

LA EMPRESA EN ESPAÑA:

JAIME AGUILERA (UNILEVER) • LUIS AIRES (BP ESPAÑA) • JUAN ARRIZABALAGA (ALTADIS) • FERNANDO BAYÓN MARINÉ (ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL) • JOSÉ LUIS BONET FERRER (FREIXENET) • ALFONSO CARRASCOSA MARCO (LEGÁLITAS) • ARTURO CRIADO (MERCA2) • FERNANDO CUESTA (AMADEUS) • BERTA ESCUDERO (GRUPO CORTEFIEL) • IGNACIO FERNÁNDEZ TOXO (CCOO) • JOSÉ FOLGADO BLANCO (REE) • ANTONIO GARAMENDI LECANDA (CEPYME) • IGNACIO GARRALDA (MUTUA MADRILEÑA) • LUIS MIGUEL GILPÉREZ (TELFÓNICA) • JOSÉ MANUEL INCHAUSTI (MAPRE) • ANTONIO LLARDÉN (ENAGÁS) • MARTA MARTÍNEZ ALONSO (IBM) • JUAN MERINO SÁNCHEZ (CEAJE) • XAVIER ORRIOLS (PEPSICO) • LUIS PARDO CÉSPEDES (SAGE IBERIA) • TOMÁS PASCUAL GÓMEZ-CUÉTARA (PASCUAL) • FRANCISCO REYNÉS MASSANET (ABERTIS) • JAVIER RODRÍGUEZ ZAPATERO (GOOGLE) • JUAN ROSELL (CEOE) • GUENTHER SEEMANN (BMW GROUP) • ALEJANDRO SUÁREZ (FUNDACIÓN MARQUÉS DE OLIVA) • MIGUEL ÁNGEL URIONDO (MERCA2)

OBJETIVO 2020

**LAS REFORMAS QUE NECESITA NUESTRO PAÍS
SEGÚN NUESTROS MAYORES EMPRESARIOS**

La empresa en España: objetivo 2020

VARIOS AUTORES



EDICIONES DEUSTO

© 2017 Fundación Marqués de Oliva

Jaime Aguilera, Luis Aires, Juan Arrizabalaga, Fernando Bayón Mariné,
José Luis Bonet Ferrer, Alfonso Carrascosa Marco, Arturo Criado, Fernando Cuesta,
Berta Escudero, Ignacio Fernández Toxo, José Folgado Blanco, Antonio Garamendi Lecanda,
Ignacio Garralda, Luis Miguel Gilpérez, José Manuel Inchausti, Antonio Llardén,
Marta Martínez Alonso, Juan Merino Sánchez, Xavier Orriols, Luis Pardo Céspedes,
Tomás Pascual Gómez-Cuétara, Francisco Reynés Massanet, Javier Rodríguez Zapatero,
Juan Rosell, Guenther Seemann, Alejandro Suárez y Miguel Ángel Uriondo

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2017

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-2650-8

Depósito legal: B. 1.290-2017

Primera edición: febrero de 2017

Preimpresión: gama sl

Impreso por Artes Gráficas Huertas, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

| | |
|---|-----|
| Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña, <i>presidente de la Fundación Marqués de Oliva</i> | 9 |
| Jaime Aguilera, <i>presidente del grupo Unilever España</i> .. | 17 |
| Luis Aires, <i>presidente de BP España</i> | 29 |
| Juan Arrizabalaga, <i>presidente de Altadis</i> | 37 |
| José Luis Bonet Ferrer, <i>presidente del grupo Freixenet y presidente de la Cámara de Comercio en España</i> | 41 |
| Alfonso Carrascosa Marco, <i>presidente de Legálitas</i> | 47 |
| Arturo Criado, <i>editor de Merca2</i> | 51 |
| Fernando Cuesta, <i>director general de Amadeus España</i> .. | 57 |
| Berta Escudero, <i>consejera delegada del grupo Cortefiel hasta septiembre de 2016</i> | 65 |
| Ignacio Fernández Toxo, <i>secretario general de CCOO</i> | 71 |
| José Folgado Blanco, <i>presidente de REE</i> | 77 |
| Antonio Garamendi Lecanda, <i>presidente de CEPYME</i> | 83 |
| Ignacio Garralda, <i>presidente ejecutivo de Mutua Madrileña</i> . | 91 |
| Luis Miguel Gilpérez, <i>presidente de Telefónica España</i> ... | 99 |
| José Manuel Inchausti, <i>consejero delegado del Área Territorial y Regional Iberia de MAPFRE</i> | 107 |

| | |
|---|-----|
| Antonio Llardén, <i>presidente de Enagás</i> | 115 |
| Marta Martínez Alonso, <i>presidenta de IBM España, Portugal, Grecia e Israel</i> | 127 |
| Juan Merino Sánchez, <i>presidente de CEAJE</i> | 133 |
| Xavier Orriols, <i>vicepresidente sénior de PepsiCo Europe & Africa SS</i> | 139 |
| Luis Pardo Céspedes, <i>consejero delegado de Sage Iberia</i> | 149 |
| Tomás Pascual Gómez-Cuétara, <i>presidente de Calidad Pascual</i> | 157 |
| Francisco Reynés Massanet, <i>vicepresidente ejecutivo y consejero delegado de Abertis</i> | 165 |
| Javier Rodríguez Zapatero, <i>exdirector general de Google España y Portugal, y presidente del ISDI (Instituto Superior para el Desarrollo de Internet)</i> | 177 |
| Juan Rosell, <i>presidente de la CEOE</i> | 183 |
| Guenther Seemann, <i>presidente ejecutivo de BMW Group España y Portugal</i> | 189 |
| Miguel Ángel Uriondo, <i>editor de Merca2TIC</i> | 199 |
| Fernando Bayón Mariné, <i>director general de la Escuela de Organización Industrial (EOI)</i> | 205 |
| Conclusiones | 213 |

Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña

Presidente de la Fundación Marqués de Oliva



Nacido en Madrid en 1973, es empresario, inversor privado y autor especializado en el sector de nuevas tecnologías. Es presidente de la Fundación Marqués de Oliva. Además, es vicepresidente de la AIEI (Asociación de Inversores y Emprendedores de Internet), consejero delegado de Ocio Networks, Grupo Publipain y Lazer Rede de blogs en Brasil.

Entre otras distinciones ha sido distinguido con la Encomienda de número del Mérito Civil. Colabora habitualmente con el programa *La Linterna* de la Cadena Cope y con *Cuarto Milenio* (Cuatro).

Es autor de cuatro libros: *Ha llegado la hora de montar tu empresa* (Deusto, 2011), *Desnudando a Google* (Deusto, 2012), *Sí, puedes* (Alienta, 2013), y *El Quinto Elemento* (Deusto, 2015) que han sido traducidos a numerosos idiomas.

Cimientos para un puente por construir

Al plantear la elaboración de este libro, desde la Fundación teníamos el objetivo prioritario de generar un espacio de encuentro sobre el que establecer un debate y, finalmente, un consenso sobre los retos que tenemos por delante en los próximos años. Unos retos que no solo deben afrontar la empresa, la sociedad o el Estado; se trata de retos que nos van a interpelar como país, a todos. De la respuesta que seamos capaces de dar todos juntos

va a depender que a ese futuro próximo ingresemos con más fortalezas que debilidades.

Hace años, el sociólogo polaco Zygmunt Bauman lanzó un concepto muy aplaudido en las ciencias sociales y con el que pretendía explicar una realidad marcada por la incertidumbre, por los rápidos cambios y, en cierto modo, por su carácter escurecido, casi inasible, en contraposición a una realidad ya superada de estructuras lentas, estables y predecibles. A esa realidad, la etiquetó como modernidad líquida en una imagen que nos lleva directamente al río de Heráclito: aquel que jamás podremos cruzar dos veces porque nunca será el mismo río.

Es en esa realidad globalizada y cambiante en la que la empresa española debe competir y, para ello, necesita de todas las herramientas necesarias para hacerlo de manera eficiente. Innovación, internacionalización, captación de talento y un entorno favorable al desarrollo de las empresas se convierten así en los grandes retos que las empresas y la sociedad ya están afrontando, y continuarán haciéndolo en un horizonte próximo como es el de 2020.

Innovación: motor de desarrollo

Suele decir el sociólogo Manuel Castells, el más citado del mundo en los campos de la comunicación y la sociedad de la información, que la innovación es el motor del desarrollo humano. Algo así se puede decir también para las empresas: la innovación en estos momentos no es ya una opción o un medio para conseguir un objetivo, sino que la transformación digital y el avance cada vez más veloz de la tecnología han convertido la innovación en parte central de la propia estrategia de las compañías.

La transformación digital y la entrada en escena de avances como el *big data* o el internet de las cosas están cambiando la forma de trabajar en el interior de las empresas y están provocando cambios profundos en la manera en la que las compañías se relacionan con sus usuarios y clientes, y el conocimiento que una organización puede tener de ellos. No se trata de una evolu-

ción más, se trata de una revolución que no solo está provocando cambios importantes en la sociedad, sino que ha acelerado exponencialmente esos avances en relación con hace apenas unos años.

En este aspecto, el margen de mejora es aún muy grande. El Índice de la Economía y la Sociedad Digital (DESI), que publica cada año la Comisión Europea, sitúa a España en el puesto 15 de los 28 países miembros, dos puestos más arriba que en 2015, pero aún muy por debajo de la capacidad de nuestro país por el volumen de su economía. Dicho esto, una de las asignaturas pendientes la tenemos en la empresa: la inmensa mayoría del tejido empresarial español está compuesto por pequeñas empresas, en muchos casos micropymes que, si bien se están adaptando al mundo digital, aún tienen que dar el paso para liderar esa transformación tecnológica.

Un ejemplo muy ilustrativo lo encontramos en el estudio «Global Entrepreneurship Monitor (GEM)», que hace una radiografía del emprendimiento en un total de sesenta economías de todo el mundo. Según este estudio y según datos de 2015, hasta un 65 por ciento de los proyectos emprendedores de nuestro país no tiene orientación innovadora. Es una cifra muy superior a la media de aquellas economías consideradas de innovación, donde las iniciativas emprendedoras que no innovan son apenas el 50 por ciento. En este apartado, España estaría por debajo de países como Hungría, Macedonia, Vietnam o Perú.

Internacionalización: revolución permanente

Si la innovación es una de las claves fundamentales para mejorar en competitividad, otra es, sin duda, la internacionalización. En un mundo cada vez más globalizado, lanzarse a los mercados internacionales ya no es, simplemente, una salida coyuntural provocada por la crisis económica de 2008, sino que es una condición necesaria para crecer y poder sobrevivir.

Si bien muchas empresas se vieron obligadas a hacer las maletas y lanzarse a la búsqueda de otros mercados para compen-

sar las restricciones del mercado interno a partir de 2008 (lo que ha situado las exportaciones de bienes y servicios por encima del 32 por ciento del PIB y ha reducido el déficit de la balanza comercial), la apuesta por la internacionalización es aún pequeña y un porcentaje pequeño de las empresas españolas vende en el exterior: en torno a un 5 por ciento, según los datos del ICEX.

Por un lado, es necesario que las compañías interioricen ese cambio de paradigma y entiendan que no vale con refugiarse en mercados locales, sino que es necesario salir fuera de España; sin embargo, no hay que olvidar que las pequeñas y medianas empresas (el 99 por ciento de las compañías de este país) necesitan el apoyo y las herramientas suficientes para que puedan lanzarse a este proceso con unas mínimas garantías.

Una vez más, la fotografía del informe GEM de 2016 no es alentador en relación con la internacionalización de nuestras nuevas empresas, ya que muestra que casi el 80 por ciento de las iniciativas emprendedoras que nacen y comienzan a desarrollarse en España no exporta al exterior. Es el doble de la media de las economías avanzadas, un dato realmente negativo si tenemos en cuenta que sitúa a nuestro país por debajo de Túnez, Macedonia, Marruecos, Camerún, Filipinas, Irán o Kazajistán.

En resumen, la internacionalización ha de dejar de ser, simplemente, una estrategia para capear los períodos de crisis económica y de contracción de los mercados interiores, para pasar a inscribirse en el ADN de las empresas, como parte de su orientación fundamental. Para ello, es necesario que las administraciones redoblen sus esfuerzos a la hora de apoyar la salida al exterior de nuestras empresas, no solo porque se estará apoyando su sostenibilidad y crecimiento y, por lo tanto, la creación de riqueza y empleo en nuestro país, sino porque eso también es hacer «Marca España».

Y ese apoyo es necesario. Más aún cuando un estudio de la Cámara de Comercio de España de 2015 señalaba que hasta un 56 por ciento de las empresas consideran que su capacidad de expansión internacional está limitada debido a la falta de financiación y la mayoría señalaba que los apoyos públicos no habían

sido decisivos para su internacionalización. Y aquí el dato para la esperanza: el 80 por ciento de las pequeñas y medianas empresas consideraba, según ese informe, que la internacionalización es un proceso irreversible.

Talento: aprovechar el potencial

Liderar la transformación digital e instalar en el disco duro de las organizaciones la necesidad de internacionalizarse necesitan, además, de talento. En este punto tenemos, al mismo tiempo, malas y buenas noticias, si bien el potencial es grande. Por un lado, tenemos un sistema educativo que, en general, no está respondiendo a las necesidades de la nueva realidad, por lo que se impone un trabajo exhaustivo en ese terreno con el objetivo de acercar mucho más la universidad y la formación de profesionales a las necesidades de las empresas, a las demandas de talento de estas.

Pero hay más. No solo se trata de formar a los empleados del presente y el futuro (la UE habla de medio millón de puestos de trabajo relacionados con la economía digital sin cubrir por falta de especialización), sino de ser capaces de fomentar personas disruptivas e innovadoras que generen su propio proyecto emprendedor.

Las previsiones de Randstad señalaban a comienzos de este año que en el año 2020 faltarán en España alrededor de 1,9 millones de trabajadores altamente cualificados. Eso significa que nuestro país será uno de los que mayor desajuste presenten entre la formación de los profesionales y las necesidades empresariales. Es esa previsión la que tenemos que trabajar para paliar el desajuste.

Ninguna universidad española está entre las mejores del mundo en los estudios internacionales, tampoco destacan por su fomento e impulso de proyectos emprendedores. Sin embargo, España es puntera en el ámbito de la formación gracias a sus escuelas de negocios, lo cual no solo es una buena noticia, sino que es un activo valiosísimo como país.

Estas escuelas de negocio son, además, el espejo en el que deberían mirarse nuestras universidades de cara al futuro no solo como cantera del mejor talento posible para cubrir las necesidades de las empresas españolas, sino también para lanzar sus propios proyectos emprendedores (incluso desde dentro de las propias empresas para las que trabajan).

Una vez más, el estudio «Global Entrepreneurship Monitor» nos da datos que reflejan esa carencia en el impulso a proyectos emprendedores. En concreto, el informe sitúa a España muy debajo de la media de la UE en la percepción de oportunidades para emprender, también en otras variables esenciales como es el reconocimiento del estatus social y económico que brinda el emprendimiento o en el papel que los medios de comunicación desempeñan en la difusión de casos de éxito de emprendedores.

En todos estos casos, se sitúa muy por debajo de las economías basadas en la innovación. En concreto, en lo que se refiere a la percepción de oportunidades para emprender, España está situada a la altura de países como Eslovaquia o Malasia y muy por debajo, por ejemplo, de otros como Senegal o Irán, concretamente en el puesto 52 de las 60 economías estudiadas. En cuanto a la percepción del emprendimiento como una buena opción para tener estatus económico y social, España está a un nivel similar al de Camerún.

Por el contrario, no todo son malos resultados. El informe sitúa a España por encima de la media de los países de la UE en lo que tiene que ver con la percepción que poseen los propios españoles en lo relativo a conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para llevar a cabo una iniciativa emprendedora. Es decir, los españoles creemos en nosotros mismos, pero no encontramos la oportunidad, la inspiración y la motivación para emprender.

Esa realidad se refleja claramente en los datos de puesta en marcha de proyectos. Así, la tasa de actividad emprendedora en España se sitúa por debajo de la media de las economías más consolidadas y ocupa el puesto 54 de los 60 países estudiados por el GEM. Tampoco es positivo el dato de intraemprendedores en el seno de las organizaciones: España comparte con Bar-

bados el puesto 41 de 60 países, y se sitúa por detrás de Egipto o China.

En el lado positivo, España está por encima de la media de las economías de innovación en cuanto a empresariado consolidado y por debajo de la media en abandono empresarial.

Dicho lo cual, la formación y el fomento del espíritu emprendedor también han de estar acompañados del impulso de una nueva forma de liderazgo, capaz de organizar equipos y extraer todo el potencial que atesoren.

Un esfuerzo común

Pero todos los retos a los que nos enfrentamos como país y a los que se enfrentan también las empresas necesitan de un entorno favorable que favorezca las inversiones y la actividad productiva. Para ello, es necesario seguir profundizando en reformas que vayan en esa línea y den un impulso a la actividad emprendedora y también a la actividad inversora.

Sin embargo, por encima de las reformas o las políticas concretas, que son muy importantes, claro está, es hora de alcanzar un pacto social, de recuperar un acuerdo entre todos que permita acabar con algo que, en mi opinión, lastra nuestra potencialidad como país. Y es que el empresariado, la empresa, ha de dejar de aparecer a ojos de la ciudadanía como el enemigo del bien común.

Nada más lejos de la realidad que esa percepción social tan extendida que sitúa al empresario como ajeno al bien común. El objetivo de la creación de riqueza, la creación de empleo y bienestar es un objetivo común y, en ese sentido, la prioridad debería ser la de renovar de nuevo ese pacto social. En este aspecto, la labor del legislador es importante.

Solo desde un esfuerzo común, de reconocimiento mutuo, seremos capaces de hacer frente a los desafíos que ya nos acechan. Ese y no otro, y vuelvo al comienzo de mi reflexión, es el objetivo de este libro: generar un espacio de discusión y de aporte de ideas cara a un futuro próximo.

El libro que tienes entre tus manos contiene ideas que han de servir de cimiento para construir un puente sólido que nos lleve hasta el año 2020, cercano y a la vez tan lejano dada la velocidad a la que hoy sucede todo. En él, más de una veintena de grandes empresarios, representantes sindicales y de asociaciones empresariales aportan su experiencia y su visión. Se trata, insisto, de un punto de partida sobre el que poder construir entre todos.

De esa capacidad para construir juntos dependerá gran parte de nuestro éxito como sociedad en un futuro lleno de incertidumbres.