



I Foro de Crecimiento Inteligente: Internacionalización

El pasado 24 de marzo tuvo lugar en la sede de PricewaterhouseCoopers en Madrid la primera edición del Foro de Crecimiento Inteligente. Una iniciativa que ha puesto en marcha la firma con el objetivo de impulsar desde las empresas españolas un cambio en el patrón de crecimiento de nuestra economía. En esta ocasión el encuentro estaba dedicado a la **internacionalización de la empresa española**, como uno de los pilares para cambiar nuestra estructura económica y que permita a las empresas diversificarse, acceder a nuevos mercados e inversores y a nuevas oportunidades de negocio.

El foro estaba presidido por Jordi Sevilla, senior advisor de PwC, y moderado por Ignacio Fernández Morodo, socio responsable de la Unidad de Internacionalización de PwC. El debate contó con la presencia de Ángel Martín, vicepresidente ejecutivo del ICEX; Luis García Linares, director general corporativo de OHL; Germán Bejarano, adjunto a la presidencia de Abengoa; Angel Rodríguez, director de expansión internacional de Sol Meliá; Luis Mora, director general de Pharmamar, Carlos Miravent, director de Expansión Orgánica en Latinoamérica de Gas Natural; Javier Perea, director general comercial y de producto de Gamesa, Apolinar Rodríguez, director de Internacionalización de Renfe y Fernando Aznar, director de desarrollo de negocio de Talgo.



Jordi Sevilla
PwC



Ignacio Fernández Morodo
PwC



Ángel Martín
ICEX



Luis García Linares
OHL



Germán Bejarano
Abengoa



Fernando Aznar
Talgo



Angel Rodríguez
Sol Meliá



Luis Mora
Pharmamar



Carlos Miravent
Gas Natural



Javier Perea
Gamesa



Apolinar Rodríguez
Renfe

“La internacionalización no sólo te hace más competitivo y te da cierta inmunidad sino que supone la creación de puestos de trabajo de calidad”

“Cómo envidio a Italia, que tiene multinacionales”. Esta frase, pronunciada por un ex presidente de Gobierno español a principios de los noventa, sirvió a [Jordi Sevilla](#) para reflexionar sobre el grado de internacionalización de la economía española y el largo camino recorrido en las últimas décadas. “Es grato constatar que nuestro nivel de internacionalización es infinitamente superior al que teníamos por aquel entonces. Sin embargo, todos estamos de acuerdo que necesitamos incrementarlo”, aseguró. Sevilla explicó las iniciativas que está llevando a cabo la firma para impulsar este proceso, a través de su Unidad de Internacionalización, e incidió en el compromiso de [PwC](#) en acompañar a las empresas en su salida al exterior. Seguidamente, [Ignacio Fernández](#), socio responsable de la Unidad de Internacionalización de [PwC](#), fue el encargado de moderar la discusión. En primer lugar estableció una diferencia clara entre empresas exportadoras y empresas internacionales. “Existen diferencias operativas y de gestión significativas entre las empresas puramente exportadoras, las empresas internacionalizadas –con inversión exterior directa- y las multinacionales, que son empresas internacionalizadas con mayor presencia global y modelos de toma de decisiones más descentralizados”. Y asegurar que “el proceso de internacionalización refuerza la imagen de competitividad de nuestra economía”.

El debate se desarrolló entorno a las siguientes cuestiones:

¿Hasta qué punto el proceso de internacionalización puede contribuir a cambiar el modelo de crecimiento de la economía española?

En opinión de [Ángel Martín \(ICEX\)](#), “cuantas más empresas internacionales tengamos, más competitiva será nuestra economía y, por tanto, hay que apostar por ellas”. Martín aseguró que el sector exterior puede ayudar a salir de la crisis y puso sobre la mesa la reducción en 2009 del déficit por cuenta corriente que “ha servido para corregir la caída de la demanda interna. El año 2009, desde el punto de vista del sector exterior, no ha sido negativo, sino razonablemente positivo. Es verdad que en términos nominales y, en menor medida, en términos reales las exportaciones españolas se han reducido pero, también es verdad, que la cuota de las exportaciones españolas a nivel mundial no ha bajado sino que ha subido ligeramente. Los datos disponibles nos indican que el pasado mes de enero nuestras ventas en el extranjero crecieron un 9%, respecto al mismo mes del año anterior”. Además, explicó que las compañías cuando exportan y salen fuera “crean empleo más estable y de mayor calidad”. Para el vicepresidente del ICEX, “podemos decir que hay brotes verdes en el sector exterior pero nuestro gran desafío debe ser que cuando la economía española vuelva a crecer no incurra en déficits crecientes en su balanza comercial porque se disparen las importaciones. Cuantas más empresas internacionales tengamos más competitiva será nuestra economía”.

[Luis García Linares \(OHL\)](#) coincidió en que la salida al exterior “ha sido un factor decisivo en nuestra estrategia desde 2002 y para aguantar el embate de la crisis. Desde hace dos años, más de la mitad de nuestra facturación viene de

fuera de España”. [García Linares](#) aseguró que los grandes campeones españoles en sector de la construcción “hemos tenido la capacidad financiera para salir al exterior y que, incluso, hemos creado un prestigio de España en todo el mundo. Esta debe ser la línea a seguir”. Para [García Linares](#) el mercado nacional de la construcción “es muy competitivo y maduro y está en proceso de reducción”. Nuestro peso en el PIB “debe ajustarse a los niveles de los países de nuestro entorno”, lo que significa pasar del 12% al 6% en valor añadido bruto para nuestra economía. “Esto implica que tenemos que hacer las cosas fuera. Una cuestión que hemos demostrado saber hacer tan bien o mejor que nuestros competidores en el mundo. De hecho, las empresas españolas ostentan una posición claramente dominante en el mercado internacional de las infraestructuras de transportes”.

Para [Ángel Rodríguez \(Sol Meliá\)](#), desde el punto de vista del mercado laboral, “la internacionalización no sólo te hace más competitivo y, en cierta forma, te da cierta inmunidad sino que supone la creación de puestos de trabajo de calidad, con un valor muy superior al que ha sido la base del crecimiento en todos estos años”. Este modelo, basado en una mano de obra poco cualificada, “nos ha llevado a un crecimiento del PIB artificialmente alto. El cambio de modelo productivo es necesario y la internacionalización es un factor imprescindible para conseguirlo”. En la misma línea se pronunció, [Carlos Miravent \(Gas Natural\)](#), “la salida al exterior es un proceso sin retorno: una vez que una empresa se mete en esta aventura ya no hay vuelta atrás. Entrar en un mercado te posibilita poder acceder al de al lado y, así, sucesivamente”; y aunque el proceso puede pasar por altibajos, “a largo plazo, es una tendencia que no tiene marcha atrás y que se retroalimenta”.

¿La salida al exterior de la empresa española ha sido consecuencia de una reflexión estratégica, planificada a largo plazo, o ha sido producto de aprovechar oportunidades de negocio puntuales, más tácticas que estratégicas?

“Difícilmente la internacionalización puede ser fruto de la casualidad o de un proceso inconsciente”. En el caso de [Sol Meliá](#), explica [Ángel Rodríguez](#), “se trata de la visión de [Gabriel Escarrer](#), nuestro fundador, que en el 86 se fue a Indonesia. Fue un pionero a la antigua usanza, nos introdujo el ADN de la internacionalización y, desde entonces, tenemos el foco orientado en la expansión y en, obviamente, maximizar la oportunidades. La empresa respira vocación internacional por los cuatro costados”. Para [Javier Perea \(Gamesa\)](#), “en nuestro caso se trata de una visión tan estratégica que en el año 2000 tuvimos que reorganizar nuestra estructura societaria para expandirnos internacionalmente. Después de ocho años podemos decir que hacemos el 75% de nuestra actividad en mercados internacionales pero tenemos sólo el 25% del empleo en estos mercados. El 75% se queda en España y son empleos de alta calidad, profesionales que desarrollan tecnología, ingeniería, etcétera... En la actualidad trabajamos en 30 países y tenemos la opción de hacerlo en diez más este mismo año. Pero



“Si no escoges bien tus mercados puedes acabar teniendo un producto perfecto para un mercado marginal”

-insiste-, siempre desde una aproximación clara y estructurada. No es posible ir a un mercado, en el sector industrial y energético, como Turquía o Brasil de otra forma. Y si no escoges bien tus mercados puedes acabar teniendo un producto perfecto para un mercado marginal”.

En la misma línea se expresó, **Germán Bejarano (Abengoa)**, “nosotros partimos de una fuerte tradición desde hace cuarenta años en América, con la consciencia de que tienes una experiencia en el mercado interno que puedes exportar. El incremento de la internacionalización de la empresa española desde los años cuarenta ha sido evidente”. Un proceso “que no se produce sin planificación. Incluso, yo diría que aquellos que han adoptado decisiones tácticas de inversión, por oportunidades concretas, se han visto obligados a hacer una reflexión sobre si quieren o no reestructurar internamente su compañía: si se da un paso más o hay un repliegue”.

Apolinar Rodríguez (Renfe), cuya compañía esta inmersa en el inicio de ese proceso de internacionalización, afirmó que en el sector del transporte “somos una referencia a nivel mundial y debemos ponerlo en valor porque, a veces, no somos suficientemente conscientes de ello. Además, el impulso inversor de España en términos de esfuerzo-país es de los más ambiciosos del mundo. Tenemos una inversión media anual sostenida, en el largo plazo, equivalente a dos puntos de nuestro PIB, el doble que la Unión Europea e, incluso, muy superior a la de países con estrategias muy agresivas”. En el caso del sector del transporte, muchas de las empresas que ahora salen al exterior son compañías públicas, en algunos casos que vienen de regímenes de monopolio y que se van a abrir a la competencia. “Las oportunidades que se nos van a abrir fuera son mucho mayores que las pérdidas que podamos tener aquí en función de ese marco competitivo”.

Para Apolinar Rodríguez, “los grandes proyectos internacionales van a ser fundamentalmente proyectos de transporte vinculados al desarrollo de infraestructuras. Nuestra pretensión no es

la de vender bienes y salir del país. No sólo exportamos el bien que dejamos allí sino también el servicio que se va a dar, lo que nos hace ir con una clara vocación de permanencia. El momento para España en términos de transporte y, particularmente, de desarrollo ferroviario es particularmente atractivo. Somos la primera potencia mundial en Alta Velocidad y todos los grandes proyectos en diferentes continentes –Oriente Medio, América Latina, Asia, Europa...- van a ser una gran oportunidad. Nuestra gran ventaja competitiva es la calidad”.

¿Hasta que punto hemos sabido aprovechar el posicionamiento estratégico de España como cabeza de puente entre la UE y África y, sobre todo, Latinoamérica?

En el caso de África, aseguró **Javier Perea (Gamesa)**, “empezamos en el 2002 y, desde entonces, en los países en los que se han hecho inversiones de energía eólica nos hemos llevado el 95% de los proyectos, incluso aquellos con financiación unilateral japonesa o alemana. La cercanía geográfica es importante y nuestra presencia histórica en el mediterráneo nos favorece. Países como Marruecos, Túnez o Egipto necesitan inversión pero, sobre todo, el apoyo y la capacidad de las empresas españolas de desarrollar grandes proyectos. Además, en estos países trabajamos llave en mano, por lo que arrastramos a toda una serie de otras empresas -constructoras, eléctricas, asesoría jurídica, legal-. América Latina, sin embargo, es para Gamesa “una asignatura pendiente, no porque no existan oportunidades sino porque en nuestra salida al exterior hemos optado por una cierta focalización y la expansión en Latinoamérica la haremos en una segunda etapa. Vemos que hay oportunidades en Brasil. Un país con una fuerte estructura económica e industrial, con un marco regulatorio pendiente de definir y muy respetuosos con la inversión extranjera. Insisto en que la capacidad de desarrollar grandes productos llave en mano nos da una gran oportunidad como país en esta crisis”.

Los participantes en el Foro coincidieron unánimemente en que América Latina sigue



“Las empresas españolas nos hemos olvidado de Asia, donde las compañías alemanas, francesas o italianas llevan años instaladas”

siendo un espacio de oportunidades para las empresas españolas, sin perjuicio de que la revalida de la internacionalización pase también por otros continentes y países. En cuanto a la necesidad de un apoyo y de un mayor compromiso de la Unión Europea para impulsar nuestra presencia la zona, “España no necesita articular una respuesta de la UE para impulsar nuestra relación con América Latina”, concluyó [Germán Bejarano \(Abengoa\)](#). Otra cuestión es que “nuestra presencia allí tiene que ser más articulada, más en clave de alianzas, ayudando a desarrollar tejido empresarial propio y generando alianzas en ese ámbito”.

En opinión de [Ángel Martín \(ICEX\)](#), “no se puede hablar de América Latina ni de África como continentes homogéneos”, ya que aglutinan realidades muy distintas. “Por ejemplo, no tienen nada que ver Marruecos y Argelia. Mientras que Argelia es un mercado para las grandes compañías, Marruecos está viviendo de la exportación de pequeñas y medianas empresas. Lo mismo sucede en América Latina. No tiene nada que ver el potencial de un mercado como Brasil con la posición que tienen las compañías españolas en países como Colombia. A la hora de analizar los destinos de nuestra expansión, debemos ir mucho más con microscopio que con la brocha gorda. Nuestro tamaño empresarial internacionalizado es suficientemente denso como para poder hacerlo”.

Para [Carlos Miravent, \(Gas Natural\)](#), “hay que centrarse en aquellos países en los que tenemos claramente una ventaja de cara a un tercero. Ir a competir a lugares donde los alemanes puedan tener una posición más firme no tiene sentido. Sin embargo, en América Latina tenemos una vinculación con la sociedad local muy importante, una gran facilidad de interrelación: el idioma es claramente un activo y lo tenemos que aprovechar”.

Una capacidad de comunicación que si en América Latina es una ventaja en otros lugares es un gran inconveniente. Según [Luis Mora \(Pharmamar\)](#), “las empresas españolas nos hemos olvidado de Asia, donde las compañías alemanas, francesas o italianas llevan años instaladas -lo mismo sucede con China-. Y no estamos por muchos motivos -culturales, de lejanía-, lo que nos está haciendo perder muchas oportunidades”.

[Germán Bejarano \(Abengoa\)](#) fue más allá y reivindicó un papel más relevante para las compañías españolas en América Latina. “Lo ideal sería que cuando hubiese alguna duda sobre algún activo en la zona se llamase a las empresas españolas para contrastarlo, porque por nuestro conocimiento y capacidad somos las mejor situadas para hacerlo. Esto todavía estamos lejos de conseguirlo pero nos hemos acercado bastante respecto a hace una década”. Bejarano también resaltó el valor de la diversificación en el proceso de internacionalización español: “Hemos pasado de tener un riesgo en América Latina conjunto, a estar presentes en Europa y a tener más presencia aquí que en América. Es increíble el desembarco de empresas españolas en EEUU y en el Reino Unido, y éstas son dos anclas para la diversificación a nivel macro y microeconómico para nuestras empresas”.

China mereció una reflexión a parte en el transcurso del Foro. Algunos de los participantes como Gamesa, llevan en China desde el año 97 y en la actualidad cuentan con más de 1.000 empleados. “En nuestro sector hay que estar en China por necesidad”, explica [Javier Perea \(Gamesa\)](#). “Porque representa más del 33% del consumo mundial y todo apunta que seguirá siendo así en el futuro. Además, las empresas españolas tienen mucho que ofrecer a China en nuestro campo: somos el país con mayor penetración de energía eólica y hemos batido todos los récords de producción”. No obstante, “se trata de un mercado muy grande pero en el que hay que estar en muy buena sintonía con el Gobierno. No es una economía tan libre como pueden ser las de otros países y, por lo tanto, la posibilidad de triunfar depende de que el Gobierno local vea interesante tu oferta de productos. Sin esta aproximación clara, es un país con un riesgo enorme porque para poder competir tienes que fabricar allí, tener una cadena de suministro y, por lo tanto, exige unos grandes niveles de inversión como para entender que la dinámica allí es muy distinta que en América Latina”.

[Ángel Rodríguez](#) explicó que uno de los criterios que maneja [Sol Meliá](#) para elegir un destino donde invertir “es el flujo emisor de turismo y, según las estimaciones de la OMT, para el año 2020 van a estar viajando 100 millones de personas desde China a fuera de su país”. [Apolinar Rodríguez \(Renfe\)](#) aportó su punto de vista sobre China a la que “no sólo hemos de mirar como un gran mercado, por su apetito inversor y consumidor, sino que es mayor su apetito como emisor. Esto nos obliga a reflexionar sobre nuestra estrategia competitiva y nuestros costes. Los competidores no van a ser los alemanes ni los franceses -o no van a ser los principales-, sino los chinos con unos productos de menor nivel pero con unos precios muchísimo más bajos y con unos paquetes de financiación muy favorables. Estos productos pueden ser muy atractivos para países con economías más emergentes, más en desarrollo y en estadios medios de equipamiento”.

[Ángel Martín \(ICEX\)](#) aseguró que la competencia de productos chinos hay que estudiarla en detalle porque, “si bien sabes que no puedes competir en costes ni en productos intensivos en mano de obra, si es posible encontrar nichos y nuevos factores de competitividad, distintos al precio, donde España puede especializarse”. Martín puso el ejemplo de la industria española del calzado que exporta zapatos a China -donde el precio medio está entre los 25 y los 30 euros-, sin embargo, “importa calzado de China a un precio medio de dos euros”. Además, aseguró que “China es un país prioritario. Es cierto que hemos llegado tarde pero empezamos a estar allí y ya contamos con 600 empresas españolas instaladas allí”.

[Fernando Aznar \(Talgo\)](#), llamó la atención sobre el tópico de considerar al producto Chino como de menor contenido tecnológico y de peor calidad. “China ya no está haciendo un producto barato y cuenta con unas instalaciones de fabricación espectaculares. Hay que evitar la tentación de pensar que únicamente compiten en precio, también lo hacen en calidad”

“Es posible encontrar nichos y nuevos factores de competitividad, distintos al precio, donde España puede especializarse”



“Es tremendo ver cómo en algunos casos se defiende a la industria local y se bloquea el acceso a compañías extranjeras a los concursos”

La internacionalización de las empresas españolas en el entorno económico actual ¿tiene dificultades para conseguir financiación?

Según **Luis García-Linares (OHL)**, “sigue habiendo dinero para los buenos negocios y para las operaciones de concesión rentables, lo que sucede es que ahora se está siendo más selectivo. Los spreads que se piden son más altos, la proporción de equity que se exige es mayor, pero creo que estamos capeando la situación muy por encima de las expectativas, que eran un tanto tenebrosas. Bien es cierto que ahora hay que usar otros recursos y en lugar de acudir exclusivamente a la financiación bancaria hay que ir a otros mercados como el de deuda a largo plazo o el de emisión de bonos, etcétera. Antes había dinero para todos, ahora las instituciones financieras están mirando más en el entorno de su mesa de camilla y todo eso complica la situación: hay que ser más imaginativo”.

Apolinar Rodríguez (Renfe) matizó, en materia de financiación, que “también es necesario acotar el límite de lo financiable. A veces se mide como frustración lo que es una dificultad objetiva del proyecto: no se pueden financiar proyectos asumiendo riesgo de construcción y el riesgo de demanda. Otra cosa es que por razones estratégicas un país esté dispuesto a asumir condiciones que no son, en lógica económica, financiables”.

German Bejarano (Abengoa), explicó como aquellos países que se han comportado mejor en estos dos años de crisis fuerte “han sido los que no han perdido de vista que tenían que financiar las infraestructuras y han puesto a su banca pública a trabajar para dar financiación a todos los involucrados en los proyectos”. Y citó los ejemplos de los Gobiernos de Brasil y Méjico. Además, Bejarano introdujo la necesidad de impulsar la colaboración público-privada y aseguró que “ya hay economías advertidas de que podemos añadir valor en esta materia, como China y norte de África”.

¿Qué apoyo debe dar el Gobierno a nuestras empresas internacionalizadas y que pensáis de España como marca país?

Todos los participantes coincidieron en que las ayudas públicas pueden ser un buen apoyo inicial para aterrizar en otros países pero no son determinantes a la hora de dar el paso de la internacionalización. **Luis Mora (Pharmamar)**, pidió al Gobierno “que no tenga una visión cortoplacista” y expuso la situación por la que atraviesan algunas empresas farmacéuticas españolas, que exportan el 90% de sus ventas y cuentan con redes de distribución por toda Europa. “Está sucediendo una paradoja enorme. Se nos pide investigación, empleo de calidad... Pero cada vez que el Gobierno con su política de precios de referencia realiza un recorte en España (éste se toma como referencia en el resto de Europa) tiene un impacto muy significativo en nuestras cuentas”. Para entenderlo, se puede dar la situación de que “por ahorrar una factura a nivel nacional de un millón de euros, las compañías que exportamos el 90% dejemos de ingresar nueve en el resto de países europeos. Y esto tiene un efecto claro en nuestras cuentas y también en las arcas públicas, porque son impuestos que dejamos de ingresar”.

Fernando Aznar (Talgo), por su parte, expuso que a pesar de que nos movemos en una economía de mercado, ésta es imperfecta y denunció el excesivo proteccionismo que sigue existiendo en países de primer nivel económico y en algunos sectores, como el farmacéutico o el ferroviario. “Es tremendo ver cómo en algunos casos se defiende a la industria local y se bloquea el acceso a compañías extranjeras a los concursos. En este sentido, aseguró “en España pecamos de generosos”.

German Bejarano (Abengoa) considera que la empresa española internacional necesita un mejor conocimiento del tablero global en el que se mueve –inteligencia económica– y una mayor conversación entre el sector público y privado, como sucede en otros países. “Hay mercados donde es especialmente necesaria esta colaboración como son los países del Golfo, del Norte de África, China e India”. También expuso que se podría “hacer algo más en la mitigación y la cobertura del riesgo y ser más dinámicos en el apoyo a las empresas. Lo mismo sucede con el capital riesgo, donde se puede ser más ambicioso. Si hay una diferencia de equity en una concesión, quizás sería el momento de que el apoyo público la supla, para poder concursar, como sucede en otros países. Hablamos de temas incrementalmente pero que pueden ser decisivos”.

Para **Javier Perea (Gamesa)**, “si se entiende que las empresas globales exportadoras son un activo importante para España, el Gobierno tiene que contemplar estas compañías como algo que hay que cuidar y favorecer a nivel local. No dañar a las empresas que se han hecho primero fuertes en el mercado nacional, con cambios de regulación inopinados, porque hoy en día no hay empresas que puedan internacionalizarse si no tienen un volumen de negocio significativo en su país. Finalmente, **Ángel Martín (ICEX)** apuntó que lo relevante es situar la cuestión de la internacionalización de las empresas en un lugar más relevante en la agenda política y social y con mucha mayor visibilidad de la que tiene actualmente.

¿Ayuda la marca España en el proceso de exportación?

En general, la opinión de los participantes fue coincidente en que la marca España “sí ayuda en la salida de las empresas al exterior, lo cual no quiere decir que no se pueda mejorar y trabajar más”. **Ángel Rodríguez (Sol Meliá)** apuntó que “de cara al exterior deberíamos hacer una promoción más de España, sin dejar la promoción de las distintas Comunidades Autónomas porque estamos diversificando demasiado”. **Apolinar Rodríguez (Renfe)** incidió en que “la marca España ayuda en la penetración en cualquier país del mundo. Incluso en el Reino Unido la marca España es muy apreciada en el ámbito de los servicios y las finanzas. Y resaltó la mejora del papel de las embajadas, “que se han convertido en puertas de entrada cómodas y amigables para las empresas españolas”. Finalmente, **Javier Perea (Gamesa)** concluyó que nuestras empresas tienen muy buena imagen en algunos sectores como los de energías renovables, infraestructuras y transportes.



Visión de PwC: hacia un modelo de crecimiento inteligente

Si nos preguntáramos dentro de unos años, quizás de unas décadas, qué sacó de positivo España de la actual crisis económica, la respuesta que nos gustaría obtener desde PricewaterhouseCoopers sería que sirvió para cambiar nuestro modelo productivo. Que valió para dejar atrás un patrón de crecimiento basado en la cantidad y el precio -que se ha demostrado obsoleto-, y transformarlo en uno sostenible y competitivo. En un modelo inteligente basado en la innovación, la calidad, el talento y el valor añadido que sea, a la vez, respetuoso con el medioambiente y responsable con la sociedad.

En los últimos catorce años la economía española ha crecido gracias a dos factores: la cantidad de trabajadores que se han incorporado al mercado laboral -lo que ha propiciado una mano de obra barata-, y el precio -hemos disfrutado de unos de los periodos de nuestra historia con tipos de interés más bajos-. Sin embargo, este modelo ha tocado fondo. Nuestra economía 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 sólo se puede combatir a partir de un nuevo modelo productivo.

El patrón de crecimiento que necesitamos para superar dependencias del pasado y afrontar con éxito los desafíos de la globalización debe sustentarse en cinco pilares principales:

- **Innovación.** Necesitamos un modelo abierto de innovación, a partir del análisis de la demanda sobre las necesidades actuales o futuras de consumidores y empresas. Un modelo que exige disciplina y colaboración entre todos los agentes implicados: demanda/oferta/investigación -o lo que es igual-, consumidores, empresas y universidades.
- **Internacionalización.** Si la reciente crisis económica ha puesto de relieve algo es que la globalización de la economía es irreversible. Debemos apoyar a las empresas españolas en este proceso de internacionalización, que les permita diversificarse, acceder a nuevos mercados e inversores y a otras oportunidades de negocio. En definitiva, a ser más competitivos.
- **Economía del conocimiento.** Promover el conocimiento y gestionar e impulsar el talento es una de nuestras asignaturas pendientes. Para ello es imprescindible, entre otras cuestiones, la reforma de nuestro sistema educativo a todos los niveles, que fomente el espíritu emprendedor y la cultura de la innovación. Esto nos

permitirá hacer mejor las cosas, añadirles valor y diferenciarnos como país.

- **Economía baja en carbono.** Las empresas -y los gobiernos- no podemos ser ajenas a los desafíos a los que se enfrenta la sociedad. Debemos ejercer un liderazgo responsable, ir más allá de lo estrictamente económico y trabajar para el bien de nuestros stakeholders. Estos grupos de interés nos exigen ya comportamientos respetuosos con el medio ambiente, el impulso de la eficiencia energética, de las fuentes de energía alternativas al petróleo y, en definitiva, de una economía baja en carbono y combativa con el cambio climático.
- **Modernización de las Administraciones Públicas.** En este tránsito hacia un crecimiento inteligente y sostenible las Administraciones Públicas tienen un doble papel. Primero, como impulsoras pero, más importante, como protagonistas del cambio: aprovechando las ventajas de las nuevas tecnologías en su relación con los ciudadanos, implantando la planificación estratégica e incorporando los sistemas de gestión privada -asimilando estructuras organizativas orientadas a la reducción de costes- e implementando políticas de incentivos, entre otras cuestiones.

Nuestro futuro y el de las generaciones venideras dependerá del éxito en la gestión de estos cinco pilares. Una labor que nos corresponde a todos: empresas, sociedad civil, Administración Pública y ciudadanos individuales.

Desde PricewaterhouseCoopers creemos que, como firma basada en el conocimiento y en la capacidad de aportar valor y de innovar de nuestros profesionales, estamos en una situación privilegiada para impulsar el cambio y la transformación hacia un crecimiento inteligente; aportando experiencias, soluciones, metodologías, mecanismos de trabajos eficientes y nuestro profundo conocimiento de los principales sectores de la economía.



www.pwc.com/es

Para más información puede ponerse en contacto con:

Ignacio Fernández Morodo
Socio responsable de la Unidad de Internacionalización
de PricewaterhouseCoopers
Tel.: +34 915 684 496
E-mail: ignacio.fernandez.morodo@es.pwc.com

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) ofrece servicios de auditoría, consultoría de negocio y financiera y asesoramiento legal y fiscal para dar confianza e incrementar el valor de sus clientes y stakeholders. Más de 163.000 personas en 151 países aúnan sus conocimientos, experiencia y soluciones para aportar nuevos puntos de vista y un asesoramiento práctico.

© 2010 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.