

# *Reinventando el crecimiento*

## 4.<sup>a</sup> Encuesta de Alta Dirección en España

# Reinventar el crecimiento



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

La situación económica continúa siendo la principal preocupación de los presidentes y consejeros delegados de las empresas de nuestro país. Y en esto no hay ninguna diferencia respecto a los CEOs del resto del mundo. Sin embargo, la cuarta Encuesta de Alta Dirección constata una vez más la diferente percepción que tienen sobre la situación económica los directivos españoles frente a los del resto del mundo. La confianza de estos últimos en la fuerza de la recuperación económica ha regresado a los niveles registrados en 2008, en la antesala de la crisis financiera global. Los directivos españoles, en cambio, muestran un grado de optimismo sensiblemente inferior, aunque sus opiniones mejoran respecto al año anterior.

La visión de los máximos responsables de las principales empresas españolas que se refleja en la encuesta supone una atalaya privilegiada para ver la evolución de la economía real y, muy especialmente, para detectar cuáles son las principales amenazas para el crecimiento y las recetas que los empresarios consideran imprescindibles para salir de la recesión.

La encuesta pone de relieve una de las lecciones fundamentales de esta crisis: el modelo productivo actual basado en la cantidad y el precio está agotado. Muchas empresas españolas -proporcionalmente más que en el resto del mundo- están transformando su estrategia de negocio para adaptarse a los cambios y generar mayor actividad e ingresos.

Los empresarios creen que esta transformación debe apoyarse, sobre todo, en tres pilares: la innovación, la gestión del talento y la colaboración público-privada, que debe ir más allá de las fronteras tradicionales y abarcar nuevos campos, como la educación y la formación de los futuros profesionales.

Sin duda, estos cambios serán críticos para que las empresas puedan enfrentarse con optimismo al mundo post crisis, que será muy diferente al que conocemos hoy.

# Índice

Mejorando la confianza	4
Hacia nuevos mercados emergentes	8
Innovando para crecer	13
Talento, motivación y movilidad	17
Prioridades compartidas con el Gobierno	21
Reinventando el crecimiento	25
Reflexiones finales de los altos directivos	32
Metodología del estudio	38
Empresas participantes	39
Agradecimientos	40

# Mejorando la confianza

## La confianza se recupera lentamente en España

*“La situación económica pasa por unos años de ajuste con la demanda interna muy débil y el sector exterior apuntalando la economía. Todos los factores anticipan esa situación: tasas bajas de utilización de la capacidad productiva, exceso de endeudamiento de empresas y familias, recorte en la inversión y el gasto público, un cierto efecto riqueza invertido, etc.”*

**Jaume Guardiola**  
Consejero Delegado  
BANCO SABADELL

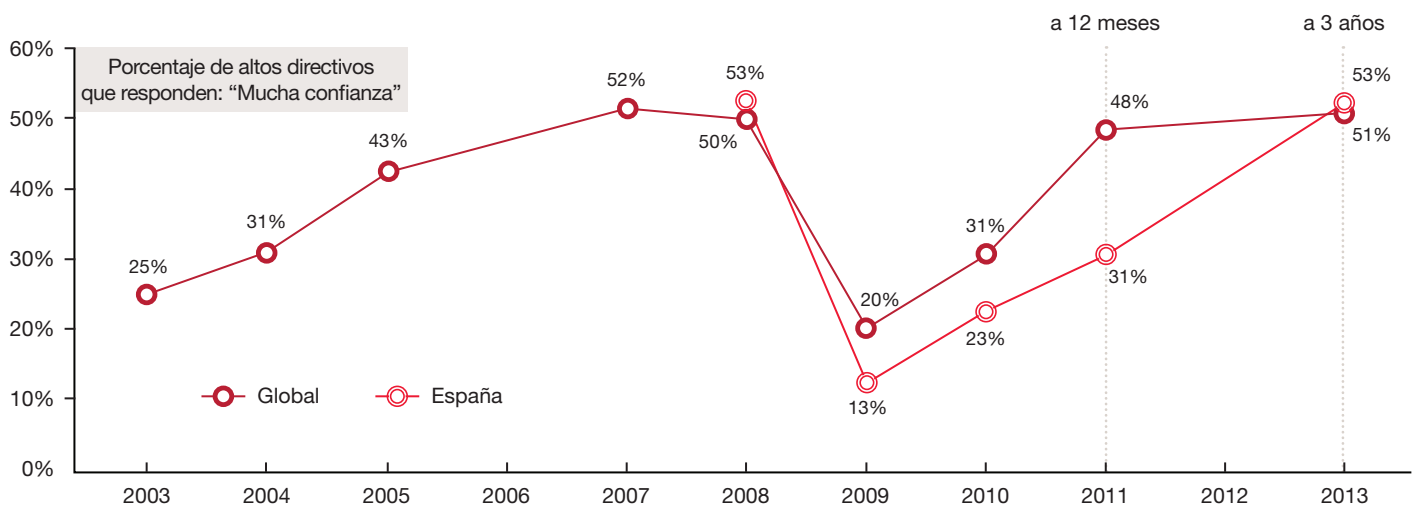
### Confianza a medio plazo

A nivel global, la confianza de los CEOs en el aumento de los ingresos en el próximo año ha regresado prácticamente a los niveles registrados en 2008. A pesar de la incertidumbre todavía existente en algunas de las principales economías mundiales, un 48% de los CEO mundiales es optimista y afirma que la economía crecerá en los próximos 12 meses, porcentaje muy próximo a los niveles de confianza del 50% del entorno pre-crisis.

En España, sin embargo, la confianza en el crecimiento aumenta pero de forma más suave (8 puntos de crecimiento en España frente a 17 en global), y no se alcanzarán los niveles del 2008 hasta dentro de tres años. Solo uno de cada tres altos ejecutivos (31%) en España cree que la economía crecerá en el próximo año. Si bien es cierto que esta confianza se acentúa a medio plazo, con un 53% de ejecutivos españoles que manifiestan su confianza en el crecimiento y la recuperación en los próximos tres años, llegando a los niveles de confianza de 2008 a medio plazo.

**Gráfico 1: La confianza se está recuperando, aunque más lentamente en España**

P ¿Qué confianza tiene usted respecto a las perspectivas de su empresa de aumentar los ingresos en los próximos 12 meses?  
¿Qué confianza tiene usted respecto a las perspectivas de su empresa de aumentar los ingresos en los próximos 3 años?



Base empresas: España 2011 (98), 2010 (81), 2009 (87), 2008 (90); Global 2011 (1.201), 2010 (1.198), 2009 (1.124), 2008 (1.150), 2007 (1.084), 2005 (1.324), 2004 (1.386), 2003 (989).  
Nota: En 2006 la pregunta de confianza no se incluyó en la encuesta Global. Respuestas contabilizadas: “Mucha confianza”.  
Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

## Cautela ante los riesgos macroeconómicos

Coincidimos con los ejecutivos globales en que las dos amenazas principales son el crecimiento incierto (92%) y las medidas tomadas por el Gobierno a consecuencia del déficit fiscal y el peso de la deuda pública (78%), con una preocupación mucho mayor que a nivel global. Pero en cambio, la elevada preocupación de los altos directivos globales acerca del exceso de regulación y de la disponibilidad de aptitudes clave, en España es mucho menor.

En España las preocupaciones se concentran en aquellos elementos que nos están condicionando y haciendo cambiar nuestra estrategia en un contexto de crisis que aún se mantiene: inestabilidad de los mercados de capitales, cambios en los consumidores o aumento de la carga impositiva como reacción del Gobierno ante el creciente déficit público español.

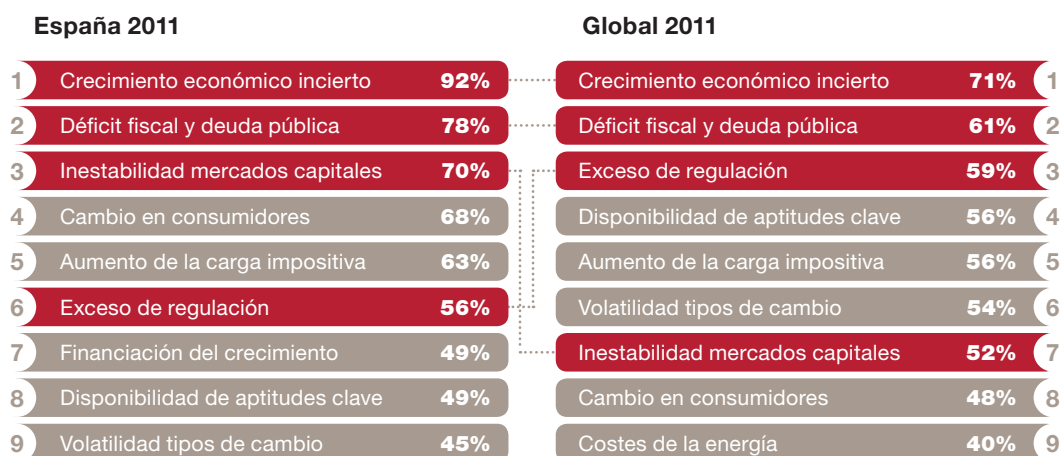
A nivel global, en cambio, donde las empresas ya están saliendo de la crisis, las preocupaciones responden más a cómo adaptarse al entorno post crisis, como, por ejemplo, reducir el exceso de regulación o encontrar aptitudes para su crecimiento.

*“Europa tiene que reducir la disparidad regulatoria y el proteccionismo energético de los últimos años. El riesgo de que algunos países vuelvan a aumentar sus niveles de proteccionismo no es beneficioso. Hay que clarificar las políticas de ayuda y armonizar las discrepancias entre los países de la Unión para dar un enfoque único”*

**Rafael Villaseca**  
Consejero Delegado  
GAS NATURAL FENOSA

**Gráfico 2: Crecimiento económico e impacto del déficit fiscal y la deuda pública, las principales amenazas**

P. ¿Cuál es su grado de preocupación sobre cada una de las siguientes potenciales amenazas económicas, políticas y comerciales para sus perspectivas de crecimiento?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Respuestas contabilizadas: “Algo preocupado” y “Muy preocupado”.

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

*“Se está viendo una desaceleración muy acusada en España. Es una contracción del mercado condicionada por la contención del gasto público, que incide directamente sobre la cuenta de resultados de las compañías. La reducción de la inversión y el déficit público está afectando al sector sanitario de forma muy notable, en un mercado que tradicionalmente se ha defendido bastante bien en un contexto de crisis económica.”*

**Lide Verdugo**  
 Directora General  
 NYCOMED ESPAÑA Y  
 PORTUGAL

En cuanto a riesgos globales y su impacto sobre el crecimiento a medio plazo (en los próximos 3 años), las preocupaciones de los CEO españoles van en línea con la opinión global, siendo la mayor preocupación la inestabilidad política, seguida por la escasez de recursos naturales (ambas en mayor proporción en España que a nivel mundial).

Los desastres naturales, las pandemias o el cambio climático son los riesgos que más preocupan en un segundo término, mientras que los riesgos con un menor impacto sobre el crecimiento de las empresas serían el terrorismo o la pérdida de biodiversidad.

Las empresas están empezando a considerar el cambio climático dentro de sus estrategias de negocio.

Según declaraciones de José María Oriol, CEO de TALGO, “Un factor fundamental a tener muy en cuenta es el cambio climático. Dado que a las administraciones y operadores cada vez les preocupa más el medio ambiente, toda la investigación que llevamos a cabo está centrada en favorecer que nuestros productos sean cada vez menos contaminantes y mucho más eficientes desde un punto de vista energético.”

*“Uno de los problemas que hay en España, y que no permite afrontar proyectos a medio plazo, es que estamos en continua campaña electoral. Este escenario provoca que se tomen decisiones cortoplacistas, y eso es muy perjudicial para las necesidades de cualquier economía porque genera grandes dificultades a la hora de hacer un presupuesto basado en previsiones sólidas o que tengan una vigencia de por lo menos un ejercicio.”*

**Laura González-Molero**  
 Presidente y Consejera Delegada  
 MERCK ESPAÑA

**Gráfico 3: La inestabilidad política preocupa a los ejecutivos españoles**

P ¿Cuáles de los siguientes riesgos le preocupan más respecto a su potencial impacto en sus perspectivas de crecimiento en los próximos 3 años?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

## Estabilización en la reducción del empleo en España

Si bien la situación a nivel global muestra signos de recuperación del empleo, en España siguen sin aumentar los niveles de creación de puestos de trabajo aunque se ha frenado la tendencia de estos últimos años a la destrucción de puestos de trabajo. Como apunta José María Oriol, CEO de TALGO, “los motores de generación de empleo en España son las PYMES, 90% del tejido empresarial español, que son las que más están sufriendo al tener menos acceso al crédito de financiación”.

Así, en España la reducción de empleo en el último año afectó a más de la mitad de las empresas encuestadas. Un 53% redujo en alguna medida su plantilla el año pasado y un 23% lo hizo con reducciones de más del 8% de la plantilla.

No obstante, la tendencia española para el próximo año es la estabilización de la plantilla (41%), 20 puntos porcentuales por encima del año pasado, con una menor tendencia a la destrucción de empleo (32% frente a 53% el año anterior).

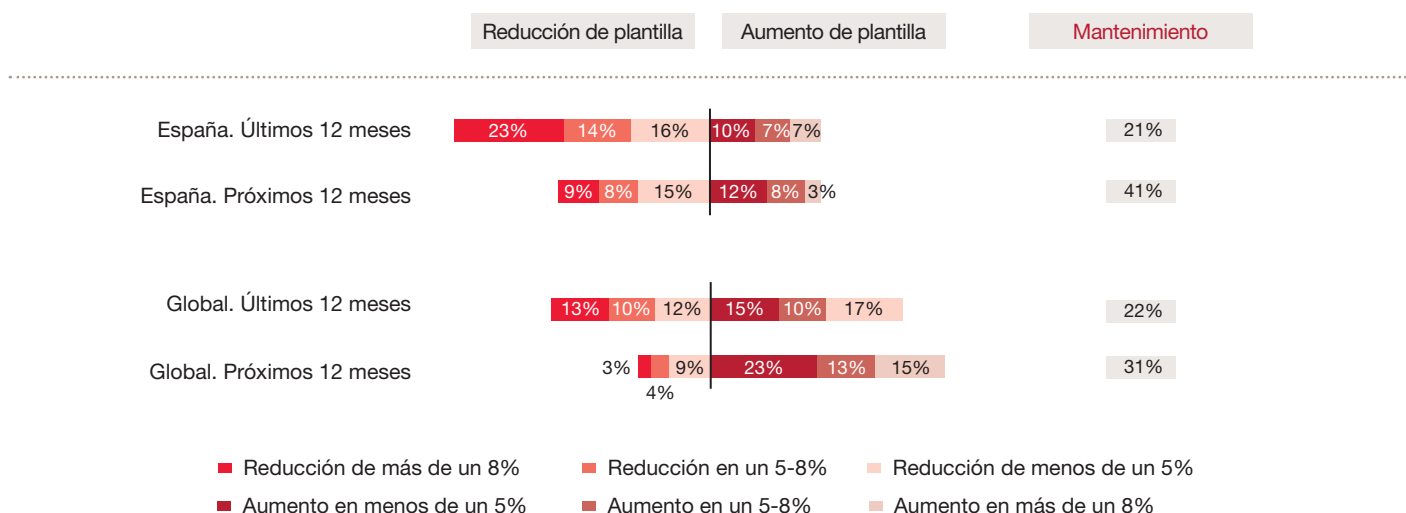
En España se mantiene alrededor de un 23% el número de empresas que prevén crear puestos de trabajo en el próximo año, frente al 24% del año anterior. Esta situación contrasta con la tendencia al alza a nivel global en cuanto a la creación de empleo, con un 51% de empresarios que manifiesta estar creando puestos de trabajo frente a un 42% el año pasado, mostrando así mayores signos de recuperación.

*“Las empresas, como mejor podemos contribuir a la sociedad, es creciendo y creando empleo, a pesar de todas las incertidumbres macroeconómicas. Y eso es lo que necesita nuestro país ahora.”*

**Miguel Ibarrola**  
Consejero Delegado  
GRUPO ZENA

**Gráfico 4: Estabilización del empleo en España y creación de puestos de trabajo a nivel global**

P ¿Qué cambios ha sufrido la plantilla de su organización a nivel mundial en los últimos 12 meses?  
¿Qué espera usted que ocurra en lo referente a la plantilla de su organización a nivel mundial en los próximos 12 meses?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

# Hacia nuevos mercados emergentes

## La internacionalización es la mejor salida ante el estancamiento del mercado interior

### España sigue centrada en Europa

El centro económico mundial se está desplazando hacia Asia. Organismos como el FMI ya lo han reconocido. Los motores de crecimiento durante los próximos años serán, principalmente, determinados países en desarrollo, como los BRICs. Sin embargo, esta realidad todavía no se ha reflejado directamente en las actividades de las empresas de nuestro país.

Las empresas ubicadas en España siguen centrando la mayor parte de sus operaciones internacionales en Europa Occidental. Prácticamente nueve de cada diez altos ejecutivos españoles señala que su empresa mantiene

operaciones clave en esta área geográfica.

Por otro lado, Latinoamérica se mantiene como destino importante para las empresas españolas (40%), que continúan apostando por esta zona por encima de la media global (33%), fruto de las estrechas relaciones históricas entre ambos territorios.

En cuanto al continente asiático, la situación es completamente distinta. Mientras que un 45% de las empresas globales afirma tener operaciones clave en este continente –que se consolida como la segunda área en importancia, solo a once puntos de Europa–, únicamente el 29% de las empresas españolas llevan a cabo operaciones importantes en Asia.

### Las operaciones globales se desplazan a Asia y Latinoamérica

Cuando se pregunta a los CEOs españoles por sus expectativas de crecimiento, puede observarse una tendencia a la homogeneización con la realidad global. Los altos directivos españoles coinciden con sus homólogos internacionales al identificar a Asia como el continente en la que más crecerán sus operaciones en el próximo año, seguida por Latinoamérica, África, Oriente Medio y Europa del Este.

Según Jaume Guardiola, Consejero Delegado del BANCO SABADELL, “tenemos un sector exterior dinámico, que aunque pesa poco en la economía española, está exportando más valor añadido y en mercados más sofisticados”.

**Gráfico 5: Europa Occidental, base del crecimiento en la actualidad; Asia y Latinoamérica, a corto plazo**

P ¿En qué áreas geográficas mantiene su empresa operaciones clave? Con operaciones clave me refiero a lugares que sean importantes fuentes de ingresos, grandes ubicaciones de producción o concentraciones de empleo. En los próximos 12 meses, ¿cree que las operaciones clave en sus áreas geográficas de actuación se reducirán, se mantendrán igual o crecerán?

		Asia	Latinoamérica	África	Europa del Este	Oriente Medio	Norteamérica	Australasia	Europa Occidental
Regiones en las que operan	España	29%	40%	18%	29%	15%	27%	12%	87%
	Global	45%	33%	14%	29%	19%	40%	17%	56%
Regiones en las que crecerán en los próximos 12 meses	España	81%	78%	75%	69%	57%	56%	55%	37%
	Global	90%	84%	75%	70%	72%	55%	66%	45%

Base empresas: España (98); Global (1.201).

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

Los BRIC (Brasil, Rusia, India, China) son considerados los países clave para las perspectivas empresariales de crecimiento por el 95% de los ejecutivos a nivel global; un porcentaje muy superior al español (67%), que se encuentra dividido entre sus expectativas puestas en Asia y las ubicadas en Europa. Los próximos años serán decisivos y el crecimiento de las empresas españolas estará marcado por su estrategia internacional y el grado de atención a estos países emergentes.

### **China se mira con más cautela desde España**

La creciente atención y las expectativas mundiales colocadas en Asia van acompañadas de la tendencia consolidada, por parte de las empresas españolas, de centrar sus operaciones internacionales en Europa.

China se perfila como el país por excelencia a nivel mundial en relación a las perspectivas de crecimiento de las empresas globales. Casi un 40% de los altos ejecutivos afirman que es el país más importante para sus perspectivas de crecimiento a medio plazo. A nivel español, sin embargo, solo un 22% lo considera clave, produciéndose un empate entre China y Alemania e India y Francia en cuanto a las perspectivas de crecimiento futuro. Los ejecutivos españoles se muestran más reticentes a la expansión en China que sus homólogos globales.

Alemania y Francia son los países europeos, motor de Europa, en los que los ejecutivos españoles basan sus expectativas de crecimiento, considerados los más importantes para su futuro por un 21% y 19% respectivamente. El auge de Alemania se consolida también a nivel global, con un 12% de los CEO mundiales que considera este país clave para sus perspectivas de crecimiento a 3 años vista. A nivel global, el país desarrollado que más expectativas de crecimiento despierta es EEUU, que en España ocupa el quinto lugar.

*“Los BRICs van a agrupar el 70% de la riqueza mundial en los próximos 5 años; las empresas españolas que no sepan adecuarse a esa realidad y que no estén considerando cómo impactará este hecho en su negocio, van mal encaminadas.”*

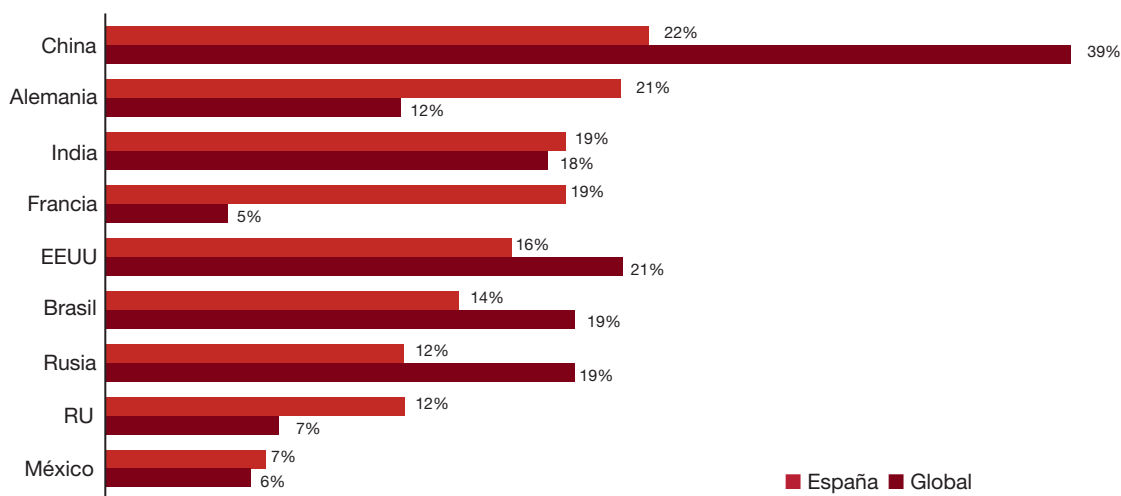
**Sebastián Escarrer**  
Vicepresidente - SOL MELIÁ

*“El proceso de internacionalizarse es un proceso muy largo y considerando las implicaciones operativas que tiene nuestro negocio, no puedes hacer nada relevante fuera como no encuentres un socio y te asocies con un operador local.”*

**Miguel Ibarrola**  
Consejero Delegado  
GRUPO ZENA

**Gráfico 6: Perspectivas de crecimiento para España focalizadas en China y Alemania**

P ¿Qué tres países, sin incluir en el que usted está establecido, considera que son los más importantes para sus perspectivas de crecimiento en los próximos 3 años?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

## Falta de confianza en el mercado interior

España está inmersa en un grado de pesimismo superior al del resto del mundo en referencia a las expectativas económicas de nuestro país. Un 36% de los altos ejecutivos españoles consideran que su país ofrece un bajo potencial de crecimiento para sus empresas. Un porcentaje que difiere en 10 puntos con el resto del mundo.

Por otro lado, solo un 21% de los directivos percibe España como un enclave con un alto potencial para el desarrollo de sus actividades. Una cifra 16 puntos por debajo de la media global, que sitúa al potencial de

crecimiento del país en el que opera en el 37%.

Esta visión está claramente influenciada por el entorno de crisis en el que se encuentra España en la actualidad. Una crisis que está afectando a nuestro país de manera más profunda que a otros y que se prolonga en el tiempo

Ante el estancamiento del mercado interior, a diferencia de lo que sucedía en los dos últimos años en los que las empresas españolas plegaban velas paralizando cualquier aventura externa, ahora la receta es salir al exterior hacia zonas que ofrezcan mejores perspectivas de crecimiento y permitan compensar la caída de demanda interior.

*“Para poder seguir creciendo consideramos necesario seguir impulsando una política de diversificación geográfica y por productos. Nosotros estamos concentrando todos nuestros esfuerzos comerciales en la exportación. Ahora estamos bastante centrados en países emergentes, donde hay un potencial de crecimiento, una demanda, una necesidad, y en base al potencial crecimiento priorizamos el mercado.”*

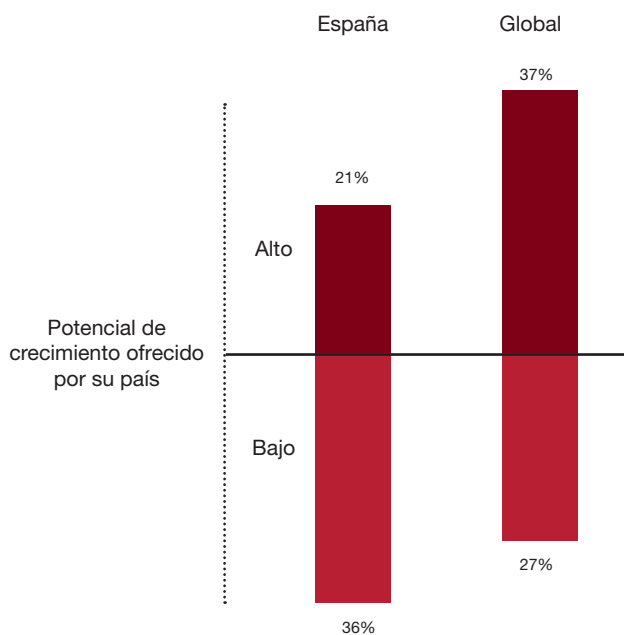
**José María Oriol**  
CEO - TALGO

*“La receta de Abertis es una combinación de solvencia financiera, inversión a largo plazo, política de dividendos transparente, y estabilidad. Para nuestra política de inversión a largo plazo es importante escoger países donde el marco jurídico sea suficientemente sólido y seguro. En este sentido la seguridad jurídica –largo plazo– se impone a la coyuntura del ciclo –corto plazo– en el momento de decidir una determinada inversión en un activo concesional como una autopista o un gran aeropuerto. Este tipo de inversiones miran más allá del ciclo económico, pues invertir a 30 o a 40 años supone prever todas las fases, la expansiva y la recesiva. Así un mercado maduro y jurídicamente estable, puede ser atractivo para un operador de infraestructuras, pese a que la fase del ciclo sea coyunturalmente bajista”.*

**Salvador Alemany**  
Presidente - ABERTIS

**Gráfico 7: España ofrece menor potencial de crecimiento para las empresas**

P En comparación con otros mercados en los que opera su organización, el país donde usted está establecido, ¿qué potencial ofrece al crecimiento de la empresa: alto, medio o bajo?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Respuestas contabilizadas: "Alto" y "Bajo".

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

La deslocalización de empresas españolas durante los últimos años se ha llevado a cabo, principalmente, con el objetivo de ganar competitividad.

Algunos ejecutivos tienen muy claro que no es una cuestión coyuntural sino estructural y que es necesario mirar hacia el exterior. Es el caso de José María Oriol, CEO de Talgo: “Tenemos que empezar a deslocalizar para ganar competitividad. En España cada año la estamos perdiendo. Además de llevar a cabo reformas estructurales, tenemos que empezar a pensar en que hay que establecer los centros de producción en otros mercados.”

Sin embargo, otras empresas, en lugar de trasladar su producción a otros países, están optando por ganar competitividad mediante la compra de productos a otros países con precios más bajos.

Es el caso de China. El 26% de las empresas españolas y el 37% de las empresas a nivel global lo consideran como uno de los tres países más importantes a nivel de suministro. Y cuando se pregunta por el motivo por el cual China será un suministrador clave, el 63% de los ejecutivos globales y el 42% de los españoles admiten que la razón es el coste.

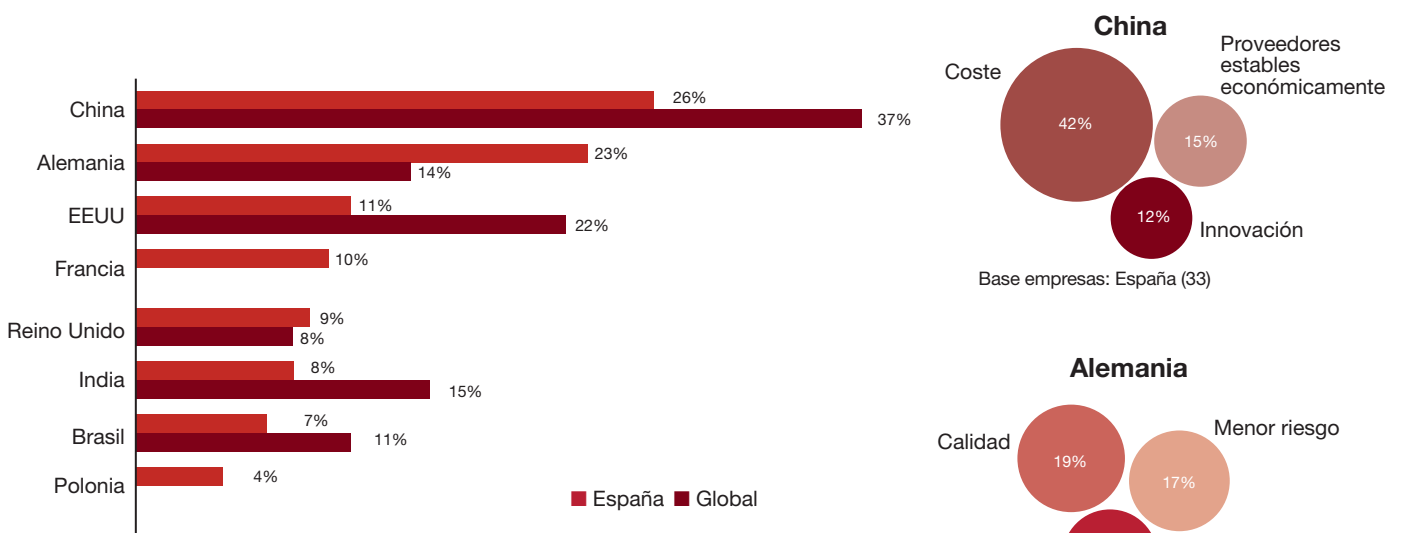
Un caso muy distinto es el de Alemania, que también se consolida como país suministrador para un porcentaje importante de empresas –23% de las empresas españolas y 14% de las globales–, pero en cambio en este caso el motivo por el cual se acude a este país para comprar productos es principalmente la calidad –para un 35% de las empresas globales y un 19% de las españolas.

*“Alemania es el país número uno inversor en China. Ha desarrollado un nuevo modelo de competitividad de sus empresas a imitar, flexibilizando su economía y externalizando muchas de sus actividades, pero manteniendo un posicionamiento de fiabilidad y seguridad de todo lo que hace. Es sinónimo de garantía.”*

**Pedro Navarrete**  
*Presidente y Director General  
 SONY ESPAÑA*

**Gráfico 8: China es la apuesta de bajo coste mientras que Alemania consolida la alta calidad**

P ¿Qué tres países, sin incluir en el que usted está establecido, considera más importantes para sus futuras necesidades respecto al suministro? De las siguientes potenciales razones por las que trasladar el suministro a un país concreto, dígame si las razones son aplicables a cada uno de los tres países que ha mencionado, en contraste con otros países que consideró.



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

Base empresas: España (48).

# Visión de PwC

## Hacia nuevos mercados emergentes

La integración de las empresas líderes españolas en la economía global y la asignación de recursos a nivel mundial permitirán mejorar la productividad y la competitividad de la economía española.

La situación económica actual exige soluciones innovadoras que permitan a nuestras empresas un crecimiento sostenido a largo plazo. La estrategia de internacionalización se convierte en una de las principales recetas para atenuar el efecto de la crisis, pues no solo permite el acceso a nuevos mercados y reduce el riesgo gracias a la diversificación, sino que incrementa significativamente su rentabilidad.

Incorporarse al proceso de internacionalización permite, en primer lugar, el acceso a un mayor volumen de demanda especialmente en los países emergentes, y una reducción del riesgo de demanda si los ciclos económicos o la intensidad de los mismos en los países de destino no están acompasados, gracias a la diversificación de mercados.

En segundo lugar, facilita el acceso a inputs con menores costes en mano de obra (para tareas tradicionales y de mayor cualificación), bienes y servicios intermedios (con el impulso a la subcontratación de procesos [outsourcing], y menores costes logísticos y de comunicación.

En tercer lugar, mejora la competitividad empresarial gracias a la exposición a nuevas tecnologías y habilidades organizativas superiores, así como el

mayor conocimiento de los mercados y la competencia. La internacionalización genera importantes economías de aprendizaje.

Y, por último, el aprovechamiento de las economías de escala generadas en el proceso, hacen más rentable también la inversión en tecnología, innovación y otra serie de factores que diferencian los productos, ya que se podrán recuperar más fácilmente los costes al destinar la inversión a mercados más amplios.

No obstante, a lo largo del proceso de internacionalización las empresas españolas se enfrentan a diversas barreras internas y externas a la empresa, que operan como limitaciones de mayor o menor intensidad para nuestras empresas, y que deberán ser consideradas y gestionadas adecuadamente. Entre ellas destacan, la estructura empresarial mínima exigida en este proceso, que condicionará la estrategia de internacionalización especialmente en las PYMES, el desconocimiento y distanciamiento de los mercados exteriores que provoca la percepción previa de dificultades y el aumento real de costes y la necesidad de capacitar al capital humano al objeto de contar con profesionales cualificados y adaptados a trabajar con eficiencia en entornos internacionales.

En definitiva, la internacionalización plantea muchos retos y dificultades, pero también grandes oportunidades de negocio para las empresas de nuestro entorno.

# Innovando para crecer

## Se necesita la innovación para vencer la atonía de nuestro mercado interior

### La innovación, clave para el crecimiento

La innovación mediante el desarrollo de nuevos productos o servicios se confirma como la principal oportunidad de crecimiento de negocio tanto en España (33%) como a nivel global (29%), pasando a ser actualmente la principal palanca para generar mayor actividad e ingresos en las empresas.

Por otro lado, la confianza en España como mercado de oportunidades desciende drásticamente 26 puntos respecto al año pasado, mientras que a nivel global este descenso es menor, lo que refleja la difícil coyuntura de la economía española actual. De hecho, los ejecutivos españoles ven a corto plazo más oportunidades en los nuevos mercados (21%) que en España (18%).

Asimismo, entre nuestros ejecutivos se reduce la confianza en las fusiones y

adquisiciones como vías de crecimiento, a favor de la constitución de empresas conjuntas y alianzas –menos intensivas en requerimientos de capital– reflejando la preocupación por la escasez de crédito y la liquidez actual. A nivel global, en cambio, el papel de las fusiones y adquisiciones o de las alianzas como oportunidades de crecimiento permanece inalterable en el tiempo a niveles del 14% y 10% respectivamente.

El proceso de desarrollo de nuevos productos o servicios intenta dar respuesta a las nuevas exigencias de los clientes, y a los cambios que se están produciendo en los hábitos de los consumidores.

En este proceso de innovación continua nuestros ejecutivos tienen claro que el papel de la tecnología es clave, y que se deben desarrollar los nuevos productos y servicios teniendo en cuenta el uso cada vez mayor entre los consumidores

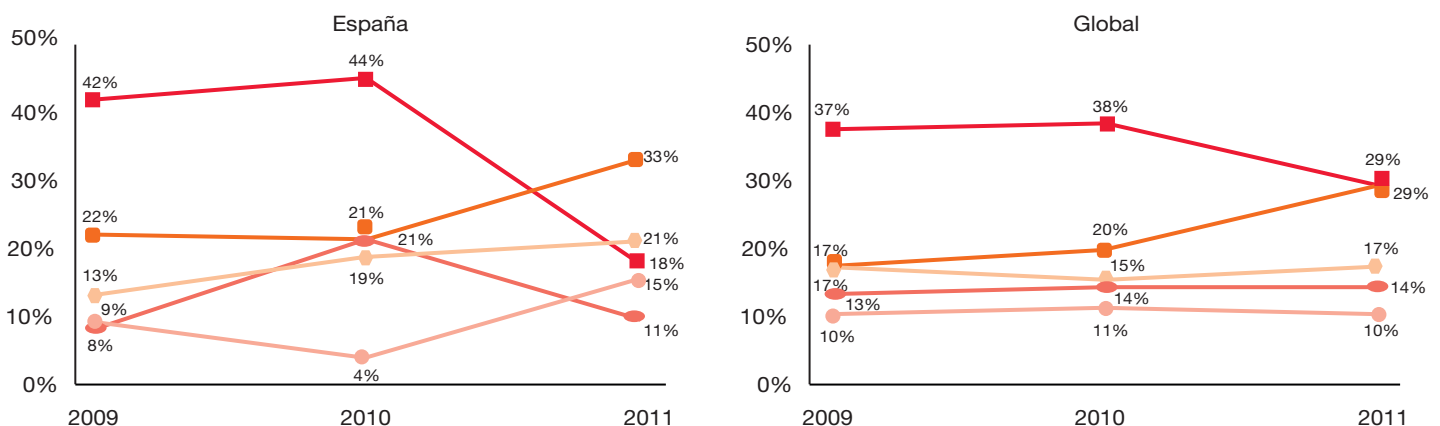
de los nuevos dispositivos móviles o de las redes sociales.

*“Innovar es encontrar un nuevo canal de comunicación, un nuevo canal de distribución mucho más efectivo, un nuevo nicho de mercado donde no estoy presente y puedo satisfacer una demanda latente no cubierta, es conseguir que mis costes productivos sean competitivos, o es poder conseguir que mis procesos en recursos humanos sean los óptimos para poder desarrollar el potencial y el talento de todo mi equipo.”*

**Laura González-Molero**  
*Presidente y Consejera Delegada*  
**MERCK ESPAÑA**

**Gráfico 9: La innovación en nuevos productos y servicios pasa a ser el medio principal para el crecimiento**

P ¿Cuál de las siguientes oportunidades potenciales de crecimiento de negocio es para usted la principal oportunidad para aumentar sus actividades en los próximos 12 meses?



Base empresas: España (98); Global (1.201).  
 Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010  
 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

■ Mayor penetración en mercados ya existentes   
 ■ Desarrollo de nuevos productos o servicios   
 ■ Nuevos mercados geográficos  
■ Nuevas empresas conjuntas y/o alianzas estratégicas   
 ■ Fusiones y adquisiciones

## La sostenibilidad, palanca de innovación

La innovación es así percibida, tanto a nivel global como español, como la estrategia clave para la generación de ventajas competitivas y de nuevos ingresos.

Dentro de estas estrategias de innovación, un 62% de los altos directivos en España apuntan que sus empresas apostarán por el desarrollo de productos o servicios respetuosos con el medio ambiente. En este sentido, las empresas responden a las expectativas de sus consumidores. Muchas de ellas dedican esfuerzos a la innovación en relación al ahorro energético y a las tecnologías sostenibles, no solo por obligación legal, sino porque muchos consumidores muestran sus preferencias por los productos sostenibles o por las empresas con sensibilidad en relación al medio ambiente. Nuestros ejecutivos son

conscientes de que deben adaptar sus productos a las nuevas demandas de sus clientes.

Alrededor de un tercio de los ejecutivos españoles desarrollarán sus estrategias de innovación en colaboración con otros, bien a través del codesarrollo de productos con socios externos (33%) o a través de fusiones y adquisiciones (26%).

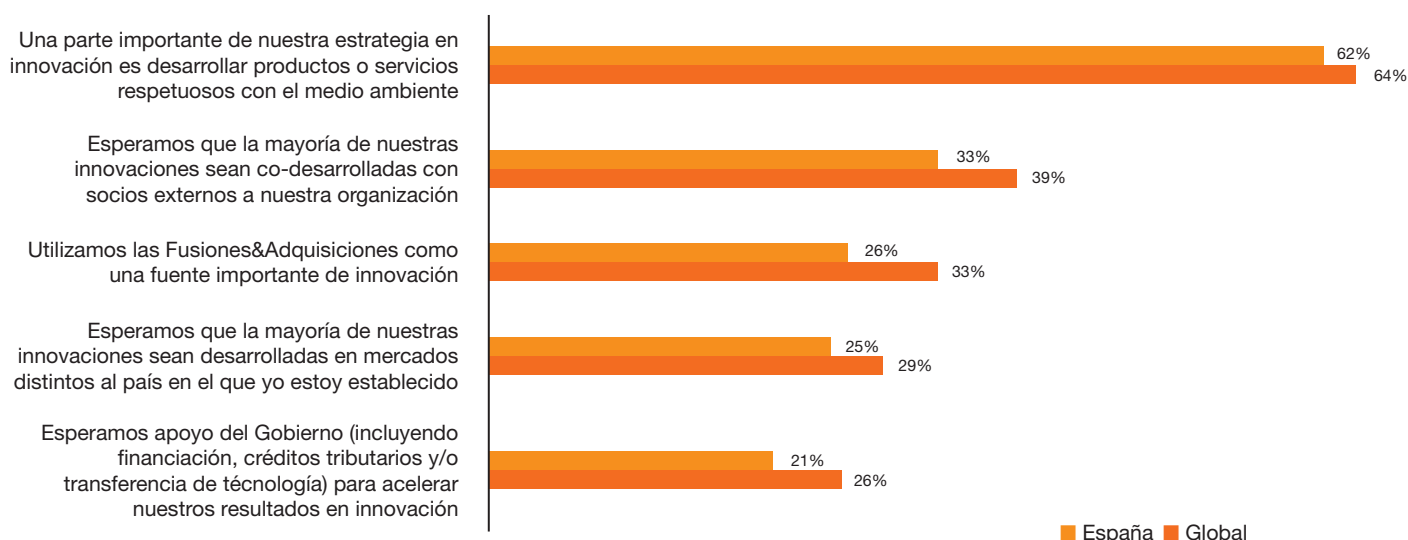
Por último, cabe destacar que a pesar de los esfuerzos del Gobierno y las empresas por promover la innovación en este país, una cuarta parte de los encuestados afirma que los nuevos productos de innovación se desarrollarán en otros países. En este punto, algunos ejecutivos señalan la importancia de mantener los procesos de innovación a nivel local, a pesar de que los procesos productivos puedan desarrollarse en otros países, intentando estar lo más próximo posible a las necesidades de sus clientes locales.

*“Nuestra compañía quiere tener un negocio sostenible desde el punto de vista económico, medioambiental y social. Actualmente hay una mayor demanda y sensibilización porque el consumidor final y la sociedad en su conjunto demandan más un tipo de producto que no tenga impacto en el medio ambiente, y ello, si se consigue, se traduce en una ventaja competitiva.”*

**José Ramón Camino de Miguel**  
Presidente - ALCOA ESPAÑA

**Gráfico 10: La sostenibilidad es la mayor fuente de inspiración para la innovación de productos y servicios**

P ¿En qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a la innovación de su empresa en los próximos 3 años?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Respuestas contabilizadas: "De acuerdo" y "Muy de acuerdo".

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

## Mejorando la eficiencia de la innovación

Pero no basta solo con innovar. La innovación, especialmente en España, debería ser también un motor de mejora de la competitividad y la eficiencia. En ese sentido, los altos ejecutivos españoles consideran que para potenciar la eficiencia de la innovación en las empresas de nuestro país hay que ir a la raíz y comenzar por mejorar nuestro sistema educativo, de tal manera que se centre en promover la creatividad y la innovación.

También consideran necesario potenciar las alianzas y colaboraciones entre centros de investigación o universidades y empresas de forma que se potencie la transferencia de conocimiento hacia las empresas.

Existe la percepción entre nuestros altos ejecutivos de que “la universidad

*“España tiene una asignatura pendiente todavía: la relación empresa-universidad. Si creásemos un clúster de especialización en ciertos tipos de conocimiento, dónde se conjugase la empresa y la universidad en proyectos comunes, podríamos avanzar más en innovación. Mientras tengamos el talento aislado y dividido y no una buena colaboración con la universidad no avanzaremos todo lo que podríamos.”*

**Pedro Navarrete**

Presidente y Director General SONY ESPAÑA

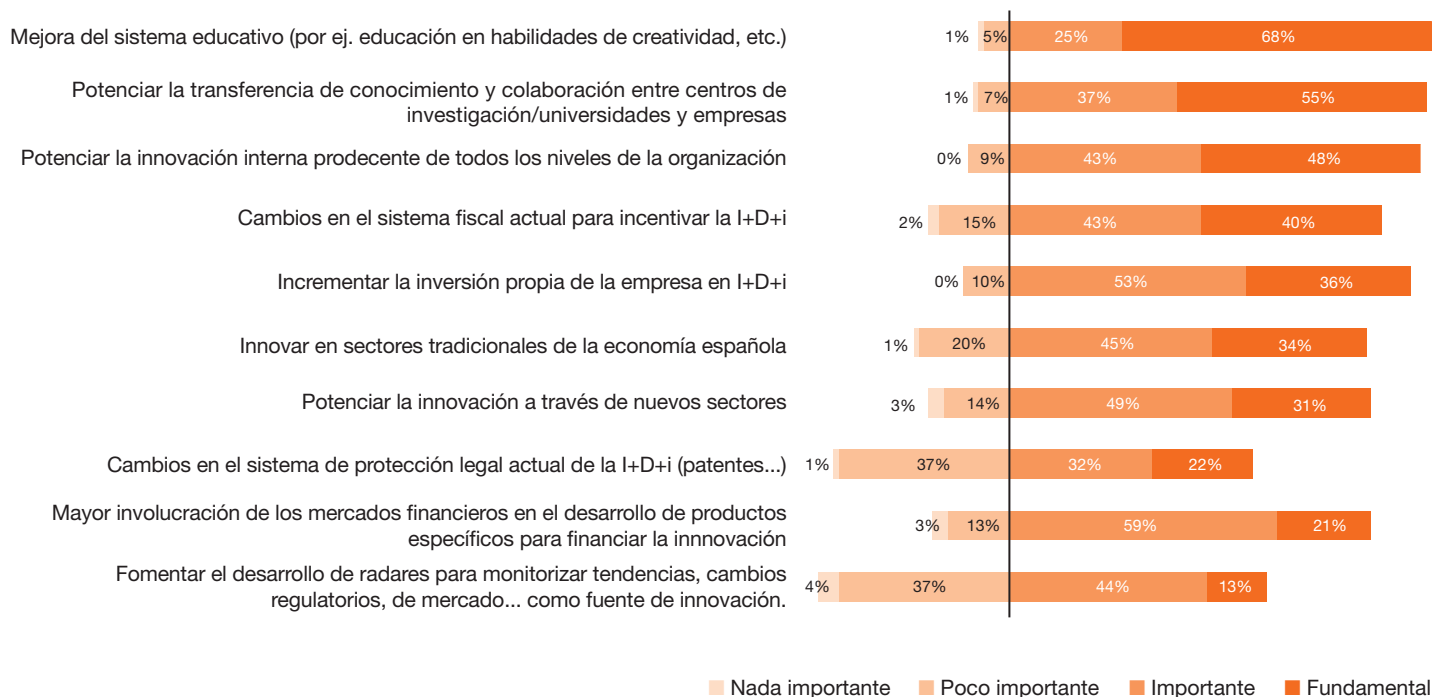
española vive de espaldas a la realidad del mercado laboral” y de que “en España se deberían aplicar iniciativas para acercar la universidad y la empresa”, como apunta Lide Verdugo, Directora General de NYCOMED España y Portugal.

Asimismo, los ejecutivos españoles señalan como eje importante la necesidad de potenciar la innovación interna procedente de todos los niveles

de la organización. Por ello, dan mayor prioridad a la capacidad de innovación interna que al propio incremento de su inversión en I+D+i o a la necesidad de que los poderes públicos introduzcan cambios legales o fiscales que incentiven la innovación.

### Gráfico 11: El sistema educativo, la colaboración universidad-empresa y la innovación interna, claves para la eficiencia

P La reciente caída de la competitividad de España requiere acciones concretas para una mejora de la eficiencia en la innovación. En relación con este tema, ¿cuál es su opinión sobre los aspectos necesarios para potenciar la eficiencia (entendida como resultados versus inversión) de la innovación en las empresas españolas?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

# Visión de PwC

## Innovando para crecer

Ante la situación actual donde el modelo productivo tradicional basado en la cantidad y en el precio parece agotado, la competencia es cada vez más fuerte y la diferenciación respecto de los competidores más compleja, la innovación surge como uno de los instrumentos clave para retomar un crecimiento sostenible que permita construir un futuro mejor, pues aumenta la competitividad y productividad de las empresas y, por tanto, de la economía del país.

El esfuerzo para mejorar la productividad en nuestra economía deberá conducirse, por tanto, a través de la innovación, con especial atención a la pequeña y mediana empresa, debido a su relevancia en el tejido empresarial español, en el que emplea al 80% de los trabajadores y genera el 60% del PIB.

En el entorno de la innovación, la PYME española se encuentra con una limitación y una ventaja, que deberán ser gestionadas y aprovechadas adecuadamente. La limitación hace referencia a su tamaño empresarial, pues como reconoce la OCDE, es un condicionante claro de la productividad de las empresas. La ventaja se debe a la cercanía y el conocimiento más capilarizado del cliente, que les posiciona muy favorablemente en el modelo de innovación abierto (basado en el estudio de las necesidades actuales o futuras de consumidores y empresas), esencial si consideramos que el 80% de las innovaciones proceden de los propios usuarios.

Fomentar la capacidad innovadora exige, por tanto, aportar los mejores esfuerzos, y establecer mecanismos de coordinación y comunicación, lo que requiere contar con la implicación de la sociedad en su conjunto: sistema educativo en todos sus niveles para facilitar la adquisición y el aprovechamiento del conocimiento, las empresas y los inversores que demandan y aprovechan el conocimiento, las administraciones públicas en su papel de motor tractor de la innovación y la sociedad en general, bajo el convencimiento de que el crecimiento sostenible solo es posible a través de la aportación de valor.

El impulso de la innovación requiere de un conjunto de acciones por parte de sus principales actores, entre las que destaca la creación de un modelo que facilite la transferencia de “conocimiento”, desde los centros en los que se desarrolla, especialmente universidades, hacia sus receptores naturales, el mundo empresarial.

Si bien en los últimos años, las universidades españolas han mejorado sus resultados en lo que se refiere a generación y transmisión del conocimiento, es en cuestiones relacionadas con la transferencia de este conocimiento hacia las empresas en forma de innovación, donde es más urgente realizar cambios importantes.

Transformar la investigación académica en innovación empresarial es la clave de la mejora en competitividad de un país.

# Talento, motivación y movilidad

## Las nuevas oportunidades llaman a un cambio en la gestión del talento

### Un buen momento para el cambio

Cuando preguntamos a los altos ejecutivos sobre las previsiones de cambio en sus modelos operativos durante los próximos meses, se hace patente en qué medida las empresas están interpretando la crisis global como una necesidad de llevar a cabo profundas transformaciones en varios ámbitos organizativos.

A lo largo del próximo año, más de la mitad de los CEO tienen previsto implementar nuevos enfoques en sus decisiones de inversión, en las estructuras organizativas, en la gestión de riesgos y en la gestión de la reputación corporativa, con el objetivo de recuperar la confianza.

Ahora bien, el área que experimentará un mayor cambio en las empresas a nivel global (83%), y en mayor medida todavía a nivel español (89%), es la gestión del talento.

La “guerra del talento” que se viene desarrollando durante los últimos años ha conducido a las empresas españolas a incorporar políticas de captación y retención del talento en su estrategia de recursos humanos.

Los resultados de la encuesta son muy claros; prácticamente 9 de cada 10 empresas en España tienen previsto implementar cambios en sus estrategias de gestión del talento. En este sentido, las empresas españolas tienden a adoptar políticas orientadas hacia una nueva cultura empresarial que apuesta por un clima laboral distendido, la

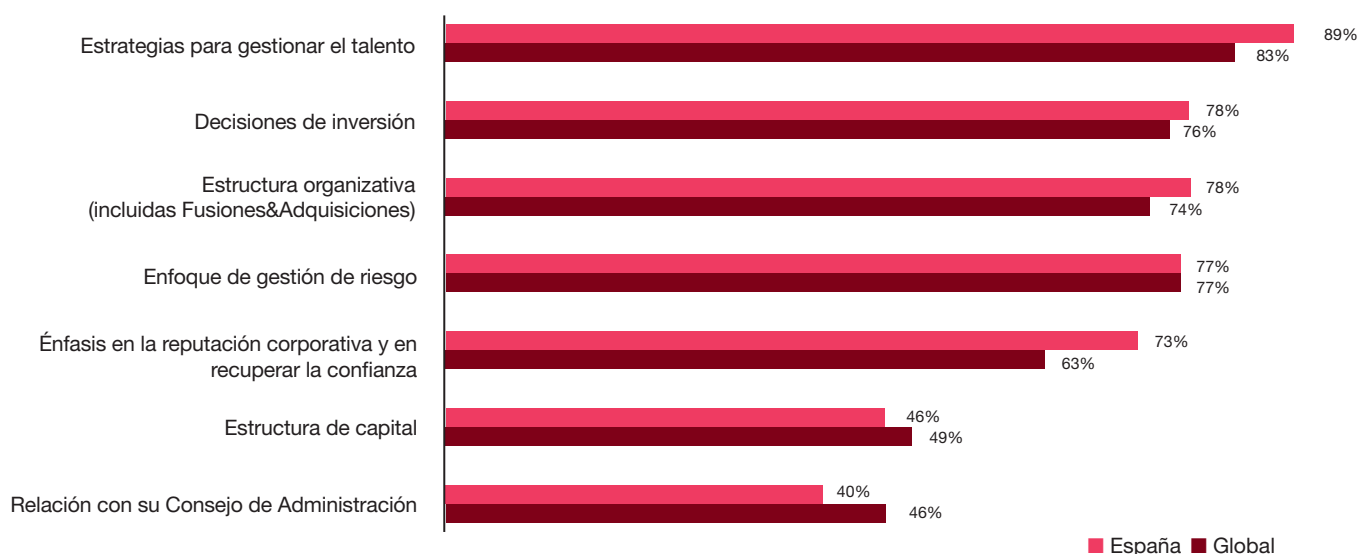
flexibilidad horaria, la orientación de las políticas hacia las personas y hacer hincapié en las necesidades de formación y de reconocimiento.

Algunos de nuestros directivos señalan que la gestión del talento es necesaria porque las generaciones han cambiado. Se hace necesario implantar medidas capaces de atraer a las nuevas generaciones, potenciar el talento femenino y proporcionar un entorno de desarrollo más agradable, que haga más atractiva la permanencia y la carrera profesional.

La conclusión es directa: en un contexto de crisis y de necesidad de reinventarse, es más importante que nunca poder aprovechar y capitalizar el talento disponible.

**Gráfico 12: Cambios en el modelo operativo de gestión del talento a corto plazo**

P Dados los cambios en el entorno empresarial mundial, ¿en qué medida prevé usted cambios en cualquiera de las siguientes áreas de la organización de su empresa o de su modelo operativo en los próximos 12 meses?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

*“Los recursos humanos son muy difíciles de encontrar y también muy caros de formar. Estamos cediendo recursos a otros países, si no de forma continuada si temporal o parcialmente, para retener el talento dentro de la organización y tener los recursos para cuando la economía empiece a repuntar en España.”*

**Eduardo Herranz** - Consejero Delegado CASSIDIAN SYSTEMS Grupo EADS

*“Un país que no es capaz de generar empleo flexibilizando y estableciendo políticas activas de empleo que favorezcan el que se incorpore/ reincorpore la gente, sobretudo la gente joven que es el futuro del país al mercado laboral, va a tener unas implicaciones clarísimas de cara a la salida de la crisis. En mi modesto entender básicamente se traduce en un efecto de enlentecimiento de la salida de la crisis.”*

**Lide Verdugo** Directora General NYCOMED ESPAÑA Y PORTUGAL

A nivel global, lo que más preocupa en relación a los retos principales en la gestión de recursos humanos es la atracción de talento con capacidades (66%), mientras que este hecho solo preocupa a un 40% de los encuestados españoles. Coincidimos en el reto de contratar y motivar a los empleados más jóvenes, y nuestra prioridad se desplaza hacia la identificación de capacidades para la internacionalización, dado que nos encontramos con dificultades para encontrar personal apto para los procesos de internacionalización. A nivel global, en cambio, una de las prioridades es el movimiento de empleados a la competencia.

Los elevados índices de desempleo en España hacen que los altos ejecutivos de este país estén preocupados por la retención y gestión del talento, pero, en cambio, no identifican como un reto significativo las dificultades de encontrar candidatos.

Los directivos españoles señalan que su principal reto para la gestión del talento se centra en proporcionar carreras

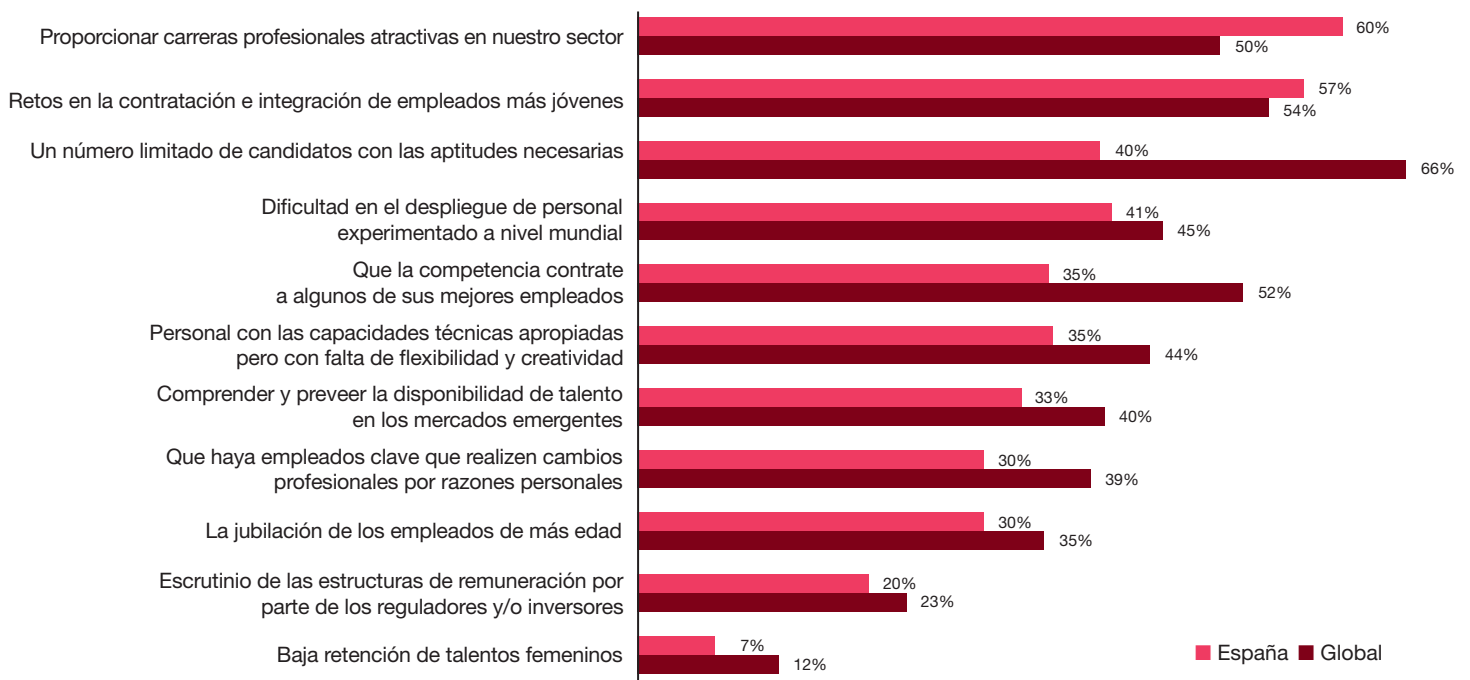
profesionales atractivas a sus empleados (60%).

En este sentido, consideran necesario establecer políticas de formación que abarquen toda la vida laboral del empleado de forma que se impulse su carrera profesional, haciendo más atractivos los puestos de trabajo de nuestras empresas. La planificación de la carrera profesional debe ayudar al empleado a enfocar su camino profesional en la dirección que mayor rendimiento le proporcione en un futuro a él y a la empresa.

Otra de las preocupaciones mostradas por los altos directivos españoles (57%) es la integración de las nuevas generaciones en el mercado laboral. Se trata de una generación con unos valores diferentes. A estos nuevos profesionales les preocupa la autonomía y el desarrollo de su carrera tanto o más que el salario o la estabilidad en el empleo, por lo que nuestros directivos son conscientes de la necesidad de modificar la cultura directiva tradicional que debe ahora apoyarse en nuevos conceptos empresariales.

### Gráfico 13: Retos del talento en España: motivación a través de la carrera profesional e integración de los más jóvenes

P. Considerando el talento necesario para el éxito de su empresa en los próximos 3 años, ¿cuáles son los retos clave a los que espera enfrentarse?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

## Más allá de la remuneración económica

Nuestras prioridades principales en la gestión del capital humano coinciden con las de los altos ejecutivos globales en cuanto a utilizar más primas no económicas para motivar al personal, destinar más personal a puestos internacionales (esto en menor medida en España que en global; 48% frente a 59%), o incentivar a los empleados más jóvenes de forma diferente.

Sin embargo, las estrategias para la búsqueda de talento a nivel global van más encaminadas a buscar nuevos yacimientos de empleo focalizándose en jóvenes, personas mayores o mujeres; mientras que en España coincidimos en incentivar a los jóvenes, pero nuestra estrategia no pasa en la misma medida por buscar talento en personas mayores o mujeres, sino en la búsqueda de talento a nivel geográfico y el consecuente traslado de actividades en función de la disponibilidad de talento.

Otra diferencia relevante respecto a la visión de los ejecutivos a nivel global, es el hecho de que en España los directivos no confían tanto en la colaboración con el Gobierno y los sistemas educativos para mejorar las capacidades de su equipo humano.

Respecto a las políticas de retención del talento ligadas a aspectos retributivos, los directivos señalan que al contrario de lo que se podría pensar, la fidelización del empleado ya no solo se consigue con salarios altos, recompensas monetarias o premios en metálico; el dinero ya no es el único elemento de motivación. Las pretensiones van más allá y por eso las empresas desarrollan nuevos valores corporativos. Beneficios no monetarios de todo tipo que desarrollan una identidad de empresa, una propuesta de valor para el empleado, con la que los trabajadores conectan, de la que no se quieren desprender y que robustecen la permanencia de los mejores.

*“Una medida de éxito muy importante para nosotros ha sido la supresión del concepto de antigüedad. Ahora mismo las personas no ganan más por estar más tiempo en la empresa sino en función de los méritos que hacen y de su productividad.”*

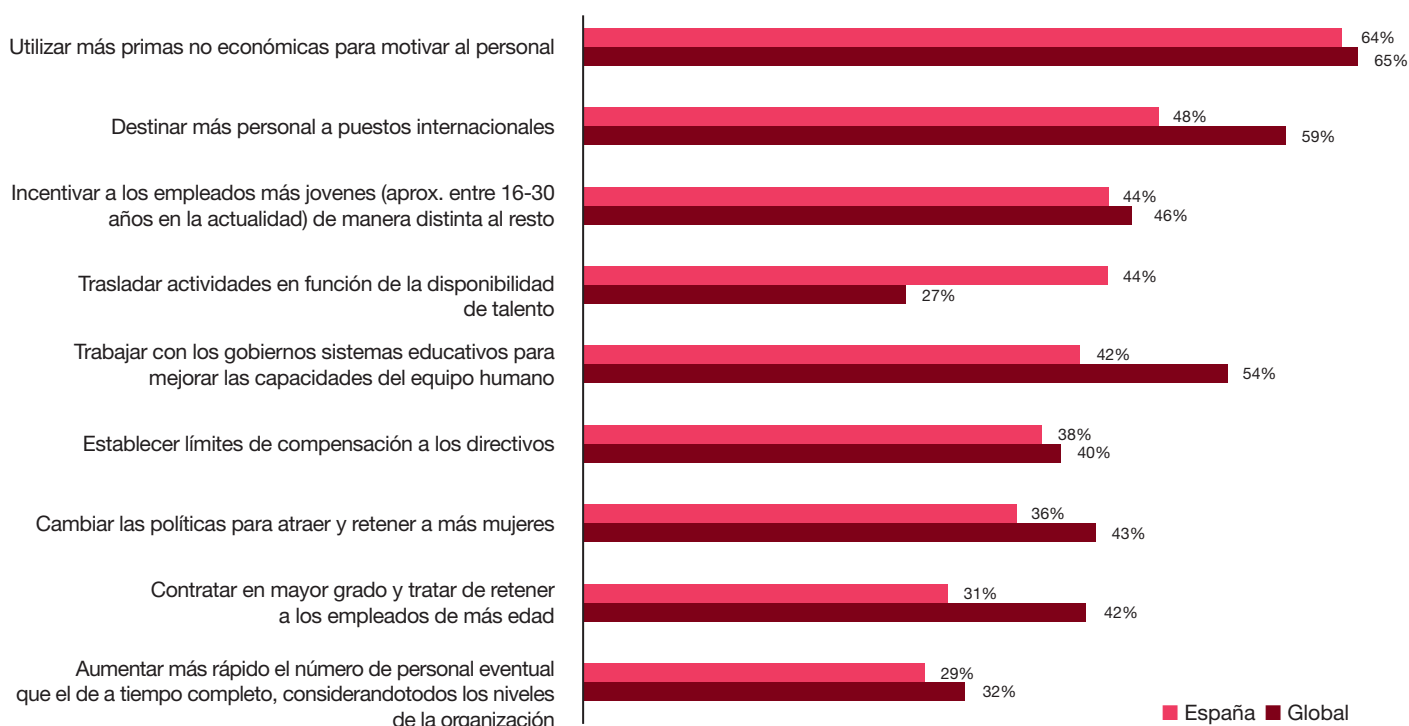
**José Ramón Camino de Miguel**  
Presidente - ALCOA ESPAÑA

*“Estamos cambiando la política de contratación para buscar perfiles que nos permitan afrontar los retos del crecimiento en el exterior: personas con dominio de idiomas, predisposición a viajar y a vivir fuera, etc.”*

**José María Oriol**  
CEO - TALGO

### Gráfico 14: Primas no económicas y movilidad internacional, prioridades en la gestión de los recursos humanos

P ¿En qué medida piensa cambiar su estrategia de recursos humanos en relación con las siguientes actuaciones en los próximos 12 meses?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

# Visión de PwC

## Talento global

La gestión de personas como elemento para una mejor administración de las empresas y organizaciones ante la perspectiva social y económica actual, cobra ahora una importancia crítica y es un factor transformacional decisivo.

Los equipos de dirección de las empresas están tratando de ordenar internamente sus organizaciones, mientras intentan aprovechar el reto que ofrece esta situación de transformar la compañía en otra, que compite de manera más eficiente y que se adapta para aprovechar las oportunidades que ofrece la crisis. Este orden se basa en gestionar de forma inteligente la transición decidida entre las estructuras del antes, del ahora y del futuro, a pesar de la incertidumbre a la que se enfrentan.

Estas grandes transformaciones han desvelado los nuevos motores de un crecimiento sostenible para las empresas, cuyo desarrollo deberá ir acompañado por las correspondientes políticas de gestión del capital humano y, que se centran en la generación de compromiso, la retención del talento capaz de generar innovación y la internacionalización del capital humano como respuesta a las estrategias de expansión geográfica de las empresas.

La globalización es un hecho, y la necesidad de internacionalización de las empresas para asegurar su competitividad en el nuevo contexto económico también lo es. La problemática a la que se enfrentan actualmente los directivos de las

empresas que ya han iniciado sus procesos de internacionalización, pasa por conocer si los profesionales españoles, actuales y futuros, cuentan con los conocimientos, las competencias y las habilidades para enfrentar este reto por un lado, así como por comprender las expectativas e inquietudes personales y profesionales, e incluso los condicionantes regionales de destino y procedencia, por otro.

Debemos conocer cuáles son las principales dificultades que encuentran los profesionales españoles en sus carreras internacionales diferenciando según el modelo de expansión internacional elegido, a la vez que se garantiza la adecuada seguridad jurídica en materia laboral, fiscal y diplomática, tanto para la empresa como para el empleado. Esta situación exige un esfuerzo de planificación de la estrategia de gestión del capital humano, en la que las empresas no siempre cuentan con la experiencia suficiente.

Del mismo modo, en el ámbito de la innovación, las empresas deberán poder identificar el talento capaz de generarla y desarrollarla, puesto que la innovación, entendida como un servicio, producto o modelo de negocio nuevo que satisface una necesidad y que se percibe como una mejora, solo se produce en las organizaciones humanas. Dimensionar las implicaciones organizacionales que tendrá la innovación en el seno de las empresas que asuman este reto, se convierte, por tanto, en una necesidad.

# Prioridades compartidas con el Gobierno

Mientras las empresas se concentran en sus propios planes de crecimiento, muchas ven un objetivo común con los gobiernos. Según las empresas encuestadas, en España las prioridades del Gobierno deberían ser: asegurar la

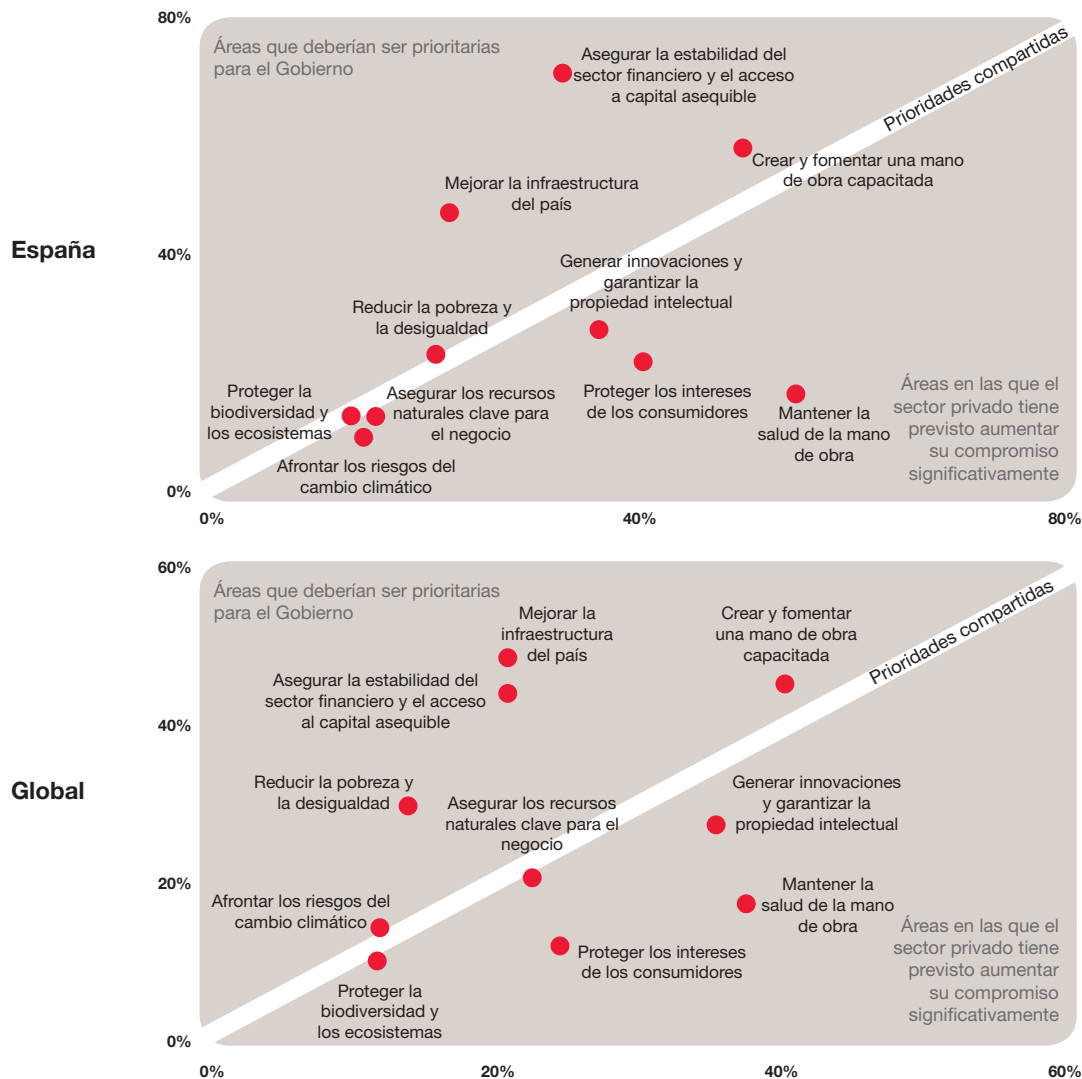
estabilidad del sector financiero y el acceso al capital asequible (71%), crear una mano de obra capacitada (60%), y mejorar la infraestructura del país (47%) –prioridad esta última que ocupa la primera posición a nivel global–.

*Las empresas están dispuestas a apoyar a los gobiernos para alcanzar un crecimiento sostenible.*

**Gráfico 15: Los CEOs ven compromisos compartidos con los gobiernos para alcanzar beneficios comunes**

P En algunos países se espera cada vez con mayor inquietud que el sector privado haga más por mejorar la competitividad nacional y el bienestar social. ¿En qué medida su empresa tiene planeado aumentar su compromiso en los próximos 3 años para lograr los siguientes resultados en el país en que esté establecido?

¿Qué tres áreas deberían ser prioritarias actualmente para el Gobierno?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Respuestas contabilizadas: "Un aumento significativo en el compromiso".

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEOs 2010 PwC.

Las prioridades del Gobierno son compartidas por las empresas, tanto a nivel mundial como español, especialmente en lo referido a la mano de obra, cuya capacitación y salud se perfila como un área fundamental en la que la colaboración público-privada contribuya al crecimiento empresarial y a la mejora de la competitividad nacional y el bienestar social. El 42% de los ejecutivos españoles (54% a nivel mundial) planean a corto plazo trabajar con los gobiernos y los sistemas educativos para mejorar las capacidades del equipo humano y la disponibilidad de talento para sus empresas. Asimismo, en los próximos tres años, el 47% de los directivos españoles (42% a nivel global) planea aumentar significativamente su compromiso para crear y fomentar una mano de obra capacitada, mientras que el 46% (34% a nivel global) espera incrementar significativamente su compromiso en relación a la salud. En ambos casos, los CEOs están gestionando los riesgos para sus compañías en términos de talento y competitividad empresarial, a la vez que responden a la necesidad social de mejorar la educación para todos y los sistemas sanitarios.

Para alcanzar este objetivo común, la definición de manera consensuada de nuevas formas de integración de las empresas en la educación, dando al sector privado un papel más activo, podría ser una solución para seguir potenciando una educación de calidad en el marco de los actuales planes de austeridad económica de la administración pública española.

La colaboración público-privada no siempre es fácil. El aumento de la carga impositiva y el exceso de regulación están dentro de las diez mayores preocupaciones de los empresarios españoles.

No obstante, se empiezan a perfilar áreas en las que se perciben beneficios compartidos, como la promoción del

“buen crecimiento”, (aquel sostenible económica, social y medioambientalmente), por el que la mayor parte de las empresas (64% en España y 72% a nivel global) están dispuestas a apoyar activamente a los gobiernos.

Se es más optimista acerca de los resultados de esta colaboración, ya que el 46% de los altos directivos españoles (55% a nivel global) está convencido de que el Gobierno y la sociedad empresarial serán más eficaces para mitigar riesgos mundiales clave, tales como el cambio climático, el terrorismo y las crisis financieras.

Hay áreas clave para el crecimiento y la competitividad empresarial cuya responsabilidad, según la opinión de la alta dirección, recae directamente en los gobiernos, como son la estabilidad del sector financiero, y el acceso a capital asequible o la mejora de las infraestructuras nacionales. Sin embargo, el papel del capital privado en la financiación de las infraestructuras es básico. Las colaboraciones público-privadas en este ámbito deben evolucionar en todas sus formas, compartiendo riesgos y cargas financieras, y pueden ser quizá el modelo más eficaz para el beneficio común. Las empresas pueden aportar algo más que capital: tienen la experiencia y las habilidades necesarias para ejecutar los proyectos y gestionar los riesgos.

*“Cuando hay una época difícil, las empresas tienen que concentrarse, más aún, en sus responsabilidades. Trabajar al máximo para mantener, hasta donde ello les sea posible, los puestos de trabajo y el capital de talento acumulado. Tienen que mantener la actitud necesaria para seguir creciendo y ejerciendo el papel que la sociedad espera de ellas. La reactivación no llegará como algo que nos sea ajeno. Vendrá de la mano de la sociedad, de los emprendedores, del compromiso del conjunto de actores sociales y económicos. El gobierno debe generar confianza y ofrecer expectativas realistas para generar un capital de credibilidad que anime a volver a comenzar.”*

**Salvador Alemany**  
Presidente - ABERTIS

*“El recorte de gasto público es necesario. Si el gobierno no estuviera aplicando estas medidas, el mercado español perdería credibilidad. Hay que aplicar medidas de contención y hacerlo de la manera más rápida posible para que sus efectos positivos se trasladen a toda la economía.”*

**Rafael Villaseca**  
Consejero Delegado  
GAS NATURAL FENOSA

*“Hicimos un esfuerzo muy grande en 2008, no tanto en plantilla interna, sino básicamente en el área de contratistas. Lo que se tuvo que hacer fue internalizar tareas que antes hacían empresas externas. Esto en principio ha venido para quedarse.”*

**José Ramón Camino de Miguel**  
Presidente - ALCOA ESPAÑA

## Reformas necesarias, aunque no todas con efectos positivos para las empresas

Las empresas agradecen las reformas estructurales que el Gobierno está planteando para la recuperación económica y la reducción del déficit público; las consideran necesarias e incluso en ocasiones insuficientes. Pero el efecto de algunas de las medidas tomadas no es siempre positivo desde el punto de vista empresarial.

La reforma laboral, las ayudas directas y la reducción de los plazos de pago de la administración tendrán un efecto positivo en los negocios.

Sin embargo, otras medidas como el aumento de impuestos o el recorte de la inversión pública en infraestructuras son percibidas como las que afectarán más negativamente a los negocios, dado que pueden contraer aún más el consumo y contradicen lo que los ejecutivos consideran actualmente prioritario, que es mejorar el acceso al capital y las infraestructuras para competir mejor.

*“El gobierno está ahora acometiendo las reformas que son necesarias para llegar a ser un país más competitivo. Si se mejora la competitividad, a través de las exportaciones se corregirá la deuda externa y si se reduce el déficit, mejorará la confianza en la economía española, bajará la prima de riesgo y volveremos a crecer. Si las reformas se hacen bien, el efecto será más rápido y, si no, tendremos una recuperación muy lenta.”*

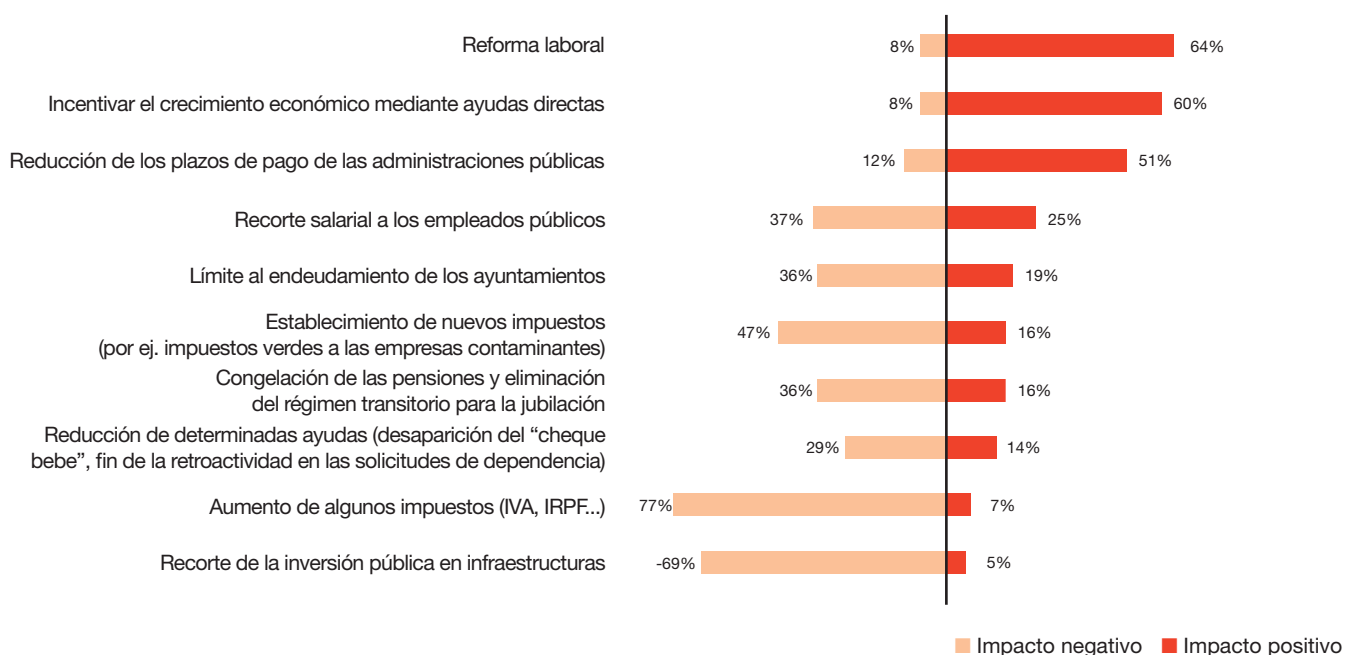
**Jaume Guardiola**  
Consejero Delegado - BANCO SABADELL

*“Tenemos un mercado laboral muy rígido y con poca capacidad de actuación, y se ha hecho una reforma laboral insuficiente. Habría que profundizar más en la flexibilización de nuestro mercado laboral.”*

**Laura González-Molero**  
Presidente y Consejera Delegada - MERCK ESPAÑA

### Gráfico 16: Efecto positivo de la reforma laboral, las ayudas directas y el pronto pago de las administraciones

P ¿Cómo cree que afectan a su negocio las siguientes medidas para la recuperación económica y la reducción del déficit público?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

# Visión de PwC

## Prioridades compartidas con el Gobierno

En los últimos años los gobiernos de los principales países desarrollados han sufrido un incremento de sus respectivos déficits, por un lado, por la vía de los estabilizadores automáticos –reducción de la recaudación fiscal e incremento de los gastos sociales– y, por otro, como consecuencia de las actuaciones e iniciativas planteadas para dinamizar la economía en un escenario de crisis internacional.

En la medida en que la actuación pública se ha producido de forma desequilibrada, la sociedad ha comenzado a cuestionarse su tamaño: ¿tiene nuestra Administración la dimensión apropiada?, ¿deberían ajustarse sus presupuestos y recursos?, ¿son coherentes sus actuaciones con los objetivos perseguidos?, ¿los recursos están siendo gestionados de forma adecuada? En España, el debate en torno al Estado se está centrando en su tamaño y no en su funcionamiento, como si estuviésemos más preocupados por lo que se hace que por cómo se hace. Sin embargo, analizando las principales cifras relativas al tamaño de las AAPP, observamos que en todas ellas nos encontramos por debajo de la media de los países de la zona euro.

Esta situación junto a la limitación de recursos que supone per se la coyuntura económica, exige a las administraciones públicas una transformación hacia una gestión más eficaz, austera, transparente y sostenible en el tiempo desde el punto de vista económico, medioambiental y social.

El cambio es necesario, y algunos factores como la demanda de los

ciudadanos de servicios de mayor calidad y simplicidad, las recientes revisiones estatutarias que obligan a definir con más precisión las funciones y tareas de cada administración, y las reformas ya realizadas, como la Ley de Administración Electrónica, la Ley del Suelo, el Pacto por la Educación, la liberalización del Sector Servicios, o la reforma laboral indican que este es el momento idóneo.

La transformación de las AAPP es prioritaria, pero como decíamos, el debate debe centrarse en su funcionamiento, más que en su tamaño. Para ello, deberemos ser capaces de identificar, priorizar y accionar las palancas adecuadas y oportunas, que deberán referirse a la gestión pública, es decir, a la capacidad de ejecutar las políticas públicas propuestas.

En este sentido, las actuaciones deberán encaminarse a mejorar el funcionamiento de la administración (agilidad de las entidades públicas, evaluación de políticas públicas o simplificación administrativa), a optimizar el gasto público (reducción de costes, racionalización, gestión de la deuda y tesorería, y fomento de la colaboración público-privada) y a modificar la forma de trabajo de la administración (delimitación de la función pública, evaluación del desempeño, movilidad interna o teletrabajo).

Afrontar el reto del cambio de las administraciones públicas es necesario, y es posible.

# Reinventando el crecimiento

## Cambios radicales para un crecimiento más sostenible

### La recesión y el cliente, principales motores del cambio de estrategia

El impacto de la recesión es evidente. Un 90% de los altos ejecutivos españoles manifiesta haber hecho cambios en su estrategia y casi la mitad de directivos la han cambiado de forma fundamental, mientras que solo un tercio afirma un cambio tan radical a nivel global. La crisis económica, más profunda a nivel español, ha forzado a las empresas a idear nuevas formas de generar negocio, mientras aseguran la continuidad de sus operaciones,

adaptando sus estrategias al nuevo entorno.

Estamos en un momento de cambio profundo, de reinención. Y esta situación es extensiva a todo el mundo.

De los factores que han influido significativamente en la necesidad de las empresas de modificar y adaptar sus estrategias los que han tenido un mayor impacto en las empresas españolas a la hora de iniciar estos cambios han sido: la inseguridad respecto a las perspectivas de crecimiento, la demanda del cliente y la propia dinámica del sector.

*“Una coyuntura económica como la actual te obliga a repensar tu modelo de negocio. Tienes que replanteártelo todo: tanto tu estructura comercial y las previsiones de ventas como tu estructura administrativa y tu estructura de costes. Estamos en un momento en que tienes que ser realista y redimensionar continuamente tus posibilidades de negocio y tu rentabilidad para estar en línea con los objetivos marcados.”*

**Lide Verdugo**  
Directora General  
NYCOMED ESPAÑA  
Y PORTUGAL

**Gráfico 17: La recesión ha obligado a cambiar de forma más radical la estrategia de las empresas españolas**

P Durante los últimos dos años, ¿hasta qué punto ha cambiado la estrategia de su empresa?  
De los siguientes 8 factores que pueden estar cambiando en su empresa, ¿cuáles han tenido influencia significativa en su necesidad de modificar la estrategia?



Base empresas: España (98); Global (1.201).  
Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

## La gestión de riesgos en España aún en vías de desarrollo

Los profundos cambios estratégicos llevados a cabo por las empresas españolas y a nivel global están provocando cambios también en la forma de gestionar los riesgos de las organizaciones. El simple hecho de haber reinventado procesos y actividades empresariales está requiriendo una mayor atención por parte de la alta dirección a la gestión de riesgos –un 63% de los directivos españoles y un 72% de los altos ejecutivos globales afirma haber incrementado su atención a este ámbito de gestión–.

Sin embargo, la integración de la gestión de riesgos a nivel estratégico dentro de las organizaciones está siendo desigual si comparamos a las empresas españolas con sus homólogas internacionales. La atención a la gestión de riesgos por parte de los Consejos de Administración es mucho más significativa a nivel global (58% global frente al 38% español).

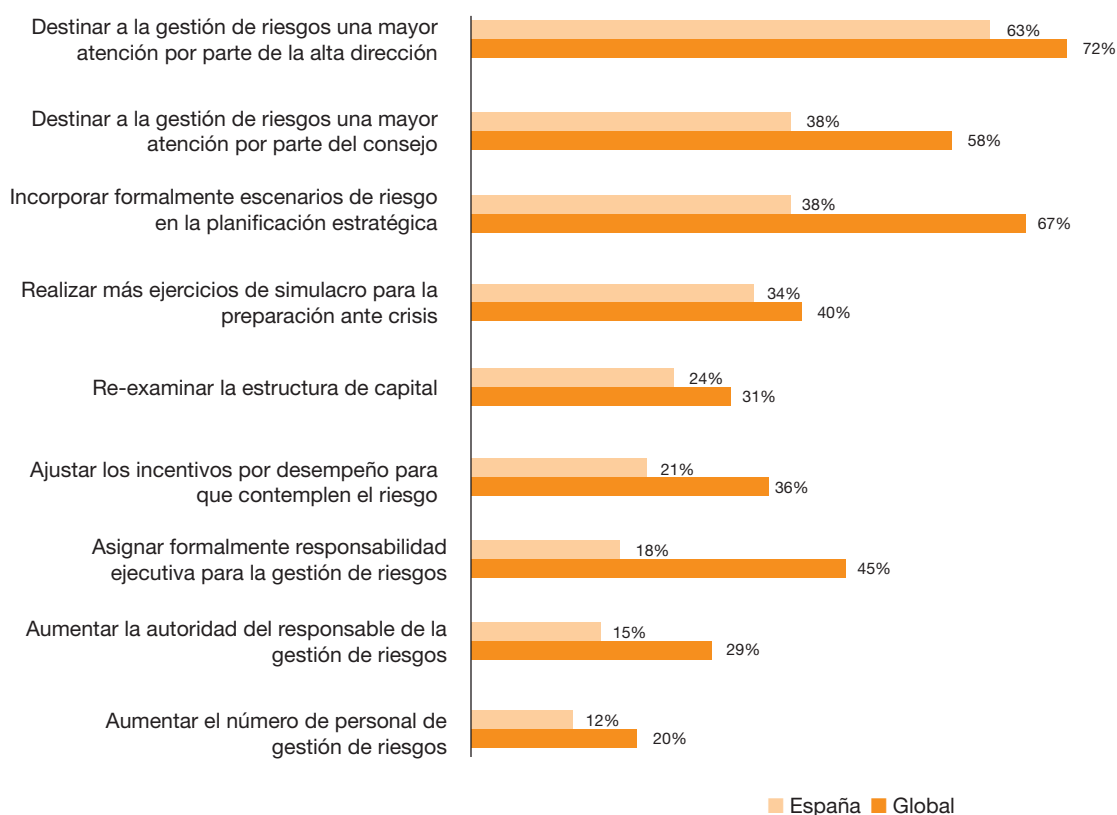
Asimismo, las empresas españolas no están considerando con la misma amplitud que las globales la incorporación de escenarios de riesgo en su planificación estratégica (38% español frente al 67% global).

Estas diferencias en la gestión de riesgos se observan también en cuanto a la asignación formal de la responsabilidad de gestión de riesgos (18% español frente al 45% global) o el ajuste de los incentivos para que incorporen la gestión de riesgos (21% español frente al 36% global).

Las empresas españolas están todavía lejos de los niveles globales de incorporación de la gestión de riesgos en las estrategias empresariales, por lo que esta será probablemente un área a desarrollar para los ejecutivos españoles en el medio plazo.

### Gráfico 18: La gestión de riesgos cobra mayor protagonismo a raíz de la crisis

P ¿Qué otras medidas está usted adoptando para mejorar la gestión de los riesgos que conlleva su cambio de estrategia?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

## La reducción de costes como estrategia principal

A nivel global remite la tendencia a implementar medidas de reducción de costes (el 64% de los CEO planea alguna iniciativa de recorte de costes en los próximos 12 meses, frente al 84% que ha llevado a cabo reducciones en el último año). En España, donde la recesión económica se encuentra todavía en las primeras fases de la recuperación, las previsiones a corto plazo también muestran una disminución de la reducción de costes (el 70% prevé actuaciones de este tipo en 2011 frente al 88% que las ha realizado en 2010), pero en menor medida que a nivel mundial.

La creación de alianzas estratégicas o empresas conjuntas, en cambio, muestra una tendencia al alza, pasando a ocupar el tercer puesto dentro de las estrategias de reestructuración de las empresas, tanto a nivel español como global, pasando por delante de las fusiones y adquisiciones, que suponen una forma de

crecimiento para las empresas más intensiva en capital.

La unión de fuerzas entre empresas se percibe como una alternativa a las fusiones y adquisiciones, fórmula que hasta el año pasado había sido la preferida para el crecimiento inorgánico de las empresas.

Por otro lado, la externalización de funciones o procesos se ha mantenido en este último año como la segunda vía para la reducción de costes para las empresas.

Las tecnologías de la información tienen también un importante papel como parte de las estrategias de reducción de costes. Un 71% de los altos ejecutivos españoles considera que las inversiones en tecnologías de la información han de servir principalmente para reducir costes y mejorar la eficiencia operativa, mientras que un 62% afirma que estas inversiones han de apoyar las iniciativas de crecimiento y fomentar las innovaciones emergentes, como dispositivos móviles o medios sociales.

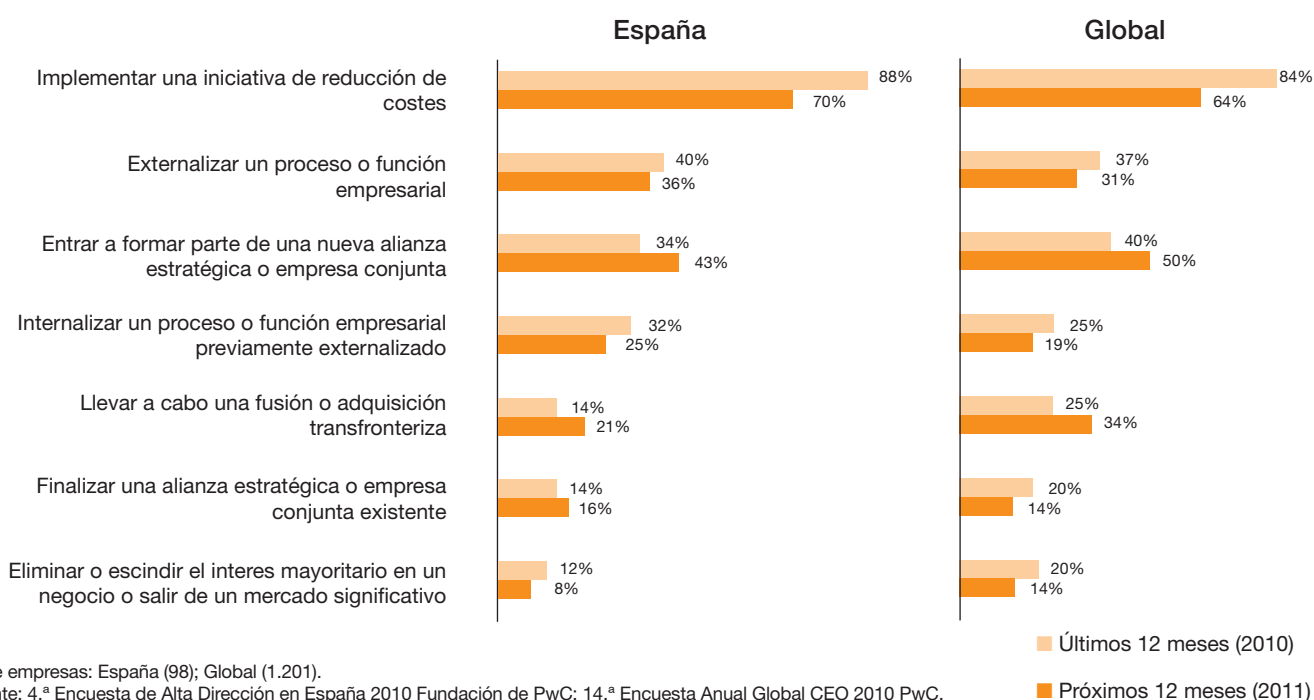
Estas nuevas herramientas de comunicación se están convirtiendo cada vez más en el medio de expresión preferido por los consumidores para transmitir sus necesidades y preferencias a las empresas.

*“La única forma que hemos tenido para sobrevivir estos dos años ha sido reduciendo al máximo todos nuestros gastos. No hemos reducido prácticamente la capacidad humana de la empresa porque creemos que vamos a necesitar esos recursos tan pronto como se reactive el mercado, pero hemos reducido todos los demás gastos: gastos corrientes, gastos de inversiones no necesarios, gastos de viajes, etc.”*

**Eduardo Herranz - Consejero Delegado CASSIDIAN SYSTEMS Grupo EADS**

### Gráfico 19: Se mantiene la reducción de costes como estrategia principal frente a la crisis

P De las siguientes actividades de reestructuración, ¿cuáles ha puesto usted en práctica en los últimos 12 meses?  
De las siguientes actividades de reestructuración, ¿cuáles tiene usted planeado poner en práctica en los próximos 12 meses?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

*“Está habiendo muchos cambios en el consumidor a los que nos tendremos que adaptar. El primero, o el que más nos va a afectar, es el demográfico. Por ejemplo, en el sector turístico, el segmento poblacional que más va a crecer es el de la tercera edad. Por otro lado, el concepto de “familia” se ha ido transformando completamente, y se están produciendo cambios importantes en el rol de la mujer, en el aumento de colectivos de personas desplazadas, etc. Todo ello hay que analizarlo y adaptarse. De ahí la importancia de escuchar a todos los stakeholders.”*

**Sebastián Escarrer**  
Vicepresidente - SOL MELIÁ

### Consumidores más activos y conectados

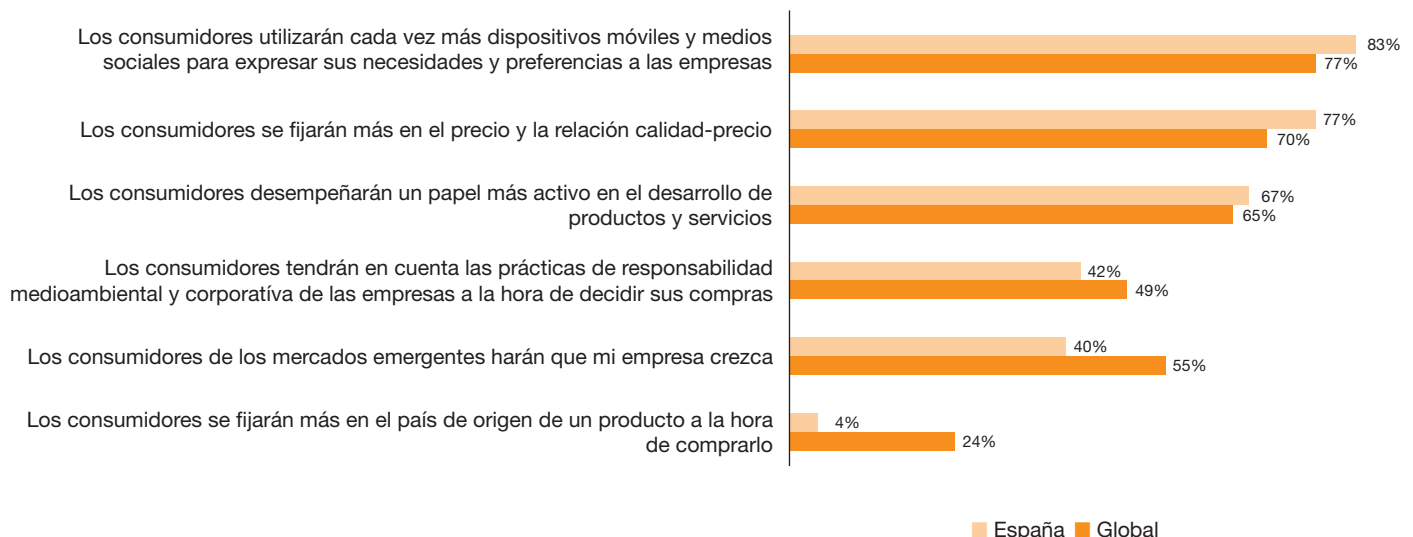
Los consumidores ya no volverán a ser los de antes. La recesión ha cambiado definitivamente sus comportamientos y hábitos de compra y nos encontramos ante un nuevo consumidor que usa cada vez más la tecnología para expresar sus preferencias, apuesta por las opciones más baratas fijándose en la relación calidad-precio y está demandando un papel más activo en el desarrollo de nuevos productos. Y las empresas, tanto a nivel español como global, están adaptando sus estrategias a medio plazo en respuesta a estos nuevos consumidores.

Asimismo, los altos ejecutivos creen que el consumidor estará cada más más dispuesto a premiar las prácticas de responsabilidad medioambiental y corporativa de las empresas, aunque quizá en España esta tendencia esté todavía un poco por debajo de los comportamientos de compra de los consumidores a nivel mundial (42% de los altos ejecutivos en España adaptarán su estrategia frente al 49% de global).

Las empresas están modificando sus estrategias a medio plazo para no perder a este nuevo consumidor inteligente, que se fija más en la calidad-precio y manifiesta sus expectativas de una manera más rápida gracias a las nuevas tecnologías y a través de sus decisiones de compra.

**Gráfico 20: Un nuevo consumo inteligente está llevando a las empresas a cambiar sus estrategias de negocio**

P ¿En qué medida cambiará usted su estrategia en los próximos 3 años en respuesta a los siguientes posibles cambios en los comportamientos a largo plazo de los consumidores?



Base empresas: España (52); Global (546).

Respuestas contabilizadas: “Un cierto cambio en la estrategia” y “Un cambio significativo en la estrategia”.

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

*“Estamos ante un consumidor muy consciente del precio, acostumbrado a comparar ofertas usando internet, con mayor capacidad de acción, y al que debes aportar más valor que el que le dabas antes. Tenemos una oportunidad de satisfacer las necesidades no racionales del consumidor destacando los valores emocionales de nuestro producto.”*

**Miguel Ibarrola**  
Consejero Delegado - GRUPO ZENA

### Las empresas españolas, más sensibles al precio

A nivel español, un 63% de los altos ejecutivos considera que el precio será el criterio básico que utilizarán las empresas en sus decisiones de compra, un porcentaje superior al global (55%), donde la recuperación económica está más consolidada y, por tanto, la influencia de la crisis y las reducciones de costes es posiblemente menor.

La innovación también será un factor decisivo (con más peso a nivel global que en España) a la hora de conseguir contratos y compras por parte de las empresas, consolidándose cada vez más relaciones de colaboración para la innovación entre proveedores y clientes. En España primará la innovación en procesos por parte de los proveedores por encima de la innovación en productos, mientras que a nivel global esta tendencia se invierte.

En lo que se refiere a la inclusión de criterios éticos en las cadenas de valor, más de la mitad de los altos ejecutivos opinan que las empresas tendrán en cuenta las prácticas de responsabilidad ambiental y corporativa de sus proveedores. Esta tendencia se muestra más avanzada que en los consumidores.

Por último, aproximadamente la mitad de los altos directivos considera que las empresas de países emergentes les ayudarán a crecer, aunque esta percepción es 9 puntos menor en España que a nivel global.

### Gobiernos proteccionistas

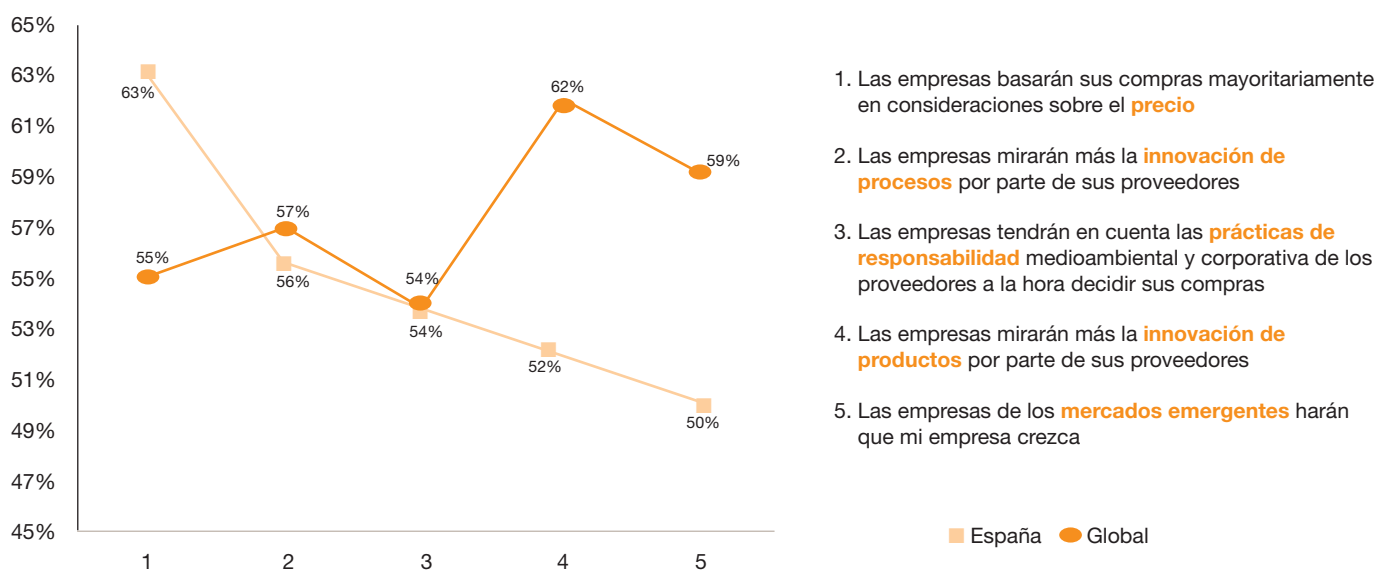
En paralelo a los cambios en los hábitos de compra de las empresas, durante los próximos tres años se prevén cambios de comportamientos en los gobiernos en lo que refiere a sus decisiones de compra. Por un lado, el 50% de las empresas españolas considera que se beneficiarán de las nuevas tendencias de compra del Gobierno español, puesto que prevén que se tenderá a comprar a las empresas nacionales –una tendencia que se prevé todavía mayor a nivel global (56%)–.

Por tanto, si bien a nivel nacional se puede dar un cierto recorte del gasto público, este podría verse compensado por la tendencia del Gobierno a comprar a proveedores nacionales y por la demanda procedente de gobiernos de países emergentes.

En lo referente a la inclusión de criterios de responsabilidad ambiental y corporativa en la compra pública, la denominada “compra verde”, España (30%) se encuentra todavía lejos del nivel global (51%).

**Gráfico 21: A nivel español, las empresas basarán sus decisiones de compra mayoritariamente en el precio**

P ¿En qué medida cambiará usted su estrategia en los próximos 3 años en respuesta a los siguientes posibles cambios en los comportamientos empresariales de compra?



Base empresas: España (54); Global (870).

Respuestas contabilizadas: “Un cierto cambio en la estrategia” y “Un cambio significativo en la estrategia”.

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

### Un futuro sostenible según un crecimiento inteligente

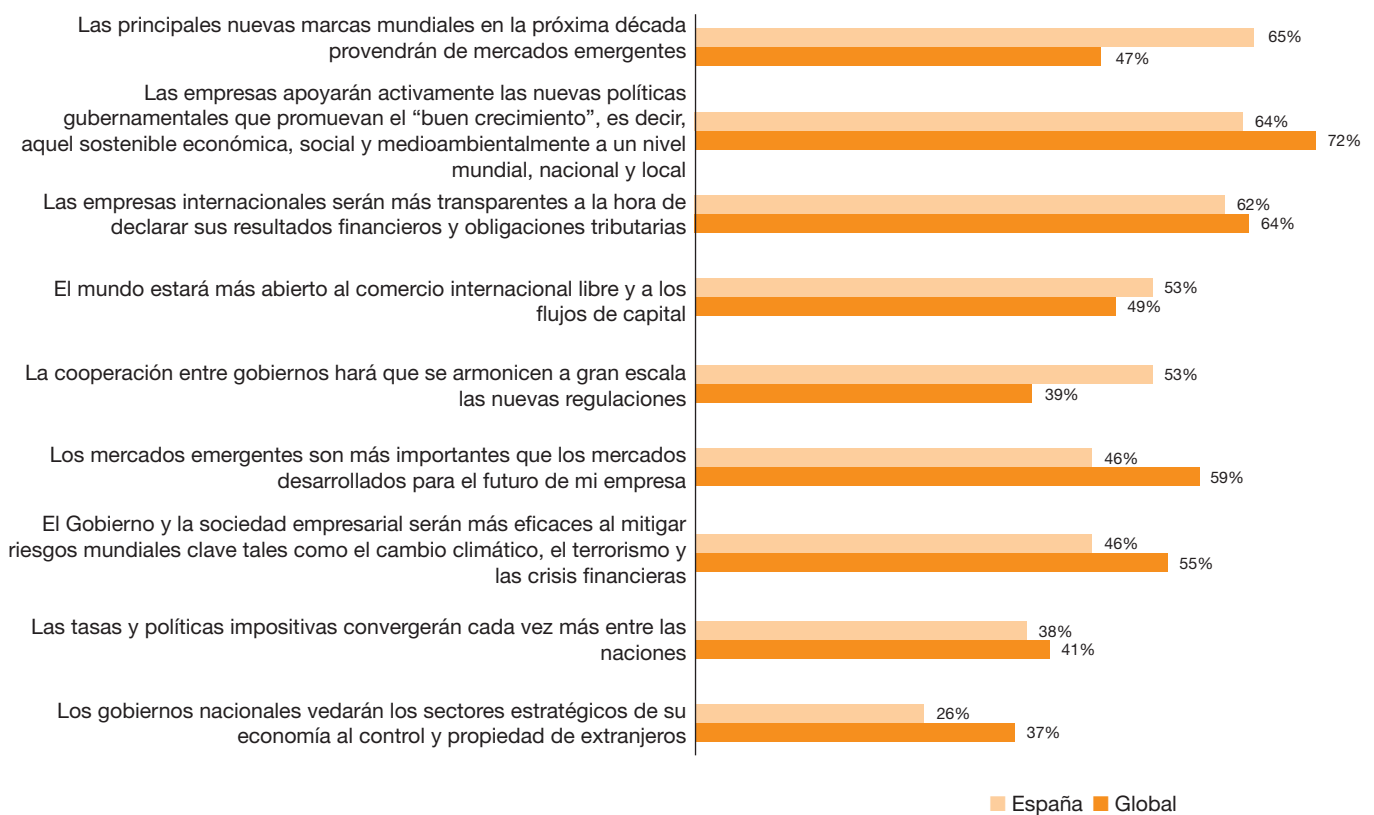
El futuro de la economía mundial se caracterizará, según un 72% de los CEOs a nivel global y un 64% a nivel español, por el apoyo activo, por parte de las empresas, a aquellas políticas gubernamentales que promuevan el “buen crecimiento”. Es decir, las empresas serán en el futuro un aliado activo de los gobiernos en la incentivación de la sostenibilidad económica, social y ambiental, tanto a nivel local, nacional como global.

Esta apuesta por la economía sostenible por parte de las empresas, asimismo, irá acompañada de una mayor transparencia en la información financiera por parte de las empresas internacionales.

Por otro lado, un 65% de los CEO españoles (y un 47% a nivel global) están convencidos de que los futuros protagonistas de la economía mundial serán marcas que provendrán de mercados emergentes. Una tendencia que crecerá junto con la mayor apertura del mundo al comercio internacional libre y los flujos de capital.

**Gráfico 22: Apoyo empresarial al crecimiento sostenible**

P ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre las dinámicas cambiantes de la economía mundial?



Base empresas: España (98); Global (1.201).

Respuestas contabilizadas: “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”.

Fuente: 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España 2010 Fundación de PwC; 14.ª Encuesta Anual Global CEO 2010 PwC.

# Visión de PwC

## Reinventando el crecimiento

En los últimos catorce años la economía española ha crecido gracias a dos factores: la cantidad y el precio. La cantidad de trabajadores que se han ido incorporando al mercado laboral y de inversión efectuada –lo que ha propiciado una moderación salarial–, y el precio –hemos disfrutado de una de las bajadas de tipos de interés más importantes de la historia de España–. Sin embargo, este modelo ha tocado fondo. La economía española adolece de una excesiva dependencia e insuficiente transformación de la construcción y del turismo, unos costes laborales crecientes, escasa productividad y competitividad, y un elevado déficit exterior. Esto solo puede cambiarse a partir de un nuevo modelo productivo.

El nuevo patrón de crecimiento competitivo para un mundo global, debe sustentarse en pilares como la calidad, el talento, la eficiencia, la innovación, el valor añadido y la internacionalización, siendo a la vez respetuoso con el medio ambiente, con el uso racional de los recursos naturales y responsable con la sociedad. Un modelo centrado en hacer mejor las cosas y en hacer cosas diferentes, no más baratas. Un modelo productivo basado en la calidad, el talento y el valor añadido no se agota porque las capacidades de mejorar son infinitas.

Si queremos un crecimiento inteligente, basado en valor añadido, talento e innovación, deberemos tomar algunas medidas, entre ellas, revisar las estructuras educativas, la formación profesional y el mercado de trabajo, fomentar la innovación empresarial y la I+D, impulsar las nuevas tecnologías y

modernizar las administraciones públicas, apoyar la internacionalización de las empresas, transformar el sistema financiero en financiador de las ideas y proyectos innovadores, incentivar fiscalmente la adopción de un crecimiento inteligente y sostenible, impulsar la eficiencia energética y las fuentes de energía alternativas al petróleo, y fomentar una economía baja en carbono combativa con el cambio climático.

Nuestro futuro y el de las generaciones venideras dependerá del éxito de gestión de estos factores. Una labor que nos corresponde a todos: empresas, sociedad civil, administración pública y ciudadanos individuales.

El Estado, como regulador, debe legislar transmitiendo confianza, provocando el debate y la participación de los ciudadanos y, sobre todo, debe impulsar la aplicación de los ejes del nuevo modelo productivo a las administraciones públicas, colaborando con el sector privado. La colaboración público-privada se revela imprescindible para que este tránsito sea realizable. Desde el mundo empresarial debemos complementar las propuestas del Gobierno. Cada sector, cada empresa debe poner en marcha su plan de reformas hacia una economía sostenible. Finalmente, deberemos apelar a la responsabilidad individual de cada uno de nosotros para ser coherentes y comportarnos conforme al nuevo patrón de crecimiento.

A este nuevo modelo lo denominamos Economía Sostenible y Crecimiento Inteligente.

# Reflexiones finales de los altos directivos

*Hay grandes expectativas para el que sepa aprovecharlas. Con prudencia, pero con valor, hay que lanzarse a la aventura de innovar y salir fuera para poder formar parte del escenario del futuro.*

Las empresas españolas están en hibernación. Se han quitado toda la grasa existente con grandes reducciones de plantilla y un enorme esfuerzo en reducción de gastos y se mantienen en estado de emergencia esperando a que el tiempo mejore. La situación no es para menos, y no está claro cuánto durará. Parece que empieza a verse la luz, pero la apertura se hace con cautela.

Se han clarificado opciones. Está más claro que hay que retomar el testigo de la innovación e innovar en productos y en procesos porque el mercado ha cambiado. Ya no vale replegar velas al mercado interno, porque este mercado muestra síntomas de atonía. La fórmula de reactivación es innovar ante un consumidor más activo, conectado e informado y unas empresas más sensibles al precio.

Además, hay que salir fuera, al exterior. Otear los mercados emergentes y lanzarse a nuevas aventuras en Asia o Latinoamérica. Europa Occidental a medio plazo no es el mercado a abordar. La actuación externa es compleja y requiere de apoyos y talento, que aporten las capacidades internacionales necesarias para tener éxito. El modelo se está reinventando.

Mientras tanto, el Gobierno está realizando reformas estructurales necesarias para nuestro país, unas con impacto positivo para las empresas, como la reforma laboral o los incentivos

directos (apoyos o medidas de reducción de plazos de pago), y otras más cuestionadas por su posible impacto en el consumo, como la subida de impuestos o la reducción de la inversión pública.

Pero la salida de la crisis no está en el Gobierno sino en la sociedad. En los emprendedores y en las empresas que, con medidas de ajuste, son capaces de resistir y de volver a empezar, manteniendo el empleo para poder generar nuevos puestos de trabajo en el futuro. El apoyo público, inicialmente volcado a apoyar al parado, debería dirigirse en apoyo al emprendedor que sea capaz de crear empleo para ayudar a ganar la gran batalla del paro en nuestro país.

En una sociedad en crisis con graves problemas sociales, las expectativas se vuelven de nuevo a las empresas, pidiendo un papel más activo, tanto en el ámbito económico como en el social. Las empresas asumen que repensar el crecimiento y reinventar la globalización pasa por diseñar un crecimiento más inteligente que incorpore no solo aspectos económicos, sino también sociales y medioambientales.

La recuperación ya se empieza a ver en Europa y a nivel global. La confianza ha vuelto a los niveles del 2008, comienza la creación de empleo y las empresas ya se están preparando para la captación de talento y la innovación. La gestión de

riesgos se ha incorporado a la planificación estratégica en los máximos órganos de decisión y comienza a priorizarse la innovación frente al precio.

En España estamos aún a medio camino. La confianza sube, pero no llegamos a recuperar el nivel de antes de la crisis. Hemos detenido la destrucción de empleo y estamos en fase de mantenimiento, pero aún no hemos entrado en la tendencia de crear empleo, y, por tanto, el talento no es todavía nuestra mayor prioridad.

Nos mantenemos gracias a la reducción de costes y, por tanto, somos más sensibles al precio que a la innovación en la compra. Pero hemos aprendido que la salida no es replegarse, sino actuar. Desarrollar soluciones innovadoras y salir al exterior, donde existen mercados en crecimiento. Estas son las recetas del momento que hemos compartido con la Alta Dirección de un nutrido grupo de empresas españolas.

---

## Salvador Alemany

Presidente ABERTIS, [www.abertis.com](http://www.abertis.com)



*“Los países que optan por la disciplina, por el trabajo, por la tenacidad y resiliencia ante la adversidad, que consiguen poner en marcha sus potencialidades son más capaces de jugar en el mundo global que los que se basan en posiciones más especulativas. Hemos de olvidarnos de cómo era la situación del 2007 y comenzar a construir el futuro a partir de la realidad que tenemos.”*

*“Los mayores problemas que podemos tener en la actualidad son aquellos derivados de la falta de financiación. El problema de la ocupación, en buena medida, está relacionado con unas condiciones difíciles para el acceso a la financiación por parte del sector privado y, muy especialmente, la pequeña y mediana empresa. Por otro lado necesitamos quizás no más normas pero sí una adecuada supervisión de los reguladores financieros, en la línea de las buenas prácticas del Banco de España. Hay que garantizar que se dan las condiciones para que los mercados operen con transparencia. Eso contribuirá a generar confianza y credibilidad.”*

*“En épocas de dificultades la empresa no debe olvidar que a su papel como actor económico se suma su papel como actor social, adoptando una actitud permanente de volver a empezar, de pensar que el talento y los puestos de trabajo que hoy es capaz de mantener, no sin esfuerzo, constituyen el resorte necesario para aprovechar la nueva fase expansiva. Por otra parte la crisis, en una economía globalizada, es asimétrica. Mientras unas economías crecen y exportan capital y riqueza, otras importan este capital y luchan por reponerse. Hoy, el mercado “doméstico” de cualquier compañía con independencia de su tamaño, es ya el mundo.”*

---

## José Ramón Camino de Miguel

Presidente, ALCOA ESPAÑA, [www.alcoa.com](http://www.alcoa.com)



*“La perspectiva es que nuestro mercado va a seguir creciendo más allá de 2011, y lo que necesitamos ahora mismo es estabilidad en los mercados. El año 2010 se ha caracterizado por una demanda muy estable, muy consistente. Las perspectivas para el año 2011 son similares a las del año pasado, al menos en su primera mitad.”*

*“La inestabilidad es perjudicial para todas las empresas. Este escenario provoca que sea más difícil acceder al crédito, que el dinero sea más caro, etc. Además, esta situación es también negativa para la imagen de España y de Europa.”*

*“Uno de los retos para nosotros es la renegociación de los contratos de suministro de energía con el objetivo de garantizar en el futuro un coste que nos permita seguir siendo competitivos. Para nosotros tiene una gran importancia la evolución del mercado de emisiones de gases de efecto invernadero, ya que ello va a tener un impacto muy notable en los costes de generación de electricidad y por tanto en nuestra factura eléctrica. A nivel global, nuestra política de nuevas inversiones busca situarse en países con un coste de energía menor.”*

*“El voluntariado empresarial es una herramienta muy potente de contribución a la sociedad. Si la compañía es capaz de promover este tipo de involucración de los empleados, esto sin duda beneficia no solamente a la sociedad en general, sino también internamente a la empresa. Las empresas no solamente tienen que ser generadoras de riqueza y trabajo sino que también tienen que ofrecer un mayor retorno a la sociedad. Los proyectos de voluntariado contribuyen a ello.”*

---

## Jaume Guardiola

Consejero Delegado, BANCO SABADELL, [www.bancsabadell.com](http://www.bancsabadell.com)



*“Para el conjunto del sistema financiero los problemas son la solvencia, presionada por las mayores exigencias de capital y el peso de los saneamientos como consecuencia del ajuste inmobiliario, y la liquidez, que tiene un efecto directo en los márgenes. Todos estos factores conducirán a una mayor concentración y ahí habrá una oportunidad para las entidades que en mejores condiciones afronten este proceso.”*

*“Nosotros, que somos un banco con una muy buena posición en la banca de empresas y en los clientes de alto valor, estamos ampliando nuestro foco a los sectores medios de particulares, las microempresas y los comercios. Esto implica una evolución en la forma de hacer las cosas, entre ellas, la manera en que incentivamos a nuestras redes comerciales.”*

*“Sigue habiendo capital para operaciones que tengan retorno, para jugadores que tengan experiencia en procesos de consolidación, pero las circunstancias de país son ahora más difíciles que antes para conseguir capital.”*

*“En realidad el ajuste en términos de costes ha sido formidable, pero se ha hecho injustamente, ya que no se ha basado en el rendimiento o el talento sino en la edad, porque son los jóvenes los que tienen los contratos temporales, y eso es un drama a corto y medio plazo y dificultará la recuperación.”*

---

## Eduardo Herranz

Consejero Delegado, CASSIDIAN SYSTEMS - Grupo EADS, [www.cassidian.com](http://www.cassidian.com)



*“Los dos últimos años han sido terribles debido a las drásticas reducciones en inversión de nuestros clientes principales, que son la Administración del Estado y las Comunidades Autónomas. Creemos que empezará a moverse todo de nuevo en el 2012 por la necesidad de realizar inversiones, ya que los equipos se quedan antiguos y hay que renovarlos.”*

*“Tratamos de aconsejar a la administración y ser de ayuda para ésta. Entendemos cuál es su situación y comprendemos que estamos en un momento de recortes. Igual que las empresas tenemos que hacer recortes, es obvio que la administración también tiene que hacerlos.”*

*“Necesitamos realzar nuestra identidad en el mercado y por eso hemos considerado necesario crear una nueva marca que nos identifique con seguridad y con defensa.”*

*“Nuestra innovación se realiza a nivel de grupo, ya que nuestra actividad de I+D no puede estar dispersa sino que tiene que estar concentrada. Desde cada uno de los países proporcionamos recursos e información acerca de cómo tiene que evolucionar el I+D, es decir, que tipo de productos hay que desarrollar a partir de las conversaciones con los usuarios. En I+D estamos gastando, cantidades muy importantes, por encima del 12-14% de nuestras ventas para poder mantenernos como líderes en nuestros mercados dado que debemos proporcionar continuamente nuevas soluciones a nuestros clientes.”*

---

## Rafael Villaseca

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



*“Hemos notado un recorte en el consumo energético empresarial. Muchas empresas han reaccionado ante las subidas de precios y han empezado a implementar importantes planes de eficiencia. En ese sentido, el consumo a nivel nacional se verá afectado. Sin embargo, que las empresas empiecen a reducir costes y a decidir que quieren ser eficientes energéticamente es muy positivo.”*

*“Todas las empresas del sector estamos siendo muy prudentes en las evaluaciones de oportunidades. No se están haciendo grandes operaciones. Tenemos que ver hacia dónde nos llevan los cambios que están sucediendo. Por ello creo que las empresas seguirán con un plan de reducción de costes, creación de sinergias, reducción de la deuda, y mantenimiento de una posición favorable a los dividendos.”*

*“Innovar es capturar todas las iniciativas nuevas que pueden dar valor añadido. En los países donde tenemos presencia procuramos innovar aportando productos y sistemas que ya han funcionado en España.”*

---

## Laura González-Molero

Directora General, MERCK, [www.merck.es](http://www.merck.es)



*“El mundo es global. Intentar pensar en nuestras compañías a nivel local es un error. Hoy en día, ningún país puede presupuestar nada de manera aislada porque tenemos mucha interdependencia. Somos ciudadanos europeos y lo que hagamos aquí tiene repercusión en el resto de países.”*

*“En la actualidad el mayor talento está yéndose de nuestro país. ¿Cómo podemos atraerlo? Es muy difícil. España está bien como destino de vacaciones, pero operar en este país es complicado. Tenemos unos retos sociales y culturales que, mientras no los afrontemos y seamos capaces de canalizarlos, va a ser muy difícil que podamos crear un modelo de país y económico competitivo.”*

*“Las empresas tienen que contribuir, no al estado del bienestar, sino a la sostenibilidad del sistema y a definir un nuevo modelo económico que nos permita competir de manera global, con valentía y con responsabilidad.”*

*“En este contexto, el gran cambio en el que estamos inmersos es un cambio cultural: tenemos que aprender a pensar que tenemos que cambiar todo los días.”*

---

## Lide Verdugo

Directora General, NYCOMED ESPAÑA Y PORTUGAL, [www.nycomed.es](http://www.nycomed.es)



*“La destrucción de tejido empresarial, de puestos de trabajo, de riqueza del país ha sido de tal intensidad y magnitud que la recuperación por fuerza va a ser lentísima. Nunca volveremos a lo que teníamos en 2007 y ello lleva a un redimensionamiento de expectativas en relación a lo que vamos a tener cuando salgamos de la crisis.”*

*“El estado del bienestar, tal y como lo hemos conocido hasta hoy, se va a resentir como consecuencia de esta crisis. Hay servicios que va a haber que redimensionar a la nueva realidad económica del país, otros que habrá que adaptar a una realidad social, demográfica y económica distinta e incluso servicios que se transformarán completamente o desaparecerán. Aunque subamos los impuestos, no será suficiente para mantenerlo todo como estaba.”*

*“A pesar de la situación económica y de la difícil coyuntura debido a la bajada de precios, seguimos haciendo cursos de formación. La formación es una prueba de compromiso con tu equipo y, sobre todo, una herramienta para la mejora de la competitividad muy importante. En lugar de recortar la formación, como hacen muchas empresas en contextos de crisis, defiendiendo todo lo contrario: creo que incluso habría que potenciarla más.”*

*“Todas las crisis son oportunidades para generar nuevas formas de hacer negocio y para repensarnos el modelo vigente de negocio. Este escenario es una magnífica oportunidad que va a fortalecer a las compañías que hagan bien los deberes. La clave es ver si podemos aprovechar la crisis para salir reforzados.”*

---

## Sebastián Escarrer

Vicepresidente - SOL MELIÁ, [www.solmelia.com](http://www.solmelia.com)



*“Para mí el primer punto de contribución por parte de las empresas a la sociedad es trabajar para la sensibilización de la ciudadanía sobre la sostenibilidad, ayudar a que los ciudadanos, en sus decisiones de compra, cada vez valoren más a las empresas responsables. En segundo lugar, contribuimos a la sociedad dialogando y escuchando a nuestros stakeholders; nadie mejor que ellos nos puede orientar sobre cómo podemos mejorar. Y, en conjunto, hay que saber ejercer un liderazgo responsable, animando a que otros te sigan y creando aliados.”*

*“Para nosotros el principal riesgo en la actualidad es la falta de atención al exterior. Y me refiero, en primera instancia, a los grupos de interés. Nuestro reto hoy es conseguir un equilibrio en la creación de valor para los distintos grupos de interés. En la actualidad ya no puede seguir prevaleciendo un único grupo de interés ni dirigir las compañías sólo desde y hacia dentro. Si sólo atiendes a un grupo, sufrirás una miopía que hará que la maximización de valor al accionista no se pueda sostener.”*

*“El siglo XXI, desde que empezó, ha estado tan cargado de cambios, tan rápidos y de tal calado, que ha puesto a las empresas ante un reto muy claro: o creas una cultura de escucha activa a los stakeholders o te quedas atrás. No mirar suficientemente hacia fuera para adaptarse es para mí el mayor riesgo. En nuestro caso, ha sido importante incorporar la preocupación por la sostenibilidad desde los tres ámbitos: social, cultural y medioambiental. Porque sin sostenibilidad no hay turismo.”*

*“Uno de los riesgos actuales es no saber adaptarse y anticiparse con una cultura de escucha activa a los diferentes stakeholders, sobretodo en una España que ha vivido por encima de sus posibilidades y que ahora tiene que adaptarse más que nunca. Para nosotros la internacionalización está suponiendo un crecimiento espectacular.”*

---

## **Pedro Navarrete**

Presidente y Director General SONY ESPAÑA, [www.sony.es](http://www.sony.es)



*“Parece que vamos a seguir padeciendo un entorno muy parecido al que tenemos, de estancamiento, incluso crecimiento negativo aunque sea pequeño. Esto se traduce en un efecto de rigidez en la economía todavía importante, que tiene mucho que ver en con los plazos de cobro. He visto suspender pagos a clientes nuestros que seguían ganando dinero y que seguían siendo empresas medianas, pequeñitas, pero sólidas, sencillamente por la falta de liquidez. Tendremos que seguir soportando la falta de crédito.”*

*“La cuestión clave es cómo llegar a aprovechar las empresas no sólo para el desarrollo puro de lo que la profesión o el puesto de trabajo de cada persona requiere sino para conseguir aprovechar el talento de las personas en su globalidad. Es entonces que las empresas se convierten en mucho más. El reto es ofrecer en el ámbito de la empresa no solamente un espacio físico donde se desarrolle su capacidad profesional sino que la empresa también les ofrezca posibilidades para desarrollar sus necesidades personales.”*

*“Una empresa que se comporta de manera ética y transparente está haciendo una inversión a largo plazo. Está claro: las empresas transparentes tendrán muchos menos quebraderos de cabeza y muchas más oportunidades a largo que plazo que las empresas que no respeten las normas.”*

*“No solamente se requiere innovación, sino también creatividad. La innovación es hacer de manera diferente algo que ya existe y, en el cambio, o se gana en productividad, en eficiencia, o en valor para el consumidor final. Mientras que crear es hacer algo que no existía antes. Debemos innovar y crear.”*

*“Es muy legítimo que la empresa emprenda en cada momento la estrategia que ellos crean que va a ser mejor para conseguir sus objetivos, los objetivos de sus accionistas. El reto está en hacerlo de una manera que sea socialmente responsable y en un entorno, sobre todo en el que estamos, en destruir el menor valor posible. El crear valor empieza por no destruirlo.”*

# Metodología del estudio

## Esta es la 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España

*Hemos seguido la misma metodología empleada en las ediciones anteriores con el fin de continuar asegurando la representatividad del sector empresarial español. Para ello se han realizado 98 entrevistas dentro del tejido empresarial español, de las cuales 11 han sido entrevistas en profundidad.*

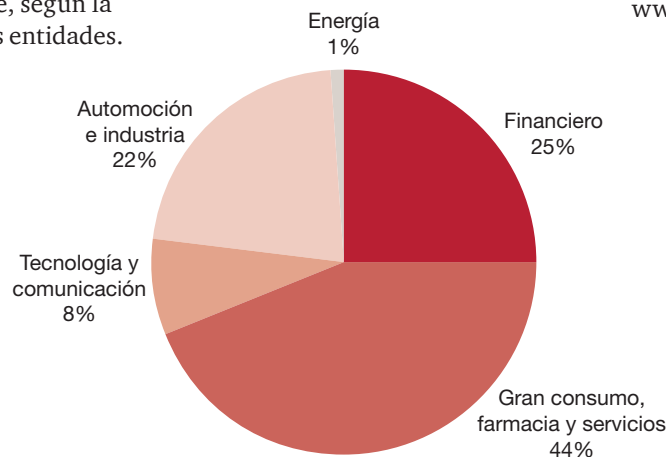
La 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España, impulsada por la Fundación de PwC, ha seguido idéntica metodología que la Encuesta Anual de CEOs de PwC a nivel global, y que en 2011 ha presentado su decimocuarta edición.

Entre octubre de 2010 y enero de 2011, se han realizado 98 entrevistas con altos directivos de las principales empresas españolas. Para la encuesta mundial, se entrevistaron a 1.201 altos directivos en 69 países, entre septiembre y diciembre de 2010.

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

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

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



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

Por volumen de facturación, aproximadamente un 34% de las empresas encuestadas ingresan más de 700 millones de euros, mientras que un 66% se sitúa por debajo de los 700 millones.

A los 98 altos directivos se les ha entrevistado presencialmente, por teléfono o mediante correo electrónico. Paralelamente, se han realizado 11 entrevistas en profundidad para captar con más detalle la percepción de altos cargos representantes de los sectores económicos más sensibles.

Las reflexiones finales de los altos directivos aparecen ordenadas por orden alfabético de acuerdo con el nombre de las empresas.

El informe con los datos de la 4.ª Encuesta de Alta Dirección en España y la 14.ª Encuesta Anual de Alta Dirección a nivel global, están disponibles para mayor detalle en: [www.pwc.com/es](http://www.pwc.com/es) y en [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey).

# Empresas participantes

## Noventa y ocho altos directivos de empresas españolas procedentes de todos los sectores

- Abertis Infraestructuras
- Adif
- Alcoa
- Ambar Grup Immobiliari
- Anjoca
- Áreas España
- Arsys Internet
- Asea Brombo Beri
- Asset – Asociación Española de Tesoreros de Empresa
- Azkoyen
- Banco de Sabadell
- Bankoa
- Bayer
- BCA
- Bilbao, Cia. De Seguros y Reaseguros
- Blue Tanit-Shareholders
- Caja de Ingenieros
- Cantalou
- Capital Markets Holding
- Caser
- CECA
- Chester Investments
- Cigna Health Benefits
- Comar
- Confortel Hoteles
- Consejo de Seguridad Nuclear – CSN
- Conservas Dani
- Conservas E Cidacos
- Corporación Patricio Echeverría
- Daimler Mercedes Benz
- Cassidian Systems - Grupo EADS
- Empresa de Blas y Cia.
- Eugenio Santos Envasados y Servicios
- Euskal Trenbide Sarea
- Fanuc Robotics Ibérica
- Fermon Indis
- Ferro Spain
- Gas Natural Fenosa
- General Cable
- General Electric
- Generali España
- Groupama
- Grup Cultura 03
- Grupo Antolín
- Grupo BBVA
- Grupo Celsa
- Grupo Gof
- Grupo Huertas
- Grupo Lar
- Grupo Marañón XXI
- Grupo Mutua Madrileña
- Grupo Pérez Rumbao
- Grupo Sar
- Grupo Satocan
- Grupo SM
- Grupo Torres
- Grupo Zena
- Gütermann
- Heineken
- Helados Alacant
- Hound Line
- Interbrokers
- Johnson Controls
- Jungheinrich
- La Caixa
- La Previsión Mallorquina
- Lyrsa
- Makro Autoservicios
- Manipulados del Ter
- Merck España
- Microsoft
- MRW
- Mutua Universal
- Mutual Médica
- Nestlé España
- Norauto
- Norfin
- Nycomed
- Oberon
- Ocasa
- OCE España
- ONCE
- Prenatal
- Promhogar
- Prysmian Cables y Sistemas
- Pyrénées
- Reckitt Benckiser
- Red.es
- Refrans
- Reiter Systems
- Sol Meliá
- Sony España
- Stora Enso
- Talgo
- Telepizza
- Unide
- Unilever
- Unnim

---

# *Agradecimientos*

## Fundación de PwC

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

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

Asimismo, agradecemos al equipo de PwC el trabajo realizado, bajo la dirección de M.<sup>a</sup> Luz Castilla, la coordinación de Marga de Rosselló, y la colaboración de Jordi Sevilla para aportar la “Visión de PwC” en los diferentes capítulos.



El estudio “4ª Encuesta de Alta Dirección en España” ha sido realizado por impulso de la Fundación de PwC.

PwC ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) ofrece servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal, especializados en cada sector, para dar confianza e incrementar el valor de sus clientes. Más de 161.000 personas en 154 países aúnan sus conocimientos, experiencia y soluciones para aportar nuevos puntos de vista y un asesoramiento práctico.

© 2011 Fundación PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. “PwC” se refiere a Fundación PricewaterhouseCoopers, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.