantes medidas de déficit fiscal y reduciendo su endeudamiento sin acometer subidas de impuestos excesivamente onerosas.

Lo mismo sucede con las empresas que cuentan con algún tipo de participación pública y que realizan grandes ventas a los gobiernos, aunque estas últimas siguen viendo oportunidades en el mercado, además de las amenazas derivadas del recorte del gasto público. Nos centramos ahora en las implicaciones de los puntos de vista de las empresas respecto al papel de los gobiernos.

“En el caso de las empresas en las que el Gobierno es un cliente importante, se observan diferencias fundamentales en las respuestas a nuestra encuesta”.

⁵ Si existe una diferencia igual o superior al 7% entre los resultados de las empresas con participación pública en comparación con los correspondientes al total de empresas analizadas en esta encuesta, se considera estadísticamente significativo y, por tanto, los resultados se recogen en este subapartado.

⁶ Si existe una diferencia igual o superior al 7% entre los resultados de las empresas que obtienen una tercera parte de sus ingresos de las ventas al Gobierno en comparación con los correspondientes al total de empresas analizadas en esta encuesta, se considera estadísticamente significativo y, por tanto, los resultados se recogen en este subapartado.

Tabla 2: Algunos puntos de vista diferenciados de las empresas con participación estatal

Tema	Puntos de vista de las empresas con participación estatal
Amenazas	Por lo general, existe una mayor probabilidad de que a las empresas que cuentan con algún tipo de participación pública les preocupe más la incapacidad para captar financiación para el crecimiento y la disponibilidad de habilidades clave (principal preocupación), que a nuestra muestra general. También existe una mayor probabilidad de que les preocupen otras cuestiones, como los desastres naturales, y los tengan en cuenta en sus planes. En un plazo de tres años, es más probable que entre sus principales prioridades se encuentren conseguir capital y acceso a los recursos naturales que se necesitan para su actividad a un coste razonable, abordar los riesgos del cambio climático y mejorar las infraestructuras. Asimismo, es más probable que sus estrategias se vean influenciadas por su actitud hacia el riesgo y que hayan incrementado la plantilla de los equipos de gestión de riesgos y estén volviendo a examinar su estructura de capital en respuesta a dichos riesgos.
Crecimiento	Existe una mayor probabilidad de que estas empresas esperen que el país en el que se encuentran ofrezca un bajo potencial de crecimiento y es menos probable, en comparación con otras empresas, que consideren a China o Rusia como mercados importantes de crecimiento y, en el caso de China, como fuente de suministro. Estas empresas tienen una menor probabilidad de haber efectuado una fusión o adquisición durante el último año. También es menos probable que esperen que los consumidores se centren en el precio y el valor del dinero para cambiar su estrategia para los próximos tres años, aunque sí esperan que las decisiones de compra de las empresas estén condicionadas principalmente por aspectos relacionados con los precios.
Talento	Existe una mayor probabilidad de que los CEOs de esta categoría de empresas esperen que los reguladores y/o inversores vayan a analizar sus estructuras de retribución, pero es más probable que prevean trabajar con el Gobierno/el sistema educativo para aumentar las capacidades en la oferta de habilidades. Existe una mayor probabilidad de que tengan previsto efectuar determinados cambios importantes para establecer límites en la retribución de sus directivos y aumentar la contratación y la retención de los trabajadores de mayor edad, además de incentivar a los trabajadores más jóvenes de forma distinta.
Innovación	Tienen mayor confianza en que el gobierno contribuya a impulsar la innovación. Estas empresas tienen mayor probabilidad de realizar un cambio de estrategia durante los próximos tres años como consecuencia del papel más activo desempeñado por los consumidores en el desarrollo de productos y servicios.
Partes interesadas	Estas empresas tienen mayores probabilidades de modificar su estrategia según las expectativas regulatorias y de las partes interesadas, lo que quizá es poco sorprendente, ya que son en su totalidad o en parte propiedad del Gobierno. También existe una mayor probabilidad de que consideren que las alianzas estratégicas entre Gobierno y empresa serán más efectivas para mitigar los principales riesgos mundiales. Por último, existe además una mayor probabilidad de que esperen un cambio fundamental en su atención a la reputación corporativa y a reconstruir la confianza, quizá para abordar algunas de las consecuencias de pertenecer en parte o en su totalidad al Estado.

Tabla 3: Algunos puntos de vista diferenciados de los principales proveedores del Gobierno

Tema	Puntos de vista de los proveedores
Amenazas	Estas empresas tienen mayores probabilidades de tener en cuenta la inestabilidad política en sus planes, probablemente debido al impacto directo sobre las ventas de la empresa, y esperan que la dinámica de la industria sea un factor más importante en sus estrategias. También es superior la probabilidad de que centren una mayor atención de su consejo de administración en la gestión de riesgos, aumenten su compromiso por mejorar las infraestructuras durante los tres próximos años y es más probable que les preocupe la incapacidad para financiar el crecimiento.
Crecimiento	Es más probable que los CEOs de los principales proveedores del gobierno obtengan un mayor crecimiento en Oriente Medio y menos probable que les preocupen los costes de la energía y la escasez de recursos naturales. Existe una mayor probabilidad de que estas empresas se hayan visto empujadas hacia una reestructuración y probablemente la mayoría de ellas haya iniciado externalizaciones y <i>joint ventures</i> /alianzas durante los últimos 12 meses, además de una mayor probabilidad de alianzas, <i>joint ventures</i> y fusiones/adquisiciones previstas para el próximo año (estas últimas principalmente en Norteamérica, Australia y Asia). También es mayor la probabilidad de que estén cambiando su estrategia en respuesta a la mayor importancia que otorgan los consumidores al país de origen de sus productos y al crecimiento registrado por los consumidores de los mercados emergentes.
Talento	Es más probable que estas organizaciones confíen en el papel del Gobierno a la hora de desarrollar y potenciar de manera prioritaria la cualificación de la mano de obra disponible al tiempo que es más probable que aumenten su compromiso en los próximos tres años a la hora de desarrollar y potenciar dicha mano de obra cualificada y que trabajen con el Gobierno/sistema educativo para aumentar las habilidades de la base de talento disponible. Asimismo, estas empresas tienden a prever una mayor movilidad laboral entre sus principales empleados por motivos personales.
Innovación	Existe una mayor probabilidad de que durante los próximos tres años estas empresas aumenten su compromiso con la innovación y la protección de la propiedad intelectual, pero también es más probable que esperen que la innovación provenga de mercados exteriores. Es más probable que esperen que el Gobierno dé prioridad a la innovación y la protección de la protección individual, y también que preste ayuda para impulsar la innovación. Es menos probable que aumenten su compromiso con la protección de los intereses de los consumidores.

Apartado 2

Reconsiderando el papel del Gobierno

Desde el punto de vista de las empresas, actualmente son dos las cuestiones principales que definen el papel de los gobiernos: resolver los déficits fiscales y potenciar el crecimiento.

Los restantes aspectos, incluidos los puntos de vista sobre los impuestos y la regulación, deben tenerse en cuenta desde esta perspectiva. En esta sección, recogemos los puntos de vista de los CEOs sobre las medidas prioritarias que deben adoptar los gobiernos y también sobre las áreas en las que se percibe que existe una agenda común.

It's the economy, stupid!

Como ya se ha indicado, los déficits fiscales y el nivel de deuda pública superan con mucho al resto de amenazas de cara al crecimiento de la comunidad empresarial. Sin embargo, estas preocupaciones no han llegado a afectar a los temores proteccionistas. En el pasado año, la mitad de los CEOs esperaban que las tendencias proteccionistas pesasen cada vez más sobre los flujos comerciales y las estrategias de adquisiciones. Sin embargo, este año, tan solo algo más de una tercera parte de los CEOs comparten este temor a escala mundial. Se trata del dato más bajo registrado en la encuesta en los últimos cinco años (a excepción de Latinoamérica, en donde la mitad de los CEOs consultados siguen considerando el proteccionismo como una grave amenaza). Las negociaciones celebradas en la ronda de Doha sobre el comercio mundial, iniciadas en 2001, no lograron

avances decisivos durante el pasado año, pero en realidad es poco lo que se ha propuesto como para conseguir que descarrile el tren de la globalización. De hecho, los flujos comerciales crecieron más de lo previsto: en septiembre de 2010 la Organización Mundial del Comercio aumentó su previsión del crecimiento comercial para el año hasta el 13,5%, dando así la vuelta a la tendencia de caída del 12,2% registrada por las exportaciones mundiales en 2009.

Sin embargo, no han desaparecido los indicios de que se estén desarrollando políticas proteccionistas. En las economías emergentes, por ejemplo, los desequilibrios en el ámbito mundial están reavivando los temores relativos a la volatilidad de las entradas de capital. Al menos la mitad de los CEOs de todas las regiones, salvo Europa Occidental⁷ y Norteamérica, citan la volatilidad monetaria como amenaza para el crecimiento. Téngase presente, por ejemplo, que el tipo de cambio ponderado en función del comercio de Brasil se ha revalorizado un 17% desde 2008.

Implicaciones de los déficits fiscales y la deuda

Se prevé que las medidas adoptadas por los gobiernos para resolver sus déficits –reducción del gasto público y/o subidas de impuestos– ralenticen el crecimiento doméstico y provoquen un aumento de la carga impositiva (véase Gráfico 6). Esta previsión, de especial interés para los gobiernos de todo el mundo, no difiere mucho entre las distintas regiones, ya que a los CEOs de todo el mundo les preocupa de manera casi uniforme el efecto de los déficits fiscales y la deuda. Esto parece ser así incluso en los países cuyos gobiernos no están acometiendo grandes medidas de austeridad en sus economías, siendo los países de Oriente Medio la principal excepción.

Concretamente, los CEOs encuestados en Estados Unidos se muestran bastante

⁷ Encuesta realizada con antelación a las fluctuaciones del euro que tuvieron lugar en noviembre/diciembre de 2010.

preocupados: el 41% está muy de acuerdo con el hecho de que la reducción del gasto público o la subida de los impuestos para hacer frente al aumento de la deuda pública ralentizará el crecimiento económico doméstico –punto de vista que solamente obtiene un mayor respaldo en África (el 55%)–. Asimismo, los CEOs estadounidenses prevén una subida resultante en su contribución fiscal total (el 42% está muy de acuerdo). Como consecuencia de ello, la mitad (el 50%) de ellos introducirán cambios en su estrategia.

Doug Baker, presidente y CEO de Ecolab, expresa los puntos de vista de muchos de sus homólogos occidentales al decir: “Con relación a la deuda estatal, la incertidumbre que ésta genera erosiona la voluntad y la capacidad de empresas como la nuestra para invertir y expandirse. ¿Cuál será el tipo de cambio

del euro dentro de seis meses? ¿Qué van a hacer los gobiernos europeos con la deuda soberana? Una tercera parte de nuestro volumen de negocio se centra en Europa y todas estas cuestiones nos preocupan, ya que inciden en gran medida en el clima económico subyacente del viejo continente”. Por su parte, Louis Camillero, de Philip Morris International, está de acuerdo con esta idea: “En la actualidad, en Occidente, las empresas se enfrentan a demasiada incertidumbre respecto a los pasos que van a dar los gobiernos. Creo que los líderes occidentales no han hecho un gran trabajo a la hora de comunicar qué es lo que pretenden hacer, y lo que es aún más importante, cómo lo harán, lo cual no hace sino aumentar la incertidumbre tanto de las empresas como de los consumidores. Y todo ello se añade a la restricción del gasto público”.

Gráfico 6: Impacto de los déficits fiscales y la deuda

¿En qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones referentes al impacto económico de los elevados déficits fiscales y la creciente deuda pública?

	Norte- américa (148)	Europa Occidental (420)	Asia- Pacífico (257)	Latino- américa (221)	Europa Central y Oriental (98)	Oriente Medio (27)	África (30)
Los recortes del gasto público o subidas de impuestos para hacer frente a la creciente deuda pública en el país en el que estoy establecido ralentizarán el crecimiento económico doméstico.	67	63	69	51	55	37	70
La contribución fiscal total de mi empresa se verá aumentada por las reacciones de los gobiernos ante la creciente deuda pública.	67	53	55	46	48	30	47
Los recortes del gasto público o las subidas de impuestos para hacer frente a la deuda pública en otros países ralentizarán el crecimiento económico en los mercados exteriores clave para mi empresa.	49	47	47	38	31	44	53
Mi empresa está realizando cambios estratégicos debido a los recortes en gasto público o las subidas de impuestos sufridas en mi país o en el extranjero.	44	35	33	30	35	26	37
Las ventas de mi empresa al Gobierno se verán reducidas por la reacción de los gobiernos ante la creciente deuda pública.	15	24	19	19	18	15	27
La reacción de los gobiernos ante la creciente deuda pública representa una oportunidad estratégica de crecimiento para mi empresa.	14	13	27	22	14	19	20

Nota: Los encuestados que manifestaron estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo”.

Sin embargo, tan solo una minoría de CEOs espera que las medidas destinadas a reducir el déficit afecten directamente a sus ventas al Gobierno, lo cual es de esperar, dado que la mayoría de las empresas estudiadas no dependen en gran medida del Gobierno como cliente directo. De hecho, tal y como revela nuestro análisis del informe de revisión del gasto público del Gobierno de coalición del Reino Unido (véase Cuadro 1), el impacto de la presión fiscal sobre los sectores y las regiones varía notablemente en función del nivel de dependencia de la cadena de suministro del sector público.

En un tono más positivo, cabe destacar que las empresas apoyan activamente las nuevas políticas de los Gobiernos que vayan encaminadas a potenciar un “buen” crecimiento sostenible desde un punto de vista económico, social y medioambiental en el ámbito global, nacional y local –un 72% de los encuestados está de acuerdo (o muy de acuerdo) con esta afirmación–. De hecho, en palabras de Paul Polman, CEO de Unilever: “Es evidente que necesitamos un modelo empresarial que nos ayude a retomar el crecimiento, pero un crecimiento equitativo y sostenible para

toda la sociedad. Y esto requiere voluntad política”.

Las personas con las que hemos hablado dentro del Gobierno también parecen compartir este punto de vista. Por ejemplo, Greg Tweedly, director general de la Victorian WorkCover Authority de Australia, indicaba: “Sin dinero no hay misión (Ejército de Salvación). No se puede hacer el bien en la sociedad sin cuidar el aspecto financiero –asimismo, es necesario, aunque no suficiente por sí solo, que las finanzas estén saneadas– y la sociedad en general también debe beneficiarse de ello. Para mí esto condensa la idea de que no es positivo generar organizaciones sostenibles desde el punto de vista financiero si a la sociedad no le gusta lo que generamos... Es necesario contar con un medio de valoración equilibrado que nos permita garantizar que servimos a la sociedad de la forma que ésta desea y espera”.

¿Cuáles son las prioridades para el Gobierno según las empresas?

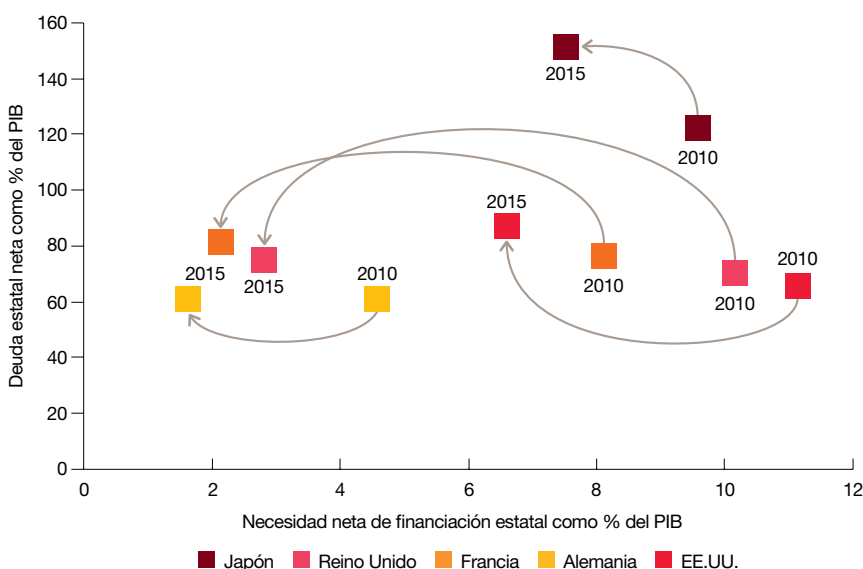
Es evidente que las empresas consideran que la principal prioridad de los gobiernos sometidos a fuertes presiones presupuestarias ha de ser que hagan frente a los déficits fiscales y a la incertidumbre que provocan. Pero las empresas también tienen otras prioridades claras que los gobiernos deben abordar y que afectan directamente a su competitividad:

- Crear y fomentar una mano de obra cualificada (el 47% de los CEOs, principalmente de Norteamérica, Europa Occidental y Europa Central y Oriental).
- La mejora de las infraestructuras del país (el 51% de los CEOs, principalmente de Latinoamérica y Oriente Medio).

Cuadro 1: Efecto de la presión fiscal por sectores y regiones

Hasta el momento, son pocas las economías avanzadas que han adoptado unos planes de austeridad tan severos como los del Gobierno británico (véase Gráfico 7). PwC ha analizado recientemente el impacto de la reducción del gasto público en el Reino Unido por sectores y regiones⁸ y ha concluido que, además de la pérdida de empleos en el sector público (recientemente situada por la *Office of Budget Responsibility* del Reino Unido en 330.000 puestos para 2014-2015 tras la revisión realizada), esta pérdida será aún mayor entre las empresas que suministran mercancías y servicios al Estado. Calculamos que para 2014-2015 se perderán 435.000 puestos de trabajo en el Reino Unido, con una reducción aún mayor en determinados sectores (principalmente la construcción y los servicios financieros y empresariales), así como en las regiones más dependientes del sector público, como es el caso de Irlanda del Norte, Escocia, Gales y el Norte de Inglaterra.

Gráfico 7: Planes de austeridad



⁸ “Sectoral and regional impact of the fiscal squeeze”, Centro de Investigación del Sector Público de PwC, octubre de 2010.

- Asegurar la estabilidad del sector financiero y el acceso al capital a un coste razonable (el 45% de los CEOs, sobre todo de Europa Occidental y Oriente Medio).

Entre estas prioridades, las empresas esperan que el Gobierno desempeñe un papel fundamental en la estabilidad financiera, en las infraestructuras y en la reducción de la pobreza y las desigualdades (véase Gráfico 8).

Estabilidad financiera

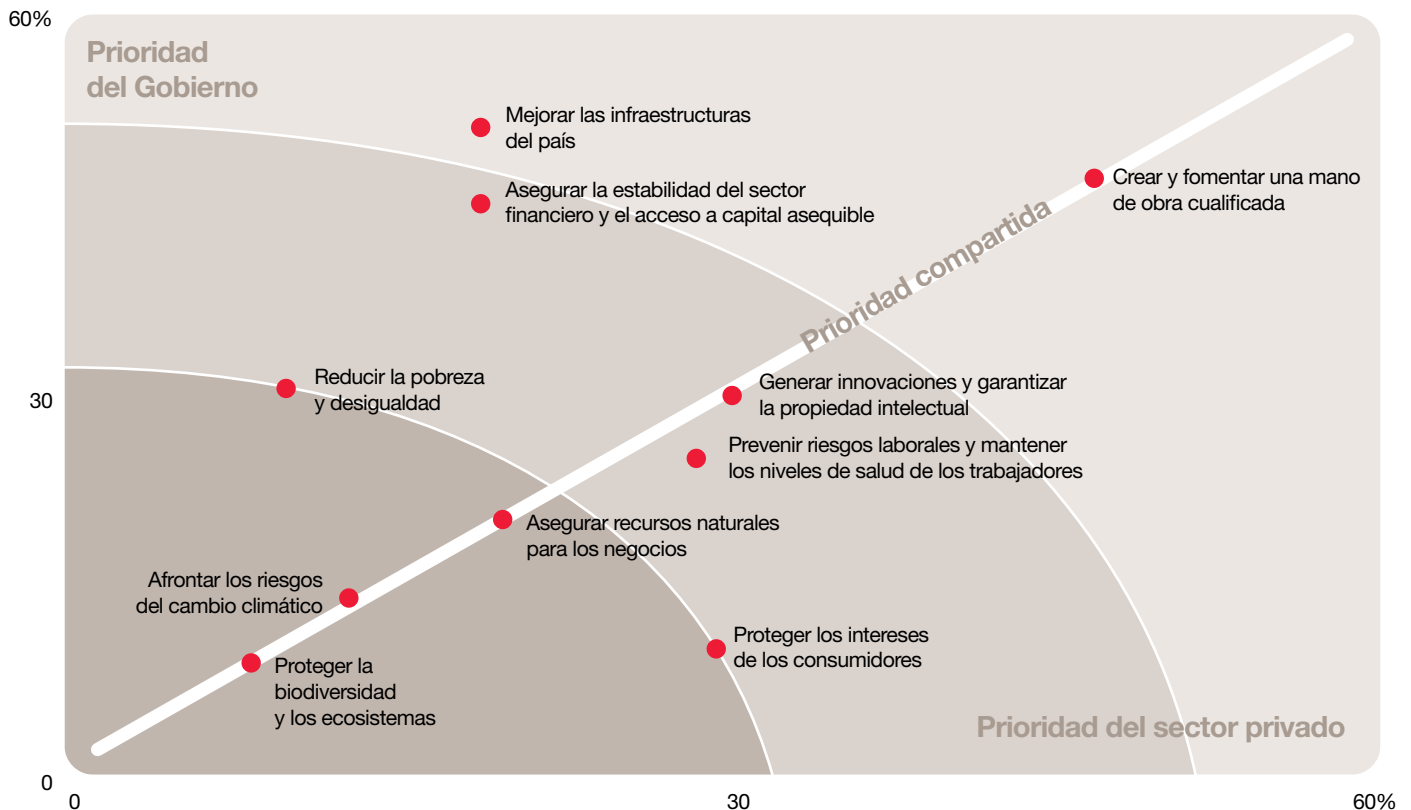
No cabe duda sobre el papel fundamental que desempeñan los gobiernos de cara a la estabilidad financiera. La política macroeconómica y la regulación de los mercados de capitales son fundamentales en el ámbito supranacional y nacional del

Estado. Greg Tweedly resume con acierto este punto desde Australia: “Mi idea del papel del Gobierno es que debe servir de estímulo cuando los mercados fallan y regular cuando los mercados se sobrecalientan –estas son las principales funciones del Gobierno– incentivar el crecimiento del mercado, pero regulando con mano firme cuando existe el riesgo de que se produzcan excesos, ya sea en las instituciones, en el mercado bursátil o en otros ámbitos (la configuración política debe determinar el equilibrio adecuado)”. Nazir Alli, CEO de la Agencia Nacional de Carreteras de Sudáfrica, también comenta: “El descenso de regulación no está funcionando. Lo que necesitamos es encontrar un equilibrio en un punto que podría denominarse ‘regulación suficiente’”.

Sin embargo, la empresa tiene un papel importante que desempeñar y en general es positiva al respecto del potencial de colaboración con el Gobierno para mitigar riesgos globales, como el cambio climático y la crisis financiera, y un 54% de las opiniones expresadas esperan que la colaboración entre Gobierno y empresa sea eficaz. Pero las empresas se muestran menos convencidas respecto a la armonización de los impuestos y las regulaciones a escala mundial –menos de la mitad (40%) de los CEOs encuestados esperan que las nuevas regulaciones se armonicen en gran medida gracias a la colaboración entre los gobiernos o que las políticas fiscales o los tipos impositivos tengan cada vez una mayor convergencia entre los distintos países.

Gráfico 8: ¿Quién es responsable?

¿En qué medida prevé aumentar su empresa su compromiso en las áreas siguientes para mejorar la competitividad nacional y el bienestar social durante los próximos tres años? ¿Qué tres áreas deberían ser prioritarias para el Gobierno en la actualidad?



Base: Todos los encuestados (1.201).

Nota: A los CEOs se les preguntó en qué medida prevén aumentar sus empresas su compromiso para alcanzar estos resultados y cuál debería ser la prioridad del Gobierno. La línea indica el porcentaje de CEOs que ha optado por cada una de estas áreas. Se permitió elegir varias opciones.

Fuente: 14.ª Encuesta Mundial Anual de CEOs de PwC.

Infraestructuras

Es evidente que las empresas entienden que el Gobierno debe actuar como impulsor principal en materia de infraestructuras. Tal como señala Gregory R. Page, presidente y CEO de Cargill Incorporated: “Es evidente que el papel del Gobierno en la creación de infraestructuras fiables –red eléctrica, transporte, sistema educativo– es fundamental para crear un entorno en el que pueda florecer la actividad comercial. Si no hay infraestructuras, las oportunidades económicas se reducen para todos. Ninguna empresa es lo suficientemente grande como para poder compensar una red eléctrica deficiente. Una gran empresa no se puede apoyar en un motor diésel de 300 caballos”.

“La cuestión clave sigue siendo cuál es la mejor forma de implicar al sector privado en la financiación del desarrollo de infraestructuras”.

Sin embargo, el Gobierno también pretende que haya una implicación más activa de las empresas. Según Bertholt Leeftink, vicesecretario General del Ministerio de Economía, Agricultura e Innovación de los Países Bajos: “Al menos en el caso de los Países Bajos, y creo que es algo común a muchos otros países, la construcción de infraestructuras está en gran parte en mano de los gobiernos. Pero es evidente que el sector privado cuenta con unos enormes conocimientos sobre la construcción económica, eficiente y respetuosa con el medio ambiente. Por ello, se trata de un ámbito en el que las alianzas entre el sector privado y el público pueden ser muy interesantes, ya que los distintos agentes cuentan con conocimientos, capacidades y experiencias diferentes que aportar”.

Guilherme Mattar, secretario de Relaciones Internacionales del Ayuntamiento de São Paulo (Brasil) comparte los mismos puntos de vista: “Sin duda los retos son importantes. Sin embargo, dentro del contexto de la

responsabilidad fiscal que compete a la administración del municipio de São Paulo, existen oportunidades de aprovechar las alianzas estratégicas con el sector privado para garantizar las inversiones y la prestación de servicios que puede que el Gobierno no sea capaz de realizar por sí solo. Estas iniciativas se basan en crear oportunidades y darlas a conocer al sector privado –tanto nacional como extranjero–, además de garantizar que existan las condiciones adecuadas para la participación del capital privado en estos proyectos”. Jon Rouse, director general del Ayuntamiento de Croydon en el Reino Unido, indica: “La inversión conjunta en infraestructuras constituye un ejemplo claro de una posible situación en la que todas las partes ganan, ya que las empresas obtienen una rentabilidad a través de los sistemas de peajes y cuotas, y su implicación en estos proyectos puede generar mayores oportunidades”.

Los estudios realizados con consumidores en varios países también respaldan el aumento de la participación del sector privado. Por ejemplo, en un estudio realizado en Australia por el Instituto de Transporte y Logística (ITLS)⁹ de la Universidad de Sydney, se observó que el transporte y las infraestructuras siguen siendo aspectos con una gran prioridad para los australianos, y la mayoría de los residentes considera que el sector privado debe desempeñar un importante papel en el desarrollo de estas infraestructuras. Por ejemplo, el 44% de los australianos afirma que el sector privado debería tener una mayor implicación en la prestación de servicios de transporte público, mientras que el 32% opina que el sector privado debería tener una menor implicación.

La cuestión clave sigue siendo cuál es la mejor forma de implicar al sector privado en la financiación del desarrollo de infraestructuras (véase Cuadro 2).

⁹ El ITLS-Interfleet Transport Opinion Survey (TOPS) es un estudio trimestral acerca de la confianza de los australianos sobre el transporte.

Cuadro 2: Financiación de infraestructuras

Dada la enorme necesidad de inversiones existente en el ámbito de las infraestructuras, y el hecho de que esta necesidad se produzca en un momento en el que los presupuestos de numerosos estados se ven sometidos a una fuerte presión, el papel del capital privado en la financiación parece más fundamental que nunca. Las infraestructuras existentes en el mundo desarrollado son cada vez más deficientes y la demanda de infraestructuras nuevas en las economías en desarrollo es cada vez mayor. Según el informe “Paving the way”¹⁰ del Foro Económico Mundial (FEM), se calcula que el volumen de inversión anual que se necesita en infraestructuras en todo el mundo puede alcanzar los tres billones de dólares estadounidenses.

El enorme aumento de las necesidades de financiación en infraestructuras implica que sea poco probable que se cubra simplemente con fondos públicos: es necesario que los gobiernos colaboren con el sector privado e impulsen el papel de los mercados de capitales como fuente de financiación. Es hora de que los gobiernos consideren la relación entre el sector público y el privado, además de esforzarse más por comprender y gestionar las percepciones del público, lo cual constituye una parte fundamental del éxito de cualquier operación, así como de la relación más amplia entre los servicios públicos y los sectores privado y voluntario.

Si el objetivo del Gobierno consiste en alcanzar un nivel de inversión sostenible, entonces serán importantes las estructuras que permitan obtener la financiación necesaria y fomentar el cumplimiento eficiente de estos proyectos, como pueda ser a través de mecanismos de colaboración público-privada y de bases de activos regulados. De hecho, estos mecanismos siguen teniendo potencial en las regiones que cuentan con una estructura reguladora estable como método para compartir el riesgo o la carga financiera, además de asegurar la financiación para el necesario mantenimiento de las infraestructuras, lo cual es especialmente importante en un momento de reducción del gasto público.

Pobreza y desigualdad

Lo mismo puede aplicarse a la reducción de la pobreza y la desigualdad, un ámbito en el que el Gobierno lleva la voz cantante, pero la empresa tiene un papel fundamental en la creación de empleo y riqueza. John Clarkson, desde Canadá, lo ve de este modo: “Creo que si te diriges a la industria y le dices que quieres que sean parte de nuestra estrategia de reducción de la pobreza, la mayoría de los empresarios te dirá que tiene otras prioridades en las que pensar. Pero si te diriges a ellos y les dices... a ver qué podemos hacer para unir nuestras fuerzas y asegurarnos de que nuestra población sea una fuente adecuada de profesionales cualificados para el futuro, la cosa cambia. Desde esta perspectiva puedes comenzar a involucrar a los empresarios en aquellos componentes en los que ellos tienen mucho que aportar”.

Paul Polman, de Unilever, reafirma esta idea: “Los gobiernos se han dado cuenta de que necesitan de un sector privado exitoso y pujante, ya que solamente la empresa puede generar riqueza. El gobierno puede redistribuirla. Las ONGs pueden defender que se asigne a fines específicos. Pero, a fin de cuentas, solamente las empresas pueden generar riqueza”.

“Dada la enorme necesidad de inversiones existente en el ámbito de las infraestructuras y el hecho de que esta necesidad se produzca en un momento en el que los presupuestos de numerosos estados se ven sometidos a una fuerte presión, el papel del capital privado en la financiación parece más fundamental que nunca”.

¹⁰ “Paving the way: Maximising the value of private investment in infrastructure”, Foro Económico Mundial, 2010.

El Gobierno desempeña un importante papel a la hora de impulsar cada una de estas áreas: estabilidad financiera, infraestructuras y pobreza e igualdad. Esto implica la creación de un marco adecuado de incentivos y sanciones, tal y como se recoge en el Cuadro 3.

¿En dónde desempeña la empresa un papel primordial?

También existen algunos ámbitos en los que la empresa considera que debe llevar la voz cantante: en lo referente a los intereses de los consumidores y la salud de sus trabajadores. El hecho de que las empresas se tomen tan en serio su papel en estos dos ámbitos, constituye un avance muy positivo, principalmente en lo que se refiere a la salud y el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, es posible que desde el Gobierno muchos deseen un papel compartido, aunque esto irá en función de la naturaleza de la implicación del estado. Tim Wiles, viceministro de Finanzas y Empresa de Alberta, comenta: “Probablemente, en el futuro, algunos de los sectores a los que más puede contribuir la industria es el bienestar y la salud y la seguridad ocupacional, ya que la conciliación entre familia y trabajo y el desarrollo de puestos de trabajo más saludables son algunas de las herramientas de que disponen las organizaciones para captar y atraer a los profesionales mejor cualificados”.

Cuadro 3: El papel impulsor del Gobierno

El papel del Gobierno se ve cada vez con más frecuencia, incluso en las economías en desarrollo, no como el de una intervención generalizada y omnipresente en todos los aspectos de la actividad del mercado, sino como un papel impulsor y facilitador que contribuye a establecer una serie de incentivos y sanciones para promover comportamientos “positivos” y limitar los excesos del mercado.

En palabras de Jon Rouse, desde el Reino Unido: “El Gobierno ejerce un papel impulsor –no puede producir crecimiento por sí solo, pero puede generar un entorno de estabilidad fiscal y financiera–. Esto lo consigue utilizando sus recursos de forma específica, centrándose principalmente en dos áreas: las infraestructuras y las capacidades (desde la educación inicial)”. Annette Trimbee, de Canadá, comparte estos puntos de vista: “El Gobierno tiene tres funciones: la de garantizar (un papel protector), la de impulsar, y la de encargarse de las infraestructuras (personas y construcciones), y su papel en el crecimiento económico sostenible ha de basarse en planteamientos a largo plazo. Se trata de respaldar algunos de los riesgos existentes de forma que se anime a las empresas a prestar más atención a los aspectos a largo plazo”.

Nuestras entrevistas con funcionarios y responsables públicos revelan el apoyo que existe hacia la idea del papel impulsor, que cuenta con varios componentes:

- La creación de un entorno de sostenibilidad fiscal y financiera con acceso al capital para el sector privado, pero en el que las finanzas se consideran un medio de crecimiento y no un fin en sí mismas.
- La creación de las condiciones que conduzcan al crecimiento y la creación de empleo en el sector privado, considerada un requisito fundamental del papel del Gobierno en la reducción de la pobreza y la desigualdad. Esto incluye la inversión en infraestructuras, la garantía de igualdad de condiciones y competencia justa y la protección del capital intelectual para contribuir a la innovación.
- El establecimiento de un entorno regulatorio que facilite los negocios, estableciendo normas en el ámbito correspondiente (internacional, nacional y local), en el que los costes de adaptarse a la regulación se vean minimizados a través de una mayor implicación con las empresas en su aplicación.
- La adopción de una perspectiva a largo plazo y el suministro de los incentivos adecuados para el crecimiento empresarial en lo que se refiere a impuestos, regímenes de *royalties*, subvenciones y garantías.

“El hecho de que las empresas se tomen tan en serio su papel en estos dos ámbitos, constituye un avance muy positivo, principalmente en lo que se refiere a la salud y el bienestar de los trabajadores”.

¿Una agenda compartida?

En otras áreas fundamentales, es la propia empresa la que aboga por que se adopte un papel conjunto: el desarrollo de mano de obra cualificada, además de la producción de innovación y la protección de la propiedad intelectual, la garantía de acceso a los recursos naturales y la lucha contra el cambio climático y las amenazas para la biodiversidad. En palabras de Agah Uğur, CEO del Borusan Holding Group de Turquía: “El Gobierno y el sector privado deben centrarse en la coordinación estratégica de alto nivel con la competitividad a largo plazo. Propongamos ideas juntos y trabajemos conjuntamente para avanzar”.

A continuación, tratamos más detalladamente los aspectos más importantes de estas labores conjuntas desde una perspectiva empresarial: la educación y la innovación.

El papel de la empresa en la educación

La educación constituye un hito fundamental de la economía moderna. Por ello, tanto el Gobierno como la empresa cuentan con intereses evidentes en garantizar que en sus países se cuente con los mejores sistemas educativos posibles. Nuestras entrevistas con miembros de administraciones públicas pusieron de manifiesto las grandes oportunidades que existen para desarrollar un papel compartido en materia de educación. Por ejemplo, Dube Tshidi, CEO del Consejo de Servicios Financieros de Sudáfrica, indica que: “Necesitamos que existan alianzas en materia de educación, ya que, como saben, el nivel educativo de Sudáfrica no se encuentra donde debería. Son muchas las personas que no cuentan con una educación adecuada. Es necesaria una vez más la formalización de alianzas entre Estado y empresa”.

El papel de la empresa está especialmente bien reconocido en lo relativo a la formación continua y a la formación en el puesto de trabajo. Según el Dr. Johannes Beermann, ministro de Estado, jefe de la Cancillería de Estado de Sajonia (Alemania): “La mejora de la base de cualificación de los trabajadores es fundamental para la sociedad... Los pedagogos modernos a menudo destacan la necesidad de que exista una mayor formación continua, lo cual es, en parte, responsabilidad de las empresas: facilitar a sus trabajadores el acceso a la educación superior. Las empresas tienen una importante responsabilidad en materia de educación y también de formación, pero la educación superior es el área concreta que es necesario potenciar”.

La novedad es que el sistema educativo y el desarrollo de habilidades profesionales se está convirtiendo cada vez más en un verdadero mercado, en el que las empresas buscan los sistemas educativos que mejor se adapten a las necesidades de sus trabajadores. Por ejemplo, Tan Sri

Azman Mokhtar, director ejecutivo de Khazanah Nasional Berhad con sede en Malasia, describe las inversiones realizadas directamente por las empresas en el sistema educativo de su país (véase Cuadro 4). En otros países también pueden observarse tendencias similares en las que existe una mayor participación privada en el sistema educativo, que van desde las *charter schools* (escuelas concertadas) de Estados Unidos y las escuelas libres de Suecia hasta las *academies* del Reino Unido.

La cuestión es cómo integrar el negocio privado en la educación y definir de manera acordada el papel que ha de desempeñar el sector privado. En muchos países, el sector privado es nuevo en la educación y su implicación ha crecido con la idea de que el papel del Gobierno respecto a algunos de sus aspectos sea cada vez menor. Sin embargo, el Gobierno debe asumir la responsabilidad de crear el marco adecuado de colaboración público-privada en este ámbito.

Cuadro 4: Educación y empresa en Malasia

“La educación, tal y como la conocemos, impulsa de forma muy importante el desarrollo económico y la movilidad social. Existe una correlación muy importante entre el acceso a la educación y el desarrollo nacional. En Malasia hemos tenido la suerte de contar con sólidas instituciones educativas durante muchos años. Sin embargo, durante las últimas décadas se ha producido un declive gradual de la educación pública. En respuesta a esto, Khazanah está realizando una serie de reformas educativas que en la actualidad se conocen como ‘*trust schools*’. Estas escuelas se encuentran en el ámbito público, pero han sido adoptadas y son dirigidas por el sector empresarial. En nuestro caso, Khazanah asumirá el control de 10 escuelas, lo cual irá aumentando gradualmente hasta 50, que se financiarán mediante asociaciones público-privadas. La educación pública es un tema muy importante en el que el sector privado puede cubrir las lagunas que en ocasiones el Gobierno tiene dificultades para abordar. Se trata de una cuestión que hace referencia a la propia definición de éxito empresarial, ya que si no resolvemos el problema educativo, el problema de una educación deficiente afectará finalmente a la capacidad del sector privado para contratar profesionales cualificados. Este es un buen ejemplo de cómo el Estado puede recurrir al sector privado –como ya he dicho, no solo en lo referente al dinero, sino, lo que aún es más importante, en materia de capacidad organizativa y de actuación– para promover la competitividad nacional”.

Tan Sri Azman Mokhtar, director ejecutivo, Khazanah Nasional Berhad, Malasia.

El papel del Gobierno en la innovación

Otro de los ámbitos que parecen estar preparados para que se desarrolle una mayor colaboración entre empresas y Gobierno es la innovación y la protección del capital intelectual. Los gobiernos necesitan promover la innovación. Y el sector privado también demanda este tipo de apoyo, aunque no espera necesariamente que la ayuda del Gobierno esté disponible. Tan solo el 25% de los CEOs encuestados espera ayuda del Estado (incluida financiación, créditos fiscales y/o transferencia tecnológica) para impulsar sus resultados de la innovación.

En el ámbito internacional existe una enorme competitividad en la inversión en I+D, con la que China, Europa y otras importantes regiones tratan de reproducir su propio Silicon Valley. Durante los últimos 30 años, en numerosos países se ha producido un enorme crecimiento de servicios muy intensivos en cuestión de conocimientos, como puedan ser las tecnologías sostenibles, los servicios financieros y empresariales, las telecomunicaciones, los servicios de salud y educación.

“Tan solo el 25% de los CEOs encuestados espera ayuda del Estado... para impulsar los resultados de su innovación”.

El fomento de la innovación –un hito para la base de la economía del conocimiento –es fundamental para crear competitividad y promover el crecimiento. Sin embargo, los gobiernos se enfrentan a importantes consideraciones tributarias, legales y fiscales a la hora de tomar una decisión sobre sus políticas. El éxito de la innovación requiere, entre otros aspectos, centrarse en el buen funcionamiento de los mercados, unos impuestos de sociedades bajos, incentivos adecuados a la I+D, vínculos entre la financiación y los resultados y el apoyo a la enseñanza superior y la inversión extranjera directa– todas ellas áreas en las que el Gobierno debe centrar su atención de forma prioritaria¹¹.

Conclusiones

Existe un importante grado de consenso respecto a la amenaza que constituye para las empresas el efecto de los déficits fiscales, incluso entre los CEOs de aquellos países en los que sus gobiernos no están acometiendo grandes medidas de austeridad en sus economías, siendo los países de Oriente Medio la principal excepción.

En un tono más positivo, cabe destacar que las empresas apoyarán activamente las nuevas políticas de los gobiernos que vayan encaminadas a potenciar “un buen crecimiento” que sea sostenible desde un punto de vista económico, social y medioambiental.

Más allá de la reducción de sus déficits, la comunidad empresarial tiene claro el papel y las prioridades que deberían adoptar las administraciones públicas. Los gobiernos desempeñan un papel fundamental a la hora de desarrollar las infraestructuras y garantizar la estabilidad en los mercados de capitales y el acceso al capital sin un coste excesivo.

Las empresas también reconocen el papel de los gobiernos a la hora de reducir la pobreza y las desigualdades que se derivan de la heterogénea distribución de la riqueza generada por el crecimiento. Pero también es cierto que la comunidad empresarial sigue mostrando su frustración por algunas de las consecuencias de esta situación en cuanto a la carga fiscal y reguladora que ha provocado, si bien la influencia de estos factores en las decisiones estratégicas de los CEOs baja puestos con respecto a años anteriores.

Sin embargo, nos encontramos con una agenda compartida entre el sector público y el privado en la que las empresas ven la necesidad de colaborar y asumir responsabilidades conjuntas con los gobiernos para desarrollar una mano de obra cualificada, proteger la propiedad intelectual y abordar las consecuencias del cambio climático.

Por ejemplo, la reducción sostenible de la pobreza mundial y la lucha contra el cambio climático se sitúan entre los principales desafíos a los que se enfrentan los gobiernos. Un sector empresarial dinámico, competitivo y sostenible que trabaje estrechamente con las administraciones públicas constituye un requisito fundamental para superar con éxitos estos retos globales. A través de su innovación y dinamismo, el sector empresarial puede desempeñar un papel clave a la hora de desarrollar e implantar los nuevos modelos operativos y las tecnologías necesarias para abordar los desafíos a los que nos enfrentaremos en el futuro.

De hecho, las empresas valoran positivamente el potencial de colaboración, pero cuando se trata de pasar de las palabras a la acción en cuestiones fundamentales como la armonización fiscal y la regulación en el ámbito internacional, la empresa sigue estando menos convencida de los verdaderos avances realizados.

¹¹ “Innovation – Government’s Many Roles in Fostering Innovation”, PwC, 2010, recopila la investigación de PwC en una docena de países (y también en varios Estados de EEUU) conocidos por la gran concentración de organizaciones de alta tecnología, además de revisar y analizar las políticas tributarias, legales y otras políticas fiscales que emplean los gobiernos para promover la innovación en su territorio.

Apartado 3

Adoptando fórmulas diferentes

Ya sea como respuesta a la necesidad de reducir los déficits o como medida para desarrollar actividades de futuro para el sector público, es necesario que las organizaciones estatales adopten distintas medidas para redefinir sus bases de costes.

Esta sección establece un marco de trabajo con el que poder evaluar los factores de costes en el sector público y nos permite ofrecer nuestros propios puntos de vista, respaldados en su caso por las entrevistas realizadas a responsables públicos, sobre las prioridades fundamentales de los gobiernos y administraciones públicas de cara a la adopción de fórmulas diferentes de trabajo.

¿Cómo puede responder el Gobierno?

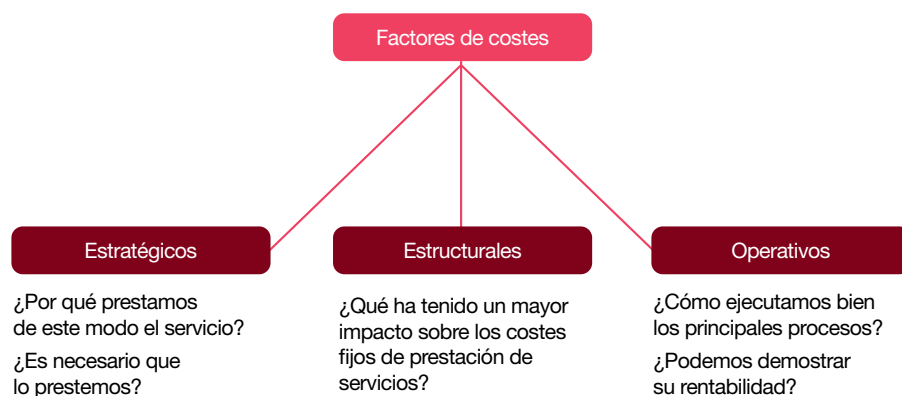
Todo servicio público, con independencia del país en el que se encuentre, debe contar con una base sostenible a largo plazo. Lars Martin Klieve, responsable de tesorería del Ayuntamiento de Essen (Alemania), tiene clara esta necesidad: “Aquellas actividades que hayan superado su vida útil serán revisadas y, en su caso, dejaremos de prestarlas. Este tipo de análisis debe incluir todos los aspectos y no debe ser selectivo. La consolidación de las finanzas públicas debe afectar a la totalidad de las responsabilidades públicas”.

Todos los contribuyentes quieren y esperan que el dinero público se gaste de forma más efectiva y eficiente, y que se presten servicios de la mayor calidad posible con el presupuesto disponible. A menudo, esto implica adoptar fórmulas distintas, además de hacer menos cosas (y diferentes).

Para aquellas organizaciones que tengan un mayor riesgo de deuda o un mayor déficit fiscal, el objetivo debe ser encontrar el modo de hacer aquello que permita obtener un ahorro monetario, que sea sostenible a medio y largo plazo y que sitúe al ciudadano y al usuario del servicio al frente y en el centro del debate. Sin embargo, incluso quienes no se enfrenten a una presión inmediata de recortes presupuestarios pueden beneficiarse de un análisis permanente y detallado de su base de costes.

El Gráfico 9 indica los tres principales factores de costes en materia de servicios públicos y establece el marco de trabajo para cualquier órgano público que pretenda reducir dichos costes, mientras que el Cuadro 5 (página siguiente) recoge una sencilla lista de verificación que incluye las principales preguntas que puede plantearse sobre su organización cualquier responsable de servicios públicos.

Gráfico 9: Factores de costes en el sector público



“Los gobiernos tienen a su disposición diversas fórmulas que pueden adoptar para cumplir las necesidades de los ciudadanos y de las empresas”.

Cuadro 5: Diagnóstico para el sector público

Preguntas estratégicas

- ¿Es fundamental la actividad para cumplir con las prioridades del gobierno?
- ¿Necesita el gobierno financiar esta actividad?
- ¿Aporta la actividad un valor económico significativo?

Esto puede incluir el análisis de opciones en que el público actúe más por sí mismo y el gobierno deje de actuar por completo.

Preguntas estructurales

- ¿Puede dirigirse la actividad a las personas más necesitadas?
- ¿Es posible que los órganos locales, en lugar del gobierno central o federal, presten la actividad?
- ¿Es posible que los ciudadanos o un proveedor no estatal presten la actividad, ya sea en su totalidad o mediante asociación?
- ¿Es posible pagar a proveedores privados por el desempeño de la actividad en función de los resultados obtenidos (pago por objetivos)?

Puede que esto incluya prestar muchos más servicios *on line* o a través de otros canales más baratos compartidos entre varias agencias públicas.

Preguntas operativas

- ¿Cómo puede proporcionarse la actividad con un menor coste?
- ¿Cómo puede proporcionarse la actividad con mayor efectividad?

Esto puede incluir la reducción del gasto público mediante la externalización, la normalización, la simplificación y el reparto de servicios rutinarios y la potenciación de la productividad del personal.

En el informe del pasado año, decíamos que “será necesario mejorar la eficiencia, aunque esto por sí solo no será suficiente para cubrir la brecha fiscal. Esto implicará también replantear el papel del Gobierno, poner fin a determinadas actividades, establecer áreas prioritarias y rediseñar la prestación de los servicios”¹². Este año, Bertholt Leefthink expresa desde los Países Bajos esta idea de establecer prioridades a través de las siguientes palabras: “Lo que hemos tratado de hacer en los Países Bajos, con cierto éxito en mi opinión, es descartar

los recortes del gasto en la inversión pública en la medida de lo posible. De hecho, incluso hemos gastado más en determinadas áreas, como la innovación y los proyectos medioambientales, ya que consideramos que es fundamental para la solidez futura de la economía neerlandesa”.

Los gobiernos tienen a su disposición diversas fórmulas que pueden adoptar para cumplir las necesidades de los ciudadanos y de las empresas. Creemos que existen seis medidas principales que cualquier Gobierno y organización del sector público debe considerar:

- Desarrollar planteamientos nuevos para la reforma laboral y la gestión del talento.

- Innovar en la prestación de servicios.
- Normalizar, racionalizar y compartir los servicios de apoyo, incluida la toma de decisiones sobre si producir o comprar aquello que se necesite.
- Financiar los servicios de distintas maneras.
- Formalizar alianzas estratégicas y mecanismos de colaboración más efectivos.
- Regular de forma más inteligente.

En la página siguiente encontrará nuestros puntos de vista para cada una de estas áreas de acción.

¹² “Rethinking and reshaping the business environment: Government and the Global CEO”, Centro de Investigación del Sector Público de PwC, enero de 2010.

Desarrollo de nuevos planteamientos para la reforma laboral y la gestión del talento

Cuando los presupuestos se ven sometidos a una gran presión, es inevitable tratar de reducir los costes laborales en el sector público, ya que por lo general representan la mayor parte de la base de costes. Sin embargo, los costosos programas de despidos no son el único modo de conseguirlo.

La reacción inicial de cualquier administración pública ante la necesidad de aumentar la eficiencia operativa y recortar el gasto público suele empezar por desprenderse del personal de servicios y de los contratistas, para posteriormente recurrir a la paralización de la contratación y a las bajas naturales para reducir las cifras en la medida de lo posible, e introducir expedientes de regulación de empleo para hacer frente al grueso del problema.

Este planteamiento reduce el personal, pero:

- Es muy costoso en indemnizaciones e incrementa la presión sobre otros gastos en el año en cuestión.
- Implica que quizá el personal que mantenga no sean necesariamente el que haga falta en el futuro.
- Puede tener importantes repercusiones sociales y económicas negativas, ya que se priva de empleo a personas sin prepararlas para encontrar un nuevo puesto de trabajo.

En este contexto, Sir Robert Taylor, director general de University College London Hospitals NHS Foundation Trust del Reino Unido, advierte que la gestión del talento es una cuestión demasiado importante como para equivocarse en ella: “No importa lo extraordinarios que sean nuestros edificios, equipos e

instalaciones, somos fundamentalmente un negocio basado en las personas. Las organizaciones que obtendrán un mayor éxito en el futuro serán aquellas que realmente se concentren en su gente, en cómo le sacan el mayor partido, cómo invierten en ella, cómo se comunican bien y cómo les aportan la motivación adecuada para que haga su trabajo lo mejor posible”.

Desde nuestro punto de vista, los gobiernos deben ser más activos en la planificación de sus estrategias en materia de recursos humanos y de retención del talento. En los casos en que sea necesaria una reducción del personal, dichos recortes deben gestionarse de forma que se minimice el impacto sobre el desempleo mediante la reconversión y la reasignación de los funcionarios públicos afectados por dichas medidas. Los gobiernos deben introducir reformas innovadoras en materia laboral, como pueda ser:

- El desarrollo de alianzas con proveedores de recursos humanos del sector privado para que gestionen el rendimiento y reciclen al personal, les encuentren un nuevo empleo cuando sea posible y gestionen sus despidos cuando no lo sea.
- El rediseño de las estructuras salariales del sector público nacional, de forma que sean acordes a las capacidades y la experiencia necesarias para prestar los servicios en el ámbito local/regional, en lugar de limitarse a reflejar las jerarquías organizativas. Una mayor flexibilidad de las condiciones aplicables a nivel local también puede permitir a las empresas (como por ejemplo a proveedores de servicios externos) reasignar las actividades de áreas en las que existan personas con habilidades de servicio público que estén buscando trabajo.

También puede obtenerse un ahorro rápido de costes mediante la

implantación de mecanismos para la reducción voluntaria de la jornada laboral (como ha sido el caso de numerosas empresas del sector privado durante los dos últimos años) y conteniendo las subidas de sueldos asociadas a la inflación.

Innovación en la prestación de servicios

Las personas con responsabilidades dentro del sector público deben cuestionar de manera crítica sus actuales modelos de prestación de servicios con el fin de garantizar que realmente son rentables en todo momento. Actualmente son muchos los servicios que están replanteando, desde la asignación de presupuestos personales a las personas mayores para que contraten su propia atención sanitaria, hasta la colaboración de la policía con las comunidades locales para hacer que sus calles sean más seguras. De hecho, este importante traspaso de poderes y responsabilidades puede generar resultados mejores por mucho menos dinero.

Creemos que es fundamental que los servicios públicos se diseñen en función de los usuarios y no basándose en las limitaciones profesionales o en las formas tradicionales de trabajar. Este rediseño de los servicios puede permitir reducir los costes y mejorar los resultados. El Cuadro 6, establece un marco de trabajo adecuado para acometer el rediseño de dichos servicios.

Por otra parte, el hecho de que los recursos provengan del sector público, del sector privado o del tercer sector es secundario; lo que importa es el servicio que reciben los ciudadanos. Ken Smith, director general del Departamento del Primer Ministro y del Gabinete de Queensland (Australia), indica: “Son muchas las oportunidades de que dispone el sector privado para participar en una amplia gama de servicios en los que existe un claro componente humano”.

Las empresas han desempeñado un papel muy importante en aquellas áreas empresariales que pueden orientarse desde el punto de vista comercial, como

los aeropuertos, que pueden ser propiedad del sector privado y ser explotados por éste de forma muy eficiente. La clave para los gobiernos, sobre todo en una época de control de la deuda estatal como la actual, es por qué tener el dinero inmovilizado en determinados servicios que se prestarán igual tanto si son de su propiedad como si no –y si el papel del Gobierno debe centrarse en garantizar la calidad de los servicios y no tanto en prestar dichos servicios directamente.

Cuadro 6: Nuevos enfoques para la prestación de servicios

En el Gráfico 10 se recoge un marco de trabajo que permite rediseñar los modelos de prestación de servicios mediante una mayor implicación de los ciudadanos. En él se recogen las distintas funciones que pueden desempeñar el Estado y los ciudadanos, por una parte, en el diseño de los servicios y, por otra, en su prestación directa a la otra parte¹³. En el cuadro se plantean tres posiciones extremas, que figuran en sentido diagonal de la parte superior izquierda a la parte inferior derecha:

- En la parte superior izquierda se encuentra el modelo clásico de servicio público profesional, en el que el profesional monopoliza su diseño y prestación.
- En el centro se encuentra un enfoque de “coproducción real”, en el que usuarios y profesionales tienen un papel similar, tanto en el diseño como en la prestación del servicio.
- En la parte inferior derecha se plantea la “verdadera autosuficiencia de la comunidad”, en la que el Estado no desempeña papel alguno y la comunidad o el ciudadano (o la empresa) actúan por sí solos.

Gráfico 10: Distintas funciones del usuario y el profesional en el diseño y la prestación de servicios.

		Responsabilidad en el diseño del servicio		
		Los profesionales son los únicos que planifican el servicio	Los profesionales y usuarios/la comunidad planifican el servicio conjuntamente	Los profesionales no participan en la planificación
Responsabilidad en la prestación del servicio	Los profesionales son los únicos que prestan el servicio	Prestación tradicional del servicio por parte del profesional	Servicio prestado por profesionales, pero con la implicación de las comunidades/ los usuarios en el diseño	Los profesionales son los únicos que prestan el servicio
	Los profesionales y usuarios/la comunidad prestan el servicio conjuntamente	Los usuarios prestan conjuntamente servicios diseñados por profesionales	Coproducción total	Prestación por parte de los usuarios con escasa participación de los profesionales
	Los usuarios/las comunidades son los únicos que prestan el servicio	Los usuarios/la comunidad prestan los servicios planificados por profesionales	Los usuarios/la comunidad prestan los servicios planificados conjuntamente	Prestación del servicio organizado por la propia comunidad

Fuente: Boyle y Harris 2009, p. 16.

¹³ 'Capable Communities: Citizen-Powered Public Services', Centro de Investigación del Sector Público de PwC, noviembre de 2010.

Ken Smith prosigue: “Lo que estamos viendo es que los gobiernos se replantean su papel con respecto a lo que pueden y lo que no pueden hacer en el actual entorno, y vuelven a sus principios para resolver algunos problemas difíciles a los que nunca antes han tenido que enfrentarse”.

Por tanto, es necesario cuestionar los límites tradicionales entre el sector público y otros sectores de la economía en la prestación de servicios. Pese a que se ha debatido mucho sobre este tema, el debate se ha limitado principalmente a dos áreas concretas: la mayor implicación del sector privado en las funciones administrativas y la posible implicación del tercer sector en la prestación de servicios que afectan a ciudadanos específicos, por ejemplo, desempleados, personas en riesgo de exclusión social y delincuentes.

Pero las nuevas tecnologías también abren nuevas vías de acceso a la innovación. Por ejemplo, ¿pueden prestarse muchos más servicios públicos de forma *on line*? A medida que los ciudadanos se acostumbren a las compras y la banca *on line*, las barreras para avanzar con decisión en este sentido se reducirán y podrá generarse un importante dividendo de eficiencia. Por ejemplo, la combinación de las telecomunicaciones y la atención sanitaria ha abierto una vía para las soluciones de teleasistencia, que a su vez abre la posibilidad a la transformación de la atención a los pacientes. La principal cuestión es que estas posibilidades ni siquiera podrán considerarse si no se cuestionan de manera crítica los límites tradicionales.

Como consecuencia de ello, surge la necesidad de dotar a los gobiernos con un nuevo tipo de capacidad, descrita por Danilo Broggi, CEO de Consip S.p.A. (Italia), como “flexibilidad estratégica”: “La innovación no es un objetivo sino un instrumento. Se trata de un proceso cultural; lleva su tiempo, requiere esfuerzo, perseverancia y determinación. Es necesario que seamos muy innovadores, que busquemos de forma completa y constante la modernización de los procesos y las actividades. La flexibilidad de hoy es realmente una flexibilidad estratégica. Debemos poder evolucionar o desarrollar rápidamente un marco que guíe nuestras estrategias incluso en caso de que se produzcan cambios repentinos. Además, es necesario ser completamente flexible para poder incluso romper los paradigmas del pasado. Creo que si queremos seguir siendo competitivos, la innovación y la flexibilidad constituyen dos importantes componentes de la realidad actual”.

La innovación tampoco debería considerarse exclusivamente en el contexto de la necesidad de transformación, sino también de la mejora constante. Como indica Paul Polman, de Unilever: “La gente suele entender la innovación únicamente como productos revolucionarios y grandes avances, por ejemplo, tecnologías que secuestran las emisiones de carbono o microchips que procesen información 600 veces más rápido. Eso está muy bien, pero la mayoría de las innovaciones son el resultado de una mejora constante y continua”.

La innovación también se puede desarrollar liberando el potencial que hay en los propios modelos de contratación existentes a todos los niveles de las administraciones públicas. Concretamente, si se dota a las empresas de los incentivos adecuados y se alinean los beneficios con las necesidades de la sociedad, se podrán alcanzar muchos más objetivos políticos. Un sencillo ejemplo sacado de nuestras entrevistas es el hecho de incorporar requisitos de eficiencia energética en los edificios de nueva construcción cuando se encarguen de este tipo de proyectos.

“... si se dota a las empresas de los incentivos adecuados y se alinean los beneficios con las necesidades de la sociedad, se podrán alcanzar muchos más objetivos políticos”.

- La mayoría de las organizaciones se ha limitado a analizar los problemas dentro de sus límites territoriales— si bien existen algunas organizaciones que comparten servicios, éstas solamente abarcan a una pequeña parte del territorio en cuestión.

oficinas del registro, al tiempo que tiene el potencial de permitir otros servicios en el futuro, como el servicio de pago electrónico: “Se trata de crear un red que, mediante una identificación fiable de la persona, le abra las puertas de los servicios a los que tiene derecho”.

“También son necesarias nuevas medidas para mejorar la capacidad de interacción de las normas, la integración de los sistemas y la creación de puntos únicos de contacto dentro de los servicios públicos y entre los propios servicios”.

Desde nuestro punto de vista, en todas las organizaciones del sector público debe existir la expectativa clara de reducir los costes de sus funciones administrativas mediante el establecimiento de procesos más estandarizados y simplificados en todo el sector público, creando un mercado flexible para los servicios de apoyo y separando las actividades de servicios compartidos existentes dentro del sector público de las organizaciones de sus clientes.

Esto también se aplica a las organizaciones del sector público. Por ejemplo, tal como señala Lars Martin Klieve desde Alemania: “Los gobiernos de mi área de responsabilidad son gobiernos municipales, para los que veo diversas posibilidades. Casi todas las tareas que realizamos también deben realizarse en otras ciudades y municipios. Aquellas tareas en las que cada vez existe una menor implicación del personal y en las que cada vez se emplea menos papel, como la contabilidad, y en las que no importa la ubicación del servidor o dónde se escanean los documentos, pueden realizarse en centros de servicios compartidos que presten sus servicios a varias ciudades o municipios”.

- Marco Cuccagna, director general de Equitalia S.p.A., nos explicaba el potencial de un avance que “trasladará todo nuestro sistema de información a una plataforma de software libre, de forma que permita a las empresas interconectarse, cambiar de plataforma con el mínimo coste y tener una capacidad de reutilización integral para todos los usuarios que contactan con nuestra empresa”.

Por último, es necesario adoptar la decisión estratégica de si los servicios se prestan de forma interna (“internalización”) o se externalizan en ámbitos como las tecnologías de la información, los recursos humanos o la gestión financiera. Pero la decisión de si “hacer” o “comprar” también está avanzando en las funciones administrativas. Un ejemplo que demuestra este hecho lo encontramos en el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido: “La realidad es que ahora solamente nos encargamos de parte de lo que tradicionalmente se ha considerado la actividad de un hospital: la parte de la atención directa al paciente. Prácticamente todo lo demás, todos los servicios de apoyo que antes gestionaba el sector público, ahora están en manos de organizaciones del sector privado. Es muy poco frecuente y no encontrará muchos hospitales en el país que hayan llegado hasta el punto que hemos llegado nosotros”, comenta Sir Robert Taylor.

Normalizar, racionalizar y compartir servicios de apoyo

El potencial de ahorro en las funciones administrativas es una cuestión de sobra conocida, pero con frecuencia son pocos los avances conseguidos, debido a que:

- El objeto de ahorro no ha captado la atención de los altos cargos del sector público.
- No se ha hecho un verdadero esfuerzo por estandarizar y simplificar numerosos procesos que se repiten (por ejemplo, el pago de prestaciones sociales) en el sector público – requisito fundamental para conseguir una mayor eficiencia.
- Ferruccio Ferranti explica cómo su enfoque de gestión de la identidad está dando buenos resultados no solo a la hora de permitir a las personas entrar o salir del país, sino también para acceder a servicios locales como comedores infantiles, bibliotecas y

Fórmulas distintas de financiación de servicios

Es necesario adoptar nuevas perspectivas en lo que respecta a la financiación de los servicios. Un aspecto fundamental que debe considerarse es la posibilidad de cobrar por servicios que anteriormente eran gratuitos. Las organizaciones del sector público de la mayoría de los países cobran al menos por una parte de los servicios que prestan. A pesar de que hayan existido (y sigan existiendo) buenos motivos para que las políticas públicas presten servicios sin coste alguno, la aplicación de tarifas a estos servicios puede ser una forma de “compartir el dolor” cuando es necesario reducir el gasto.

Canadá tuvo que enfrentarse a un riguroso plan de consolidación fiscal en los años noventa del pasado siglo y las entrevistas de este año demuestran que sigue existiendo una buena disposición a adoptar medidas contundentes. “Dado que las dificultades fiscales son muy evidentes, sin duda alguna tendremos que abordar estas cuestiones [el cobro por la prestación de determinados servicios]. Es difícil saber lo lejos que llegaremos en este sentido, pero al analizar algunos de los servicios municipales veo que existe una tendencia clara a cobrar por ellos”, afirma Tim Wiles. John Clarkson añade: “Creo que todos los gobiernos analizarán distintos mecanismos para tratar de recuperar los costes directos de sus actividades y demostrar así el valor que aportan a través de distintos sistemas de cuotas y tarifas, y así es como lo haremos también nosotros.

Esto impondrá una concepción muy diferente en cuanto a la asunción de responsabilidades respecto a estos servicios— tendremos que ser capaces de demostrar el valor de estos servicios antes de cobrar por ellos”.

Creemos que es hora de que las autoridades públicas se planteen si existen servicios actualmente gratuitos por lo que sería oportuno cobrar, y si es posible hacerlo, por ejemplo, gestionando la demanda general del servicio, o de manera diferenciada, cobrando por elementos “*premium*” de un servicio (como pueda ser un menor tiempo de respuesta). En todos los casos existe la necesidad de que los precios aplicados sean los adecuados para cubrir en su totalidad los costes absorbidos, no solamente los costes incrementales. El Cuadro 7 establece las principales preguntas que deben plantearse.

Además del cobro por determinados servicios, se están desarrollando otros modos de financiación de los mismos, que van desde la financiación basada en el aumento de la recaudación fiscal hasta la financiación mediante la emisión de bonos, como los denominados bonos de impacto social. Todos estos mecanismos persiguen distintas alternativas para captar financiación del sector privado que, posteriormente, le será devuelto a las entidades privadas, al tiempo que estos mecanismos están cada vez más asociados al cumplimiento de objetivos y resultados satisfactorios.

Crear alianzas y colaborar de forma más efectiva

Independientemente del contexto fiscal, es necesario que empresas y gobiernos mejoren sus relaciones e inviertan en la colaboración y en forjar alianzas estratégicas. En palabras de Bob McDonald, de The Procter & Gamble Company: “En la medida en que los gobiernos de todo el mundo puedan trabajar de forma conjunta y aportar una mayor certeza, se generará más esperanza y voluntad de gastar e invertir”. Las entrevistas que hemos efectuado con cargos públicos y funcionarios del Estado este año indican que existen numerosas oportunidades de colaboración, en áreas que van desde la educación y la vivienda a la salud y el bienestar, sin olvidar el cambio climático. Sin embargo, es necesario superar la falta de confianza que con frecuencia se ha manifestado en las relaciones entre empresa y Gobierno.

Nuestras entrevistas con el sector privado también prevén una nueva relación: “En respuesta a la crisis económica, cabe esperar que durante los próximos años se regule nuevamente lo ya regulado y que aumente el papel del Gobierno en la empresa. Al mismo tiempo, ahora los gobiernos comprenden mejor que antes que la empresa es su aliado a la hora de encontrar soluciones a los problemas económicos y sociales. “Los gobiernos han observado que la empresa puede aportar importantes capacidades”, afirma Paul Polman, de Unilever.

Cuadro 7: ¿Servicios de pago en el futuro?

- ¿Existe algún servicio que actualmente se preste sin coste alguno y que pueda cobrarse?
- ¿Debe cobrarse para gestionar la demanda general de un servicio, o por cambiarlo en el tiempo, o para hacer que los usuarios asuman los costes de los métodos más caros de acceso al servicio (por ejemplo, servicio en persona en vez de *on line*)?
- ¿Es posible cobrar los elementos “*premium*” de un servicio (por ejemplo, atención más rápida; atención en persona) mientras que el servicio “básico se presta sin coste alguno” o a cambio de un modesto precio?
- Si se cobra por estos servicios, ¿es adecuado el nivel de precios actual?
- ¿Cómo son las tarifas aplicadas en comparación con los precios aplicados por otras entidades por servicios similares?
- ¿Cubren la totalidad de los costes absorbidos o solamente los costes incrementales?

Sin embargo, la empresa no solo quiere oír hablar de estos mecanismos de colaboración, sino que también quiere pasar a la acción, a través de un papel más activo de los gobiernos, en su calidad de cliente, en el desarrollo de los servicios y productos. Según Mark Frequin, director general de Vivienda, Comunidades e Integración del Ministerio de Vivienda, Planificación Espacial y Medio Ambiente de los Países Bajos: “Lo principal es encontrar un nuevo equilibrio entre las actividades del mercado, por una parte, y las actividades del Gobierno, por otra, sabiendo que es necesaria la cooperación de ambas. Sabemos que pueden conseguirse ambas cosas y de este modo los participantes del mercado pueden cumplir un papel fundamental para la sociedad. Ahora sabemos definir con exactitud cuál es el objetivo y cuál es el papel de cada socio, y así es como conseguimos una verdadera alianza”.

Por tanto, creemos que es necesario un nuevo enfoque entre empresa y Gobierno, que se consiga mediante:

- La identificación de propuestas en las que todas las partes salgan ganando, buenas para la empresa y para la comunidad, que sean sostenibles en el tiempo.
- El establecimiento de una base común entre los sectores público y privado y el reparto de los riesgos de forma proporcional y equitativa.
- La adecuada implantación del buen gobierno, con una clara asunción de responsabilidades en el diseño y la prestación de servicios y en las correspondientes responsabilidades del sector público y privado.

- La inversión en relaciones y la adopción de una visión a largo plazo, trabajando más como socios que como comprador/proveedor de una operación.
- El reconocimiento de que cada parte aporta capacidades distintas, conocimientos especializados y experiencia en cada proyecto, que deben ser complementarias si se pretende que la colaboración tenga éxito y requiere de voluntad de compromiso, reconociendo los puntos fuertes y débiles de cada una de las partes.

Esto también se aplica a la contratación pública, en la que es necesario un planteamiento de mayor colaboración tanto con el Gobierno (para conseguir acuerdos con el sector privado más favorables para el gasto público) y a través del proceso de puesta en servicio (para conseguir resultados políticos, por ejemplo, incorporando la sostenibilidad en las inversiones en nuevas infraestructuras).

Por último, es importante señalar que la necesidad de colaboración no solo se aplica a las relaciones entre empresas y Gobierno, sino también dentro del propio Gobierno.

Regular de forma más inteligente

Teniendo en cuenta las frustraciones mostradas por las empresas con respecto a las regulaciones, parece evidente que también es necesario potencial la colaboración y el establecimiento de alianzas en el ámbito de la regulación. Parte de esta nueva concepción tiene que ver con la necesidad de mayor transparencia y estabilidad política existente. Tal como indica Greg R. Page de Cargill, Incorporated: “Sería muy útil contar con una mayor transparencia, imparcialidad y coherencia en la dirección política. Cuando la dirección de la política del Gobierno es coherente y predecible, las empresas pueden adaptar su comportamiento en la media necesaria. Lo que es problemático son los vaivenes en la política del Gobierno, que pueden sorprender a una empresa como Cargill de forma totalmente imprevista e injusta”.

Evgeny Dod, CEO de RusHydro, menciona un punto de vista similar: “Las relaciones con los inversores, la legislación y los procedimientos de elaboración de normas deben ser predecibles y tener una perspectiva a largo plazo, para evitar cualquier cambio durante el marco temporal de uno de nuestros proyectos”. Dado que las energías renovables, principalmente la industria hidroeléctrica, tienen un ciclo de inversión a largo plazo, puede llevar décadas construir una gran planta. Es

Cuadro 8: Regulación más inteligente

Muchos de los principios de una mejor regulación son de sobra conocidos: la regulación debe ser proporcional, responsable, coherente, transparente y específica.

Desde nuestro punto de vista, los principios básicos de una regulación más inteligente son:

- “Ideas globales, acciones locales”: definir normas adecuadas que respalden el éxito en la economía global moderna, adaptándolas al contexto nacional y local.
- Reciprocidad justa: no basta con definir una serie de normas transparentes, sino que deben aplicarse de forma recíproca y justa.
- Basada en los resultados: centrarse en los resultados y no solo en el proceso, y valorar adecuadamente los resultados, sin limitarse a cumplir el expediente.
- Claridad y estabilidad: garantizar que las regulaciones sean claras y evitar cambios innecesarios u oportunistas.

evidente que si las condiciones cambian, el riesgo de la inversión aumenta, y la probabilidad de incorporarse a uno u otro proyecto se reduce”.

En el informe del pasado año establecimos algunos de los principios que deben adoptarse si se desea obtener una regulación más inteligente (Cuadro 8). Este planteamiento sigue siendo necesario –el reto es que el Gobierno cambie su forma de trabajar para que esto se convierta en realidad–. John Clarkson se refiere a este aspecto en alusión a su experiencia en Canadá: “¿Por qué una empresa debe pasar por tres administraciones públicas para tener en orden todos sus aspectos de regulación? ¿Por qué no puede dirigirse a un único punto en el que solucionar todos los trámites? Durante años el diseño de nuestros servicios se planteaba de manera aislada, sin considerar su interacción con el resto de instituciones; sin embargo, ahora tenemos una idea muy distinta de la función de las administraciones públicas: no se trata de cómo se prestan los servicios, sino de cómo desean acceder a ellos las personas. Esto impulsará el cambio necesario para que los gobiernos se muestren más colaboradores, lo cual exige una mejor comprensión, intercambio de impresiones y más prácticas comunes entre los gobiernos; es decir, se trata de un cambio cultural”.

Como siempre, la clave es la persistencia y la disposición a participar de forma proactiva con la empresa, principalmente para aplicar aspectos asociados a cualquier cambio de regulación. “La implicación con el sector privado en el ámbito local es importante”, según Greg Tweedly, de Australia: “Así es como lo hemos hecho en los últimos años en Australia: un cambio liderado por el Gobierno, pero con una mayor implicación de la empresa, de forma que, si se prevé introducir un cambio, la implicación es tal, que se garantiza que se tiene en cuenta el punto de vista del sector privado”.

Todavía es necesario que los gobiernos aborden el tema de las regulaciones a distintos niveles: nacional, estatal y local.

Según, Tim Wiles, de Canadá: “La reforma de la regulación constituye una gran plataforma para la competitividad. Estamos tratando de racionalizar los procesos normativos en la medida de lo posible, sin meternos demasiado en el terreno de la industria, y sin perder de vista la administración de nuestro dominio público [...] algunas regulaciones no hacen más que solaparse las unas a las otras [...]. En la medida en que podemos, trabajamos con nuestros socios en otros niveles del Gobierno para reducir la complejidad, pero es difícil deshacer el pasado y en algunos ámbitos existe toda una maraña de competencias federales y provinciales, así como de competencias provinciales y municipales, que es difícil de desenredar”.

Conclusiones

Parece evidente que las empresas necesitan que los gobiernos acometan medidas contundentes con respecto a sus déficits fiscales y aseguren así la viabilidad de sus actividades en el futuro. Por tanto, los gobiernos deben transformar sus actividades y organizaciones y redefinir sus bases de costes. A medida que la recesión se afianza en el sector público de numerosos países, las organizaciones públicas deben aprender de la respuesta que ha dado el sector privado a la recesión: las medidas de recorte de gastos y gestión de riesgos son necesarias, pero no suficientes. Se necesitan, en igual medida, otras medidas, como el mantenimiento de las inversiones en innovación y gestión del talento, al tiempo que se debe estar dispuesto a formalizar mecanismos de colaboración que permitan prestar los servicios públicos a un menor coste, por ejemplo a través de *joint ventures*, alianzas estratégicas y asociaciones público-privadas.

Es evidente que adoptar fórmulas y mecanismos diferentes no resulta sencillo. Exige desarrollar nuevos modelos de prestación de servicios, enfoques innovadores con respecto a las reformas laborales, estandarizar, racionalizar y compartir los servicios de apoyo, así como buscar fórmulas

alternativas para financiar los servicios, como puede ser a través del cobro de actividades anteriormente gratuitas. Además, se requiere un enfoque más inteligente con respecto a la regulación y una adecuada inversión en aquellos socios y aliados que aporten un verdadero valor.

La colaboración exige una implicación clara y continuada –en pocas palabras, “transpiración” e “inspiración” en iguales dosis–. Asimismo, para poder conseguir el resultado deseado, es necesario adoptar una perspectiva a largo plazo, invertir en la relación e implantar unos mecanismos eficaces de buen gobierno. De lo contrario, tanto las entidades como los gobiernos se arriesgan a caer en la desconfianza y la estrechez de miras, realizando unas inversiones menores de lo deseable en los activos que ambas partes quieren desarrollar –capital humano, físico, social y de otros muchos tipos– y que son necesarios para potenciar un crecimiento que sea sostenible desde un punto de vista económico, social y medioambiental.

“Asimismo, para poder conseguir el resultado deseado, es necesario adoptar una perspectiva a largo plazo, invertir en la relación e implantar unos mecanismos eficaces de buen gobierno”.

Apartado 4

¿Crecimiento a cualquier precio?

Además de adoptar nuevas fórmulas y planteamientos, los gobiernos deben seguir prestando apoyo a la creación de riqueza. En este apartado se exponen distintos puntos de vista recogidos en las entrevistas con los sectores público y privado sobre la clase de crecimiento que se necesita y lo que ello supone para los gobiernos.

¿Todo crecimiento es bueno?

Las empresas esperan que los gobiernos creen las condiciones necesarias para el crecimiento mediante la aplicación de políticas macroeconómicas eficaces. Desde Holanda, Bertholt Leeftink afirma que “es muy importante, tanto en Europa como en Estados Unidos y otros lugares del mundo, que retomemos los principios sólidos y conocidos de la política macroeconómica: unos déficits no demasiado elevados, unas ratios de deuda que no se disparen, unos tipos de interés no demasiado bajos, unos tipos de cambio acordes con la competitividad subyacente, una política salarial en la que los salarios evolucionen a la par de la productividad subyacente, etcétera”. Desde Alemania, Lars Martin Klieve

“Nuestro PNB [...], en resumen, lo mide todo excepto aquello por lo que vale la pena vivir”.

John F. Kennedy

también reconoce esta necesidad de forma clara: “El primer paso para fomentar un crecimiento sostenible desde el punto de vista económico es el saneamiento presupuestario, es decir, que los déficits nacionales excesivos, justificados únicamente durante una crisis financiera, vuelvan a la normalidad, de modo que durante crisis financieras o recesiones futuras los gobiernos puedan contribuir activamente al crecimiento. Es el principal cometido que debe cumplir el Gobierno”.

De nuestras entrevistas con los sectores público y privado se desprende una exigencia cada vez mayor de que este crecimiento sea sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental. John Clarkson, desde Canadá, es tajante: “No es posible plantearse ninguna de estas cosas [la sostenibilidad económica, social y medioambiental] de forma independiente [...]. Es necesario abordar conjuntamente el desarrollo de las personas, el desarrollo de la comunidad y la gestión y la protección eficaz del medio ambiente para que puedan considerarse sostenibles. Hoy en día existe una mayor conciencia de la interacción de estos factores”.

No obstante, parece que con el paso del tiempo el crecimiento y el valor hayan quedado disociados. Desde Alemania, Lars Martin Klieve aporta un nuevo e interesante punto de vista: “He comprobado que para que los beneficios puedan llamarse beneficios, primero es necesario validarlos en el largo plazo. Los beneficios también deben ser sostenibles”. Nazir Alli, desde Sudáfrica, afirma que “debemos ser un poco más duros e imputar a cada cual la responsabilidad de sus acciones [...]. Nos volveremos más responsables en el sentido en que se tendrán en cuenta muchos otros intereses de la sociedad, en vez de fijarnos solo en lo que podría llamarse ‘valor para el accionista’. De este modo, creo que terminaremos alcanzando un crecimiento sostenible”.

En nuestra opinión, existe la necesidad de desarrollar políticas que fomenten un “buen crecimiento”, es decir, un crecimiento sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental, a escala mundial, nacional y regional.

Una estrategia de crecimiento basada en los activos

Un punto de partida de una estrategia de este tipo es tomar en consideración el marco sobre inversión en los activos o «capitales» necesarios para que cualquier economía llegue a prosperar a largo plazo y adoptar una estrategia similar a la que propugnamos para los gestores municipales (véase el Cuadro 9).

Greg Tweedly, desde Australia, lo resume del siguiente modo: “El crecimiento sostenible es esencial, porque el crecimiento que se adelanta a sí mismo ha creado los excesos que han desembocado en el actual derrumbamiento”.

Cuadro 9: Una estrategia de gestión económica basada en los activos: la experiencia de las ciudades

“Cuanto más equilibrada sea una ciudad para sus empresas y residentes, mejor le irá”¹⁴.

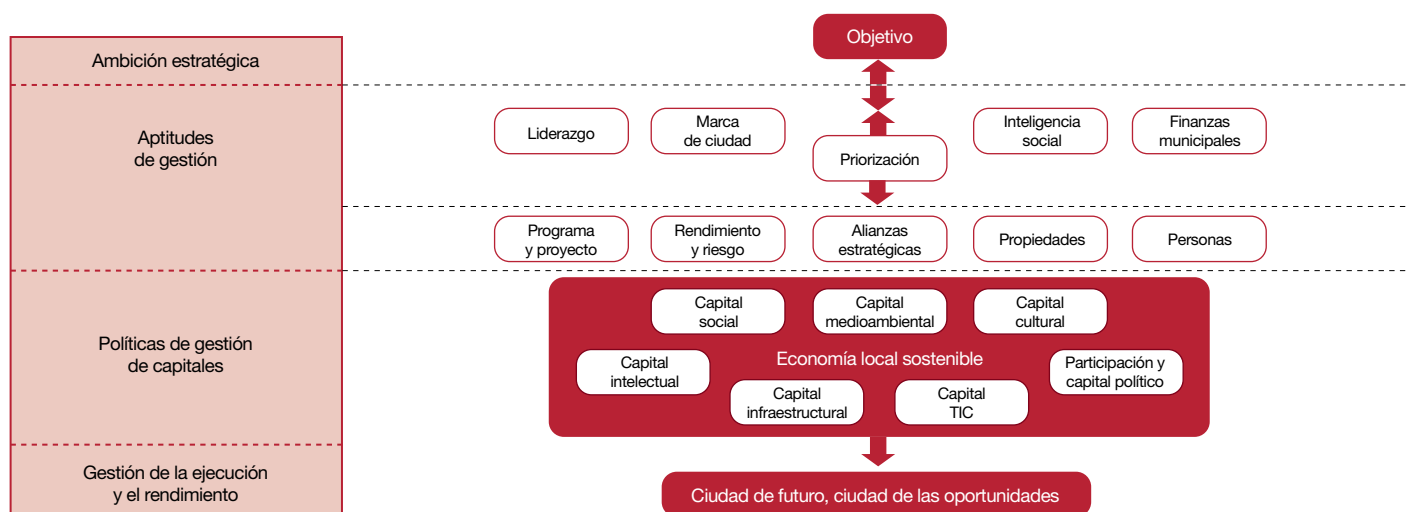
Aquellas ciudades que se enfrentan a diversos retos, intensificados por la crisis financiera, deben implantar urgentemente estrategias que les permitan competir por la inversión de las empresas, retener al personal con talento y atraer visitantes. Tal y como se expone en el Gráfico 11, la gestión de las ciudades del futuro es una tarea de gran complejidad.

Nosotros recomendamos la adopción de una estrategia global que le permita avanzar a la ciudad. El punto de partida de una ciudad es la formulación de un objetivo claro que recoja su ambición estratégica. Para canalizar todos los recursos con miras a alcanzar este objetivo, los responsables municipales deben desarrollar una serie de aptitudes internas: un liderazgo claro que sirva de motivación, una marca de ciudad fuerte y la capacidad de aprender de otras ciudades sirviéndose de la inteligencia social. Dadas las circunstancias actuales, una gestión económica eficaz constituye un factor de capacitación extremadamente importante, al que se deberá unir la gestión de los proyectos municipales, de los riesgos de rendimiento, las alianzas estratégicas formadas, los activos y el capital humano.

El desarrollo de un objetivo claro y de las aptitudes de gestión interna permitirá a la ciudad priorizar e invertir en los componentes básicos, o “capitales”, que cualquier ciudad necesita para alcanzar la prosperidad a largo plazo (capital social, medioambiental, cultural, intelectual, infraestructural, TIC y de participación política), y gestionarlos estratégicamente. Con el establecimiento y la implementación de las políticas adecuadas, una ciudad de éxito consigue maximizar su inversión en los capitales más relevantes para su objetivo estratégico, optimizando a la vez su inversión en los capitales de menor importancia.

Por supuesto, todo ello debe llevarse a cabo de forma sostenible con la colaboración de la ciudadanía, el sector privado, las universidades y las ONG.

Gráfico 11: Estrategia global



¹⁴ “Cities of Opportunity” Partnership for New York City/PricewaterhouseCoopers, marzo 2009.

“El fomento de un crecimiento prudente y sostenible es vital para poder garantizar la recuperación a largo plazo de la economía mundial”.

Tweedly añade: “Para evitar los errores del mercado se requiere un Gobierno con un sentido claro, pero sin una fuerza excesiva. Los gobiernos de todos los colores políticos persiguen un crecimiento sólido que, además, logre sobrevivir a las crisis, de modo que nosotros somos los responsables de ver más allá y de crear un entorno que garantice el mantenimiento de ese crecimiento. Si analizamos la interacción existente entre Gobierno y sector privado, observamos que el Gobierno es quien permite el desarrollo, pero, si no sabe hacerse a un lado, puede empezar a perder pie. Y ahí está el reto”.

Parte de este debate se centra actualmente en la forma de definir y medir el crecimiento. Las estrategias y medidas tradicionales parecen no ser suficientes para ofrecer a los responsables de las distintas políticas una guía útil. Por ejemplo, como ilustra Ferruccio Ferranti desde Italia: “El PNB puede utilizarse como índice de crecimiento, si bien es cierto que no es representativo del crecimiento al 100%, tenemos que introducir conceptos de desarrollo sostenible [...] adoptados a escala internacional [...]. Es evidente que todo ello puede terminar por afectar al crecimiento y es precisamente por eso que debemos tomar en consideración otros indicadores, además del ‘simple’ volumen de negocio”.

A nuestro modo de ver, existe la necesidad de desarrollar nuevas formas de demostrar el progreso económico que ajusten el concepto de PIB a otras medidas de la vida económica, con el fin de disponer de una mejor perspectiva general del éxito, o no, de la política económica.

Conclusiones

El fomento de un crecimiento prudente y sostenible es vital para poder garantizar la recuperación a largo plazo de la economía mundial. Sin embargo, mientras que las secuelas de la crisis financiera situaron los problemas económicos en el ojo del debate público, bastante menos atención se ha prestado a la apremiante cuestión de cómo alcanzar un crecimiento sólido y duradero en el futuro, es decir, un crecimiento sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental.

Las evidencias existentes se basan en el hecho de que cada vez sea más necesario, no solo de que exista un crecimiento, sino de que este sea un “buen crecimiento”¹⁵, pero aún queda trabajo por hacer para desarrollar indicadores que resulten útiles a la hora de elaborar las políticas necesarias para ello. Por eso en el futuro seguiremos realizando estudios para identificar aquellos aspectos que el público y las empresas consideren importantes sobre la forma en la que se genera la riqueza, y para ver de qué modo pueden utilizarse estos estudios para la futura toma de decisiones informadas en materia de políticas públicas.

¹⁵ Véase la “Comisión sobre la medición del rendimiento económico y el progreso social” (conocida también con el nombre de “Comisión Stiglitz”), http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf.

Consideraciones finales

Nuevos planteamientos para el sector público

Aunque, como demuestran las encuestas anteriores, las quejas sobre los impuestos y la regulación siempre ocuparán un lugar destacado en las agendas de los CEOs, hoy en día la prioridad más apremiante para los gobiernos es centrarse en el objetivo de alcanzar un crecimiento estable, equilibrado y sostenible en su conjunto.

El cambio en el entorno económico y la aparición de la recesión en el sector público en muchos países han llevado a pedir a los gobiernos que se replanteen su papel y reestructuren sus actividades en materia empresarial:

- La comunidad empresarial considera que los gobiernos desempeñan un papel fundamental como impulsores del cambio, dado que crean el entorno en el que las empresas pueden crecer y la ciudadanía puede disfrutar de los frutos del crecimiento.
- Aunque en muchos países existen reticencias a que el Estado tenga una participación excesiva en los mercados, se comparte la opinión de que el riesgo que supone una competencia sin límites también puede ser demasiado grande. En consecuencia, el Gobierno, a escala nacional y supranacional, debe mantenerse atento y estar dispuesto a recurrir a una combinación de incentivos y sanciones para fomentar las conductas apropiadas, por parte tanto del Gobierno como de la ciudadanía.

- La comunidad empresarial desea colaborar de forma activa también en aspectos como el desarrollo de las habilidades necesarias, la protección del capital intelectual y la mejora del cambio climático.
- Sin embargo, la propia comunidad empresarial también deja claras, una vez más, sus frustraciones de siempre con respecto a los gobiernos, fundamentalmente en relación con el exceso de regulación y el aumento de la carga tributaria. Aunque su importancia sea menor que en el caso de la incertidumbre fiscal y económica, las empresas siguen exigiendo que se hagan mayores esfuerzos por armonizar regulaciones e impuestos dentro de los estados y por invertir en los fundamentos de cualquier economía moderna: las infraestructuras, la estabilidad de los mercados de capital y la educación.

En este sentido, los retos a los que deben hacer frente los gobiernos son claros:

- Cuando proceda, tratar de resolver los déficits existentes a través de fórmulas y mecanismos muy diferentes a los adoptados hasta ahora.
- Abordar la reglamentación con menos medidas, pero más inteligentes.
- Invertir en colaboración y en la formación de alianzas estratégicas.
- Desarrollar políticas que fomenten el “buen crecimiento” y se centren en la sostenibilidad a largo plazo y en su sentido más amplio, no en “parches” a corto plazo.

Agradecimientos

Las personas y colectivos indicados a continuación han contribuido a la realización de este informe.

Equipo editorial

Jan Stuesson
Partner, Global Leader
Government and Public Services

Carter Pate
Partner, Global Leader Capital
Projects and Infrastructure

Jon Sibson
Chair, PwC's Public Sector
Research Centre

Nick C. Jones
Director, PwC's Public
Sector Research Centre

Investigación

Alina Stefan
Global CEO Survey Team

Hayley Rimmer
Global CEO Survey Team

Jill Hassan
International Survey Unit

Colleen Maguire
International Survey Unit

Otras aportaciones

Egon de Haas
Global Government

Linus Owman
PwC's Public Sector Research Centre

Maria Heinrich
PwC's Public Sector Research Centre

Sophie Lambin
Director, Global Thought Leadership

Larry Yu
Global CEO Survey Team

Personas de contacto

Gobierno y Servicios Públicos - PwC

Norberto Montero

Argentina
norberto.montero@ar.pwc.com
+54 11 4850 0000

Chris Bennett

Australia
chris.bennett@au.pwc.com
+61 3 8603 2337

Miklos Revay

Austria
miklos.revay@at.pwc.com
+43 1 501 88 2920

Serge Loumaye

Bélgica
serge.loumaye@be.pwc.com
+32 2 710 9791

João Lins

Brasil
joao.lins@br.pwc.com
+55 11 3674 2000

Mark Elliott

Canadá
mark.elliott@ca.pwc.com
+1 604 806 7539

Ken Igbokwe

África Central
ken.igbokwe@ng.pwc.com
+234 1 270 3119

Jiri Halouzka

Europa Central y del Este
jiri.halouzka@cz.pwc.com
+420 251 152 042

Hongbin Cong

China
hongbin.cong@cn.pwc.com
+86 10 6533 2667

Christian Klibo

Dinamarca
christian.klibo@dk.pwc.com
+45 89 32 55 14

Marko Korkiakoski

Finlandia
marko.korkiakoski@fi.pwc.com
+358 9 2280 1220

Jean-Louis Rouvet

Francia
jean-louis.rouvet@fr.pwc.com
+33 1 56 57 8578

Wolfgang Wagner

Alemania
wolfgang.wagner@de.pwc.com
+49 30 2636 1111

Harry Kyriazis

Grecia
harry.kyriazis@gr.pwc.com
+30 210 6874503

Marcello De Guisa

Hong Kong
marcello.de.guisa@hk.pwc.com
+852 2289 1922

Kameswara Rao

India
kameswara.rao@in.pwc.com
+91 40 6624 6688

Giovanni Mariani

Italia
giovanni.mariani@it.pwc.com
+39 06 570833120

Philippe Pierre

Luxemburgo
philippe.pierre@lu.pwc.com
+352 49 4848 4313

Germán Ganado

México
german.ganado@mx.pwc.com
+52 55 5263 6000

David Stevens

Oriente Medio
david.stevens@ae.pwc.com
+971 4 304 3304

Peter van Driel

Países Bajos
peter.van.driel@nl.pwc.com
+31 70 342 6079

Debbie Francis

Nueva Zelanda
debbie.j.francis@nz.pwc.com
+64 4 462 7182

Roger Mortensen

Noruega
roger.mortensen@no.pwc.com
+47 95 26 06 99

Luis Ferreira

Portugal
luis.s.ferreira@pt.pwc.com
+351 213 599 300

Quek Bin Hwee

Singapur
bin.hwee.quek@sg.pwc.com
+65 6236 3028

Stanley Subramoney

Sudáfrica
stanley.subramoney@za.pwc.com
+27 11 797 4380

José Antonio Peláez

España
jose.pelaez@es.pwc.com
+34 915 684 158

Lars Tvede-Jensen

Suecia
lars.tvede-jensen@se.pwc.com
+46 8 555 334 03

Matthias Bopp

Suiza
matthias.bopp@ch.pwc.com
+41 (0) 58 792 4434

Orhan Cem

Turquía
orhan.cem@tr.pwc.com
+90 212 326 6204

Jon Sibson

Reino Unido
jon.sibson@uk.pwc.com
+44 20 7804 8068

Scott McIntyre

Estados Unidos
scott.mcintyre@us.pwc.com
+1 703 918 1352

Roger Heijens

Instituciones de la UE
roger.heijens@lu.pwc.com
+32 2 710 4606

Richard Golding

Naciones Unidas
richard.golding@ch.pwc.com
+41 58 792 9100

David Hoffman

Banco Mundial
j.david.hoffman@us.pwc.com
+1 703 918 3856

Tony Kingsley

Agencias de Desarrollo
anthony.kingsley@uk.pwc.com
+44 20 7804 2098

Personas de contacto de PwC España

José Antonio Peláez

Socio responsable de Sector Público de PwC

Tel.: +34 915 684 158

jose.pelaez@es.pwc.com

Rafael García Anguita

Socio de Sector Público de PwC

Tel.: +34 915 684 436

rafael.garciaa@es.pwc.com

Ignacio Leiva

Socio de Sector Público de PwC

Tel.: +34 946 025 006

ignacio.leiva@es.pwc.com

Arancha Bengoechea

Socia de Sector Público de PwC

Tel.: +34 915 684 336

arancha.bengoechea@es.pwc.com

Participa en el debate. www.psrc.pwc.com

El Public Sector Research Centre (PSRC) es la comunidad *on line* de PwC dedicada a la investigación y el análisis de algunas de las cuestiones y desafíos más apremiantes a los que se enfrentan las administraciones públicas y organizaciones del sector público de todo el mundo, en la actualidad y en el futuro.

El PSRC permite poner en común interesantes propuestas e ideas para la colaboración entre responsables políticos, líderes de opinión, expertos del mercado, académicos y profesionales del sector de todo el mundo.

Puedes registrarte de forma gratuita a través de www.psrc.pwc.com

www.pwc.com/es

PwC es la mayor firma de servicios profesionales del mundo. Ofrecemos a las empresas y a las Administraciones servicios profesionales especializados en cada sector. Más de 163.000 personas en 151 países aúnan sus conocimientos, experiencia y soluciones para mejorar la confianza y el valor de sus clientes y stakeholders.

"PwC" hace referencia a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) o, según cada caso concreto, a firmas miembros individuales de la red PwC. Cada firma miembro es una entidad jurídica independiente y no actúa como agente de PwCIL ni de ninguna otra firma miembro. PwCIL no presta servicios a clientes. PwCIL no se responsabiliza ni responde de los actos u omisiones de ninguna de sus firmas miembros, ni del contenido profesional de sus trabajos ni puede vincularlas u obligarlas en forma alguna. De igual manera, ninguna de las firmas miembro es responsable por los actos u omisiones del resto de las firmas miembros ni del contenido profesional de sus trabajos, ni pueden vincular u obligar ni a dichas firmas miembros ni a PwCIL en forma alguna.