

# Un momento clave de oportunidad para construir entre todos la España admirada del futuro

Una visión optimista pero contundente de la Sociedad Civil española

TRANSFORMA ESPAÑA

TRANSFORMA ESPAÑA

FUNDACIÓN

everis

2010 fundación everis

El presente documento es el resultado de un trabajo de elaboración y síntesis por parte de la fundación everis, sobre la base de las visiones de cien personas destacadas de la Sociedad Civil española. Estas personas se han agrupado en dos colectivos complementarios: expertos temáticos (cincuenta especialistas de contrastado prestigio en temáticas relevantes) y líderes empresariales (cincuenta presidentes y consejeros delegados de empresas). Cabe mencionar que la síntesis y consolidación de la opinión de cien personas incluye, como punto medio de encuentro, aspectos distantes e incluso contrarios a lo expresado por algunos participantes.

Para mitigar la eventual subjetividad y posible emocionalidad de las opiniones recibidas, se ha combinado esta “inteligencia colectiva” con el estudio analítico basado en datos.

La presente publicación no puede ser total o parcialmente reproducida o divulgada en forma alguna por ningún medio, incluidas fotocopias, grabaciones, microfilm, soportes magnéticos y cualquier otro medio electrónico o mecánico de reproducción sin la autorización escrita de fundación everis.

fundación everis ha verificado la totalidad de los datos incluidos en el presente estudio. Sin embargo fundación everis no se responsabiliza del uso de la información contenida en el mismo por parte del adquirente.

# Un momento clave de oportunidad para construir entre todos la España admirada del futuro

Una visión optimista pero contundente  
de la Sociedad Civil española

<b>Declaración TransformaEspaña.....</b>	<b>6</b>
Relación de participantes que respaldan la iniciativa .....	23
<b>Propuesta TransformaEspaña .....</b>	<b>27</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>29</b>
Una reflexión desde la Sociedad Civil .....	30
Acerca del cómo.....	30
El resultado .....	31
Los participantes .....	31
<b>1. Un momento clave de oportunidad.....</b>	<b>33</b>
Y de repente... (o ¿no tan de repente?) .....	35
Esto se veía venir... .....	37
Las nuevas reglas de juego.....	40
El fin de un ciclo: la urgencia y trascendencia del cambio.....	41
<b>2. Radiografía y diagnóstico .....</b>	<b>45</b>
Análisis de las entradas de España .....	47
Análisis de las salidas de España .....	49
Análisis del Modelo Productivo de España .....	52
<i>Resumen de conclusiones acerca del Modelo Productivo .....</i>	<i>53</i>
<i>Análisis del ciclo de agregación de valor a personas y conocimiento .....</i>	<i>53</i>
<i>Análisis del ciclo de agregación de valor a bienes y servicios.....</i>	<i>55</i>
<i>Análisis del ciclo de agregación de valor al capital financiero.....</i>	<i>58</i>
<i>Análisis del ciclo de agregación de valor a la marca-país .....</i>	<i>60</i>
Análisis del Marco Productivo de España.....	62
<i>Resumen de conclusiones.....</i>	<i>63</i>
<i>Conclusiones específicas para las fuerzas de contorno e influencia del Marco Productivo ...</i>	<i>66</i>
<i>Conclusiones específicas para las fuerzas facilitadoras del Marco Productivo.....</i>	<i>70</i>
Reflexiones acerca del Modelo de Estado de España .....	73
<i>Revalorización de la función política.....</i>	<i>74</i>
<i>Refuerzo de Pactos de Estado / gobernanza en consenso .....</i>	<i>75</i>
<i>Eficiencia global y clarificación del Modelo Autonómico .....</i>	<i>76</i>
<i>Sistema electoral ajustado a nuevas necesidades del país.....</i>	<i>77</i>
<i>Adaptación de Asociaciones Empresariales y Sindicatos a nuevos retos del país .....</i>	<i>78</i>
<i>Percepción social clara de la separación real de Poderes .....</i>	<i>78</i>
Conclusiones finales de la radiografía y diagnóstico .....	80
<b>3. Una propuesta de solución.....</b>	<b>83</b>

Espíritu y lógica de la transformación .....	85
<i>Singularidad</i> .....	85
<i>Ambición realista y fiable</i> .....	85
<i>Mirar hacia adelante</i> .....	86
<i>Mirar hacia afuera</i> .....	87
<i>Construir un futuro entre todos</i> .....	88
La meta del camino .....	89
<i>Pilar I. Ubicar al Ciudadano como verdadero centro de gravedad del país</i> .....	89
<i>Pilar II. Instaurar para cada agente del sistema-país un nuevo patrón</i> <i>de triple excelencia individual: medible, adaptable y conectado</i> .....	91
<i>Pilar III. Vertebrar el Modelo Productivo sobre la agregación completa de valor</i> <i>a personas y conocimiento; bienes y servicios; capital financiero; y marca-país</i> .....	91
<i>Pilar IV. Garantizar en todo momento la coherencia integral del sistema-país</i> .....	93
El camino para la transformación .....	96
<i>Actuación 1. Nueva sociedad y mercado del talento</i> .....	96
<i>Actuación 2. Nueva competitividad global</i> .....	97
<i>Actuación 3. Nuevo Estado del Bienestar responsable</i> .....	97
<i>Actuación 4. Nuevo capital financiero inteligente</i> .....	98
<i>Actuación 5. Nuevas Administraciones eficientes</i> .....	99
<i>Actuación 6. Nueva marca-país influyente</i> .....	99
<i>Actuación 7. Nuevo plano de estrategia-país</i> .....	100
<i>Actuación 8. Nuevos protagonistas sociales de la transformación</i> .....	101
<b>4. Corolario. Ha llegado el momento</b> .....	<b>103</b>
Ha llegado el momento .....	104
Cómo está realmente España hoy y por qué.....	104
Poder porque se cree que se puede .....	105
La eternidad del milisegundo; de milisegundos, una eternidad .....	107
<b>Notas</b> .....	<b>109</b>
Nota 1: Detalle del análisis comparativo de las salidas de España por grupos de países	110
Nota 2: Detalle del análisis del ciclo de agregación de valor a personas y conocimiento	114
Nota 3: Detalle del análisis del ciclo de agregación de valor a bienes y servicios .....	118
Nota 4: Detalle del análisis del ciclo de agregación de valor al capital financiero .....	123
Nota 5: Detalle del análisis del ciclo de agregación de valor a la marca-país.....	127
Nota 6: Relación entre grandes retos de España y pilares .....	131
Nota 7: Relación entre pilares y actuaciones .....	132
Nota 8: Relación entre grandes retos de España y actuaciones .....	133
<b>Bibliografía</b> .....	<b>135</b>



# Un momento clave de oportunidad para construir entre todos la España admirada del futuro

Una visión optimista pero contundente  
de la Sociedad Civil española

*Cuando empieza a soplar el viento,  
algunos corren a esconderse  
mientras otros construyen molinos de viento.*

(Proverbio asiático)

## El porqué de esta reflexión desde la Sociedad Civil

**España afronta hoy un episodio crucial de su historia reciente.** La clave pasa por convertir estos momentos de coyuntura económica adversa en la **oportunidad para la transformación** estructural y sistémica que le permita ser un país plenamente adaptado a las nuevas realidades de mañana y pasado mañana. Del éxito de esta transformación, **dependerán el futuro de los españoles y su papel en el mundo.**

Por la trascendencia de este momento de oportunidad, la **Sociedad Civil debe asumir sus papeles, alternativos o complementarios, de catalizador, motor y tractor del cambio.** Para ello, el primer paso radica en ayudar al país a encontrar, desde la Sociedad Civil, la respuesta a **preguntas clave: primero, cómo está España hoy y por qué y, segundo, cómo se puede contribuir entre todos a sentar las nuevas bases** de la España admirada del futuro. En este contexto y para este propósito, nace esta iniciativa llamada *TransformaEspaña*.

Para encontrar respuestas colectivas a las preguntas anteriores, la iniciativa se ha propuesto destilar, fundamentalmente desde una óptica económica, las **visiones de cien personas destacadas de la Sociedad Civil española.** Estas personas se han agrupado en dos colectivos complementarios: **expertos temáticos** (cincuenta especialistas de contrastado prestigio en temáticas relevantes) y **líderes empresariales** (cincuenta presidentes y consejeros delegados de empresas). Para mitigar la eventual subjetividad y posible emocionalidad de las opiniones recibidas, **se ha combinado esta “inteligencia colectiva” con el estudio analítico basado en datos.**

En relación con la muestra elegida, han sido esenciales dos características. Primero, era clave la plena transparencia a la hora de exponer opiniones libres y no sesgadas. Esto se ha conseguido mediante **conversaciones individuales, privadas y anónimas**<sup>1</sup>. Segundo, era fundamental buscar representatividad en la muestra. Para ello, se ha elegido a **personas de diferentes regiones, ámbitos de actividad, sensibilidades políticas, generaciones y sexos**. En el caso de los expertos, la representatividad se refuerza eligiendo a expertos en las temáticas relevantes para el diseño de un país, y contando con más de un experto por temática. En el caso de los líderes empresariales, se refuerza mezclando dueños de empresas y emprendedores con gestores empresariales; y combinando empresas fundamentalmente grandes con medianas y pequeñas.

## Un momento clave de oportunidad

**Los momentos presentes de incertidumbre y adversidad no tienen que impedir a los españoles levantar la mirada para darse cuenta de la gesta colectiva que han logrado en la historia reciente del país.** Esto va mucho más allá de hitos históricos tan retadores como la entrada en la CEE, el cumplimiento del Tratado de Maastricht y la subsiguiente incorporación al Euro. Lo realmente fundamental de lo que se ha conseguido es la transformación socioeconómica profunda que el país ha logrado. Dicha transformación se puede ver, por ejemplo, en la evolución relativa de tres aspectos clave:

- El **paso de un país mayoritariamente aislado, pobre, rural, agrícola y analfabeto, a una Sociedad del Bienestar comparativamente mucho más abierta, rica, urbana, diversificada e ilustrada** (tres datos a modo de ejemplo de las últimas dos décadas: duplicación del PIB per cápita; crecimiento en un 148% de los titulados superiores; paso de una población activa de menos de 16 millones de personas a una de más de 22). Desde esta perspectiva, la lectura podría ser la siguiente: España ha entrado en el grupo de los países más desarrollados del mundo.
- La **integración plena y participación activa en la arena económico-financiera global**, unida al pleno anclaje en Occidente (nuevamente, tres datos ilustrativos de las últimas dos décadas: en el ranking *Fortune Global 500*, crecimiento en un 50% del número de multinacionales españolas; aparición por primera vez de empresas españolas en rankings top 5/10 sectoriales mundiales; incremento de la inversión directa de España en el extranjero de 300M\$ a 8.500M\$). Aquí, la lectura podría ser la siguiente: las empresas y el capital financiero de España ya operan en los mercados globales y, en algunos casos, incluso los lideran.
- La **consolidación de una marca-país más conocida, respetada e influyente, y el alejamiento de fantasmas y complejos del pasado** (un dato revelador: en 2009, España estaba en el top 10 del *Nation Brand Index* y del *Reputation Index*). Según esta óptica, la lectura podría ser la siguiente: los españoles se han convencido de que pueden lograr sueños antes aparentemente imposibles, y se les ha empezado a reconocer y respetar por ello.

---

<sup>1</sup> Cabe mencionar que la síntesis y consolidación de la opinión de cien personas incluye, como punto medio de encuentro, aspectos distantes e incluso contrarios a lo expresado por algunos participantes.

En estas y otras perspectivas socioeconómicas, la evolución es clara. Es verdad que el punto de partida era bajo en múltiples aspectos. Es también verdad que el país se ha beneficiado de fondos europeos para el desarrollo. Es cierto que la burbuja inmobiliaria de los últimos años ha distorsionado algunas lecturas. Y es igualmente cierto que, en los últimos años, varias tendencias positivas se han frenado o incluso invertido. Pero, es igualmente indiscutible que, contemplando todo el camino recorrido, **los españoles se pueden alegrar y enorgullecer de haber completado un desarrollo notable.**

Y de repente, más tímidamente en el 2007 y ya de lleno en el 2008 y 2009, llega la crisis interna, al compás de una crisis global, igualmente dura, aunque con ingredientes y síntomas distintos. **Pensar que, en España, la crisis ha sido la causa de la necesidad de reformar cosas en el país, es errar en el diagnóstico. La situación de deterioro viene de atrás.**

La magnitud del impacto de la crisis en España es simple y llanamente el resultado del alejamiento creciente entre el Modelo Productivo existente en el país y el Modelo Productivo objetivo que debería haberse adoptado para afrontar los nuevos retos y necesidades, tanto internos como externos. **La llegada de la crisis golpea a una España necesitada de reformas urgentes, variadas y estructurales.** La golpea en el peor momento, de ahí la fuerza de la reacción negativa que se ha producido en el país.

Usando un símil médico, la crisis ha sido para España como la tormenta que coge por sorpresa y moja hasta los huesos al enfermo que ya lleva algún tiempo mostrando los primeros signos claros de fiebre y debilidad generalizada. Para el paciente-España, la crisis ni es el foco de la infección, ni siquiera es consecuencia única de la infección. Es además el resultado de un factor exógeno que pone de manifiesto y agrava un problema de salud que ya tenía el paciente, pero que éste no estaba percibiendo ni medicando adecuadamente.

A pesar del importante revés que han supuesto para España los últimos años, **la etapa de progreso anterior a la crisis debe servir al país para mantener una enorme confianza en su capacidad colectiva de superación y adaptación a la adversidad.** Por otro lado, la madurez del país pasa por ver la presente crisis no como un problema, sino como una oportunidad inmejorable.

En efecto, esta crisis se puede convertir en un **excelente acicate a la hora de abordar cambios profundos y múltiples con mayor consenso, corresponsabilidad, humildad y capacidad de sacrificio.** Como dijo John. F. McDonnell, entonces patrón de *McDonnell Douglas Corporation*, «si ya es difícil que un colectivo en dificultad cambie, es prácticamente imposible que lo haga cuando exhibe todos los signos externos del éxito; sin el acicate de una crisis o un periodo de gran tensión, la mayor parte de los colectivos – al igual que la mayor parte de las personas – es incapaz de cambiar los hábitos y actitudes de toda una vida».

Antes de dar paso a la descripción de las nuevas reglas de juego que determinan el éxito o fracaso en la nueva arena global, es relevante destacar el optimismo que se desprende de las conversaciones mantenidas con los cien miembros de la Sociedad Civil. Por ello, el título de este documento habla de una **visión optimista por parte de la Sociedad Civil.** Este optimismo va acompañado, a pesar

de ello, de una **gran dosis de realismo, preocupación y seriedad**. Seguramente, los conceptos de *optimismo responsable* o de *realidad esperanzadora* sean, por ende, los que mejor caractericen el estado anímico de la muestra de Sociedad Civil pulsada en esta reflexión.

## Las nuevas reglas de juego

El mundo ha cambiado. Como se acaba de poner de relieve, España también y mucho. **Se han modificado por tanto profundamente las dinámicas internas y externas del país**. El primer paso para adaptarse a estas nuevas dinámicas radica en conocer las reglas que configuran el nuevo campo de juego.

El **nuevo escenario extra-fronteras de España** ha experimentado cuatro cambios sustanciales:

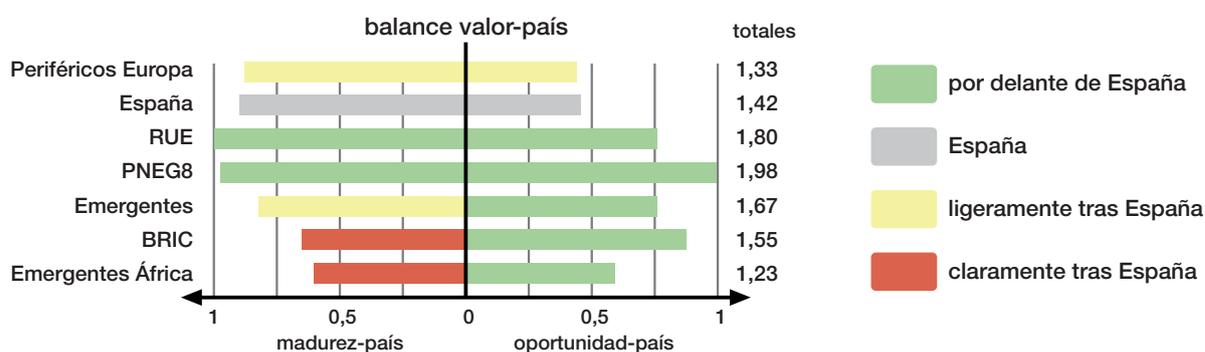
- **Globalización de mercados y sociedades** (desarrollo del comercio internacional; mercados conectados globalmente y en tiempo real; homogeneización de patrones y hábitos socioculturales; hegemonía del inglés como idioma universal; expansión de la economía de mercado; etc.);
- **Redistribución de fuerzas en el mapa geopolítico** (auge de países emergentes; declive del peso relativo de Europa; traslación del centro de gravedad en Europa hacia los nuevos miembros; etc.);
- **Nuevos retos del planeta** (escasez de recursos; preocupación medioambiental; migraciones sur-norte; terrorismo planetario; etc.);
- Consolidación de una **nueva sociedad y mercado hispanoparlantes** formados por más de 400 millones de personas.

Mientras, el **nuevo escenario intra-fronteras de España** también ha cambiado profundamente:

- **Mutación sociocultural profunda**, iniciada desde las nuevas generaciones (nativos digitales, nativos globales, nativos *prosumidores* – productores + consumidores, etc.), al compás de una penetración tecnológica cada vez más marcada;
- Consolidación del **Estado del Bienestar**, acompañada por un **envejecimiento** notable de la pirámide poblacional;
- Paso de un sistema con un centro de gravedad único a un sistema sin centro de gravedad o, según se quiera ver, con **múltiples centros de gravedad**;
- Asunción del **paradigma de ecosistema como modelo de la nueva realidad del país** (pone de relieve un conjunto de agentes sometidos a los mismos factores “ambientales”, que mantienen entre ellos relaciones complejas, dependen directa e indirectamente unos de otros para su supervivencia, y se complementan ocupando cada uno su lugar más adecuado en el tablero conjunto);
- **Nueva definición extendida de éxito para gobiernos y empresas** que, a los preceptos originales, añade múltiples nuevos mandatos (usando la terminología anglosajona, *eco/clean/green/ethical/open/human/social/diverse...*).

## Cómo está realmente España hoy y por qué

A la luz de estas nuevas reglas de juego, el análisis ha revelado que **España no es hoy en día un país líder ni en madurez ni en oportunidades**. Ocupa una posición intermedia en ambos conceptos, con grupos de países que la superan en madurez-país, en oportunidad-país o en ambas. Más allá de oportunidades concretas, la configuración actual convierte por tanto al país en **poco atractivo para empresas, iniciativas, inversiones y talento**. En este sentido, la Figura 1 muestra, para cada uno de los grupos de países considerados<sup>2</sup> y España, la **visión consolidada que reflejan los indicadores tanto de madurez-país** (mitad izquierda de las barras del gráfico) **como de oportunidad-país** (mitad derecha de las barras del gráfico)<sup>3</sup>.



Fuente: elaboración propia en base a datos de World Bank, OCDE, OMS, UNESCO, OIT y WIPO

Figura 1: Análisis comparativo global de España

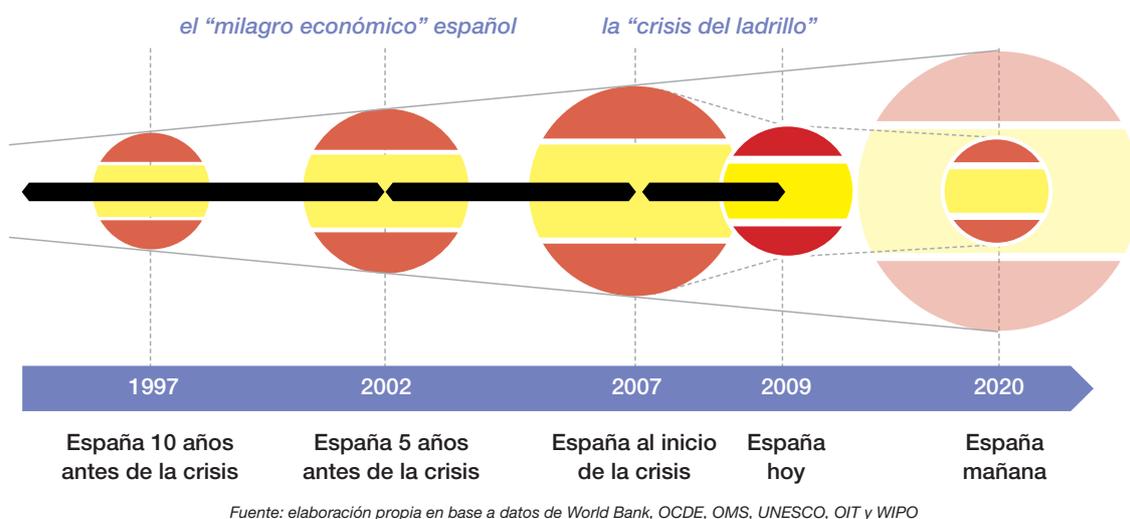
El país se encontraba a mitad de su transformación hacia un modelo de economía avanzada cuando llegó la globalización unida a un periodo largo de razonable estabilidad mundial. Esto ha permitido a un nutrido grupo de países la entrada en el juego de competencia global en unas condiciones suficientes. En el momento actual, **España no ha conseguido alcanzar el desarrollo adecuado de la Economía del Conocimiento como para competir en bienes y servicios sofisticados con los líderes pero, al mismo tiempo, no puede seguir compitiendo en costes con los nuevos entrantes como proveedor de bienes y servicios de menos valor**.

**El modelo vigente de España ha generado resultados buenos o excelentes en el pasado, pero da señales claras de agotamiento desde hace ya unos años.** Nació para servir a una realidad social, económica y política, y para aprovechar unas oportunidades que ya no se parecen en nada a las

<sup>2</sup> Periféricos Europeos: España, Grecia, Irlanda, Italia y Portugal. RUE (Referentes de la UE): Alemania, Francia, Holanda y Reino Unido. PNEG8 (Países no europeos del G8): Canadá, EE.UU. y Japón. Emergentes: Chile, Corea del Sur y México. BRIC: Brasil, Rusia, India y China. Emergentes de África: Egipto y Sudáfrica.

<sup>3</sup> En la figura, la puntuación de los grupos de países considerados para cada una de las dos visiones contempladas (madurez-país y oportunidad-país), se establece en relación con el valor obtenido por la agrupación de países que lidera cada visión (y que tiene por tanto valor "1" como puntuación en dicha visión). Por otro lado, el valor que aparece en la figura a la derecha de cada grupo de países se corresponde con la suma de sus puntuaciones para las dos visiones.

actuales, ni en lo local ni en lo global. En este sentido, la Figura 2 muestra la **evolución del valor-país<sup>4</sup> de España desde 1997 hasta 2009, junto con proyecciones futuras del tipo *what-if* (qué hubiera pasado si...) hasta el 2020**. El valor de España ha crecido al menos desde el año 1997 (esto es, una década antes del inicio de la crisis) hasta el año 2007, en el que se produce un punto de inflexión que da paso a una caída pronunciada que, hasta 2009, retorna el país a valores próximos a 1997 actualizados.



**Figura 2: Panorámica general de evolución del valor-país de España (1997-2020)**

En la figura, la comparación entre las dos proyecciones de la España del mañana puede ayudar a intuir la **magnitud del potencial latente de España que no ha sido aprovechado ni lo está siendo**. Cuando el modelo-país está alineado con las reglas de juego del entorno global, y se movilizan adecuadamente los vectores de crecimiento y competitividad sostenible desde una perspectiva social, empresarial y financiera, el desarrollo resultante tiene potencial de “milagro” socioeconómico. Sin embargo, **cuando modelo-país y entorno divergen, o cuando no se polarizan adecuadamente los vectores de crecimiento sostenible, los países se estancan o pierden valor**.

El resultado final es **una España globalmente poco atractiva y en busca de su identidad**. La tendencia de pérdida de posicionamiento absoluto y relativo en todos los indicadores relevantes del país es preocupante para el futuro de los españoles y su papel en el mundo. A este respecto, la radiografía y el diagnóstico han revelado oportunidades de mejora que exigen actuaciones urgentes y estructurales en **dieciséis grandes retos del país** (Tabla 1).

Por la naturaleza de los retos identificados, **el problema es de todos los agentes del país, las oportunidades también, y la solución igualmente**. No se trata pues de que unos miren a otros señalándoles con el dedo. Hay que construir entre todos un nuevo modelo que permita lograr y garantizar la ventaja competitiva de España a medio y largo plazo. **El reto no es de evolución, sino de transformación**. Se trata de repensar y refundar todos los pilares del sistema-país. Por todo ello, junto con el sello de *optimismo*, el título de este documento habla de una **visión contundente por parte de la Sociedad Civil**.

<sup>4</sup> El concepto de *valor-país* utilizado aquí, busca reflejar, de forma sencilla y agregada, la evolución de la magnitud y fortaleza de España. Para ello, se considera tanto la evolución del país respecto a sí mismo (denominado *valor-país absoluto*), como frente a la misma muestra de países (*valor-país relativo*), con una proporción 70/30 entre ambos. En la construcción de este indicador de *valor-país*, se agrega con igual peso aspectos relativos a competitividad, bienestar, sostenibilidad, influencia, calidad de gobierno y desarrollo de la Economía del Conocimiento.

Tabla 1: Los 16 grandes retos de España

Reto
Definición de una identidad productiva singular para el país
Refuerzo de la Sociedad del Talento global
Mejora de la productividad total de los factores
Sofisticación de la oferta en bienes y servicios
Definición de un modelo de Estado del Bienestar responsable (equilibrado y sostenible)
Sofisticación sostenible de la demanda
Acercamiento al Ciudadano y personalización del modelo de bienestar
Sostenibilidad económico-financiera
Sostenibilidad social
Sostenibilidad medioambiental
Posicionamiento-país positivo, singular y creíble
Capitalización del posicionamiento geoestratégico del país
Exposición y movilidad globales
Representatividad, equilibrio e independencia de Poderes
Fiabilidad y adaptabilidad de las instituciones
Corresponsabilidad (ciudadana y administrativa) entre derechos y deberes

El hecho de tratarse en muchos casos de retos estructurales, los asocia irremediamente con cambios lentos y prolongados en el tiempo. Esto refuerza, si cabe todavía más, la **urgencia de iniciarlos cuanto antes**.

## Una propuesta de solución

Una propuesta que puede contribuir a llevar el país hacia la **España admirada del futuro** implica considerar tres elementos:

- **El espíritu y lógica que debe imperar en la transformación:** se trata del conjunto de *propiedades* esenciales que se debe cumplir en la construcción del nuevo modelo-país.
- **La meta del camino:** define los *pilares* básicos que determinan la configuración general del nuevo modelo-país.
- **El camino para la transformación:** se plasma en un conjunto de ocho *actuaciones* para llevar a buen puerto la transformación hacia la meta anterior.

## El espíritu y lógica que debe imperar en la transformación

René Descartes decía que «sólo dos cosas contribuyen a avanzar: ir más aprisa que los demás, y **seguir el buen camino**». La primera cosa, «**ir más aprisa que los demás**», depende exclusivamente de que se aúnen las voluntades de todos para emprender la transformación. Este punto es crítico. Por el carácter sistémico de los cambios a acometer, este momento de oportunidad único para España exige un **consenso y corresponsabilidad sólidos entre el máximo de fuerzas políticas del país y la Sociedad Civil**.

**El espíritu y lógica de esta iniciativa colectiva de transformación** deben respetar las siguientes propiedades esenciales:

- **Singularidad:** España debe encontrar su propia fórmula única para el éxito adaptada a su situación particular. No se trata de importar recetas prefabricadas milagrosas de otros, confiando en que tendrán en el paciente-España los mismos efectos portentosos que han tenido en otros pacientes. Para lograrlo, el lema *Spain is different* debe dar paso al *Spain is unique*, una evolución mucho más exclusiva, glamurosa y positiva.
- **Ambición realista y fiable:** Para ocupar un lugar relevante en la economía global del futuro, España ha de migrar de lo simple y convencional a lo complejo y diferencial. Junto con esta ambición, el pragmatismo y la responsabilidad se han convertido en nueva condición sine qua non para el público interno y externo. Se ha de encontrar el equilibrio entre ambición y fiabilidad para un renovado *fidus plus ultra* (creíble más allá).
- **Mirar hacia adelante:** La construcción del nuevo sistema-país ha de llevarse a cabo siempre mirando hacia el futuro, nunca hacia el pasado. Soñar con el futuro, inspira, hermana y suma. Genera un proyecto de ilusión compartida que actúa como nexo de unión por encima de edades, condiciones, sensibilidades y geografías.
- **Mirar hacia afuera:** Igualmente clave será también el mirar siempre hacia un mundo global lleno de oportunidades, conectado e interdependiente. Las nuevas reglas de juego han demostrado que ningún país está ya solo, para lo bueno y para lo malo, y que lo local es importante pero siempre coherentemente como parte de un todo-país y un todo-mundo.
- **Construir un futuro entre todos:** Este momento de oportunidad único para España exige un consenso y corresponsabilidad fuertes entre el máximo de fuerzas políticas del país y la Sociedad Civil. Lograr este consenso debe dejar de equivaler a buscar el mínimo común denominador de las posturas de todos. Bajo el lema *juntos podemos*, los oportunismos individuales deben dar paso al interés ciudadano y al bien colectivo.

## La meta del camino

La segunda cosa que apuntaba Descartes, «seguir el buen camino», es evidentemente el otro aspecto clave aquí, y probablemente es más importante al final. En este sentido, las opiniones de la muestra de Sociedad Civil implicada en la iniciativa apuntan hacia **cuatro pilares básicos** que determinan la configuración general de la España del futuro, esto es, la meta del camino:

- I. **Ubicar al Ciudadano como verdadero centro de gravedad del país.** La nueva excelencia de España pasa por volver a ubicar al Ciudadano en su justo lugar como centro de gravedad primordial del sistema-país. Para ello, el primer paso consiste en restaurar una definición de Ciudadano válida desde una óptica de Modelo Productivo, como combinación de cinco facetas fundamentales: el *Ciudadano depositario responsable de los valores de un país*, el *Ciudadano elector*, el *Ciudadano consumidor*, el *Ciudadano financiador* y el *Ciudadano productor de valor socioeconómico*. Como segundo paso, es clave el ensanchamiento de los canales de comunicación y acción entre Ciudadanos y Administradores.

- II. Instaurar para cada agente un nuevo patrón de triple excelencia: medible, adaptable y conectado.** En respuesta a faltas de eficiencia observadas en los agentes actuales del sistema español (Sistema Educativo, Sistema de I+D, Empresas, Administraciones, Reguladores, Agentes Sociales, Medios, Sociedad Civil, etc.), se les deberá aplicar un nuevo patrón de excelencia individual que combine las capacidades primero de medir de forma transparente y objetiva el desempeño del agente, segundo de adaptarse a cambios internos y externos, y tercero de conectarse con el resto de agentes.
- III. Vertebrar el Modelo Productivo sobre la agregación completa de valor a personas y conocimiento; bienes y servicios; capital financiero; y marca-país.** El análisis de España ha revelado que la maximización de la creación de valor en estos cuatro ejes ya forma parte de la agenda del país. Sin embargo, las oportunidades de mejora que se han observado en todos los ejes, llevan a la necesidad de repensar el modelo-país ubicando la agregación completa de valor para los cuatro ejes como espina dorsal del Modelo Productivo de España.
- IV. Garantizar en todo momento la coherencia integral del sistema-país.** España se enfrenta con dos desafíos principales. En primer lugar, está una falta de coherencia a lo largo del tiempo entre, por un lado, las voluntades de dar respuesta a retos estructurales del país (estrategia educativa; estrategia científica y estrategia de innovación; identidad productiva; estrategia energética; y modelo de Estado del Bienestar responsable) y, por otro lado, las actuaciones reales de transformación en el corto, medio y largo plazo que les dan respuesta. En segundo lugar, está una falta de coherencia que se podría denominar *sistémica* por la falta del alineamiento necesario en todo momento entre Modelo Productivo, Marco Productivo y, en su caso, Modelo de Estado.

## El camino para la transformación

Finalmente, para completar la descripción de la propuesta de solución, son ocho las *actuaciones* principales a acometer para alcanzar los pilares anteriores y, con ello, dar respuesta a los dieciséis grandes retos del país.

### Actuación 1. Nueva sociedad y mercado del talento

La generación de valor en un país pasa necesariamente por sofisticar su oferta y demanda. Tanto en los sectores tradicionales como en los emergentes, y especialmente en las Economías del Conocimiento, la agregación de valor a las personas y la puesta en valor del conocimiento juegan un papel muy destacado. La **evolución desde una sociedad de personas hacia una sociedad de talentos, cada vez más multidisciplinares, desarrollados y capitalizados, es por tanto una clave para el desarrollo y crecimiento de países y regiones.**

Las nuevas realidades del mundo revelan que los talentos ganadores de una sociedad hoy y mañana resultan de una combinación ganadora entre aptitud y actitud, teoría y práctica, pero también de una mezcla multiplicadora entre competencias clásicas (humanidades, ciencias, manualidades, etc.) y modernas (creatividad, emprendimiento, colaboración, adaptabilidad, gestión de la globalidad, etc.).

Para crear la mutación hacia el “ADN” ciudadano adaptado a los nuevos retos y oportunidades, la gestión del talento se debe extender a todo el ciclo de vida de cada individuo. Cabe **repensar pues todo el modelo de creación y gestión del talento y conocimiento de las personas que componen una sociedad, desde el núcleo familiar hasta el entorno profesional y post-profesional, pasando por el Sistema Educativo y las comunidades sociales.**

**Pero no basta con crear los talentos** que necesitan las nuevas sociedades. **Hay que ponerlos en valor, individual y colectivamente, y conectarlos conformando verdaderas constelaciones dinámicas de talento.** Para ello, la clave pasa por crear un **verdadero mercado del talento** transparente, justo, flexible, proactivo y dinámico, con una fuerte movilidad geográfica, sectorial y organizativa, y abierto a importar/exportar talento con el resto del mundo.

### Líneas de actuación principales

- Nuevo paradigma de ciclo de vida del talento en el capital humano de España
- Nuevo modelo de sistema y espacio educativo español
- Nuevo mercado español de puesta en valor y conexión del talento

### Actuación 2. Nueva competitividad global

La competitividad es, al mismo tiempo, el ingrediente clave y la consecuencia básica de la ecuación económica de un país. Sin ella, todo el Estado del Bienestar se viene abajo. Con ella, si está construida sobre un modelo de bienestar responsable, la calidad de vida mejora sustancialmente, individual y colectivamente. La competitividad no se debe pensar en términos internos, ni sobre la base de comparaciones con países vecinos o próximos. **En un mundo global, la competitividad se debe entender, evaluar, y planificar con óptica global.**

Además de esta perspectiva copernicana, la **nueva definición de competitividad es el resultado combinado de una agregación tan rica como compleja de aspectos tangibles e intangibles, directos e indirectos, enfocados tanto a la creación de valor (el “numerador” de la ecuación) como a la mejora de la eficiencia (el “denominador”).**

Esta definición de competitividad global debe **repensar las brechas entre microempresa, PYME y gran empresa**, promoviendo un efecto escalera fluido y constante hacia unidades empresariales que generen mayores economías de escala, empleo y/o ventajas competitivas. Finalmente, será especialmente clave la **transformación de la sociedad y mercado del talento y conocimiento de la Actuación 1 en un verdadero y sólido ecosistema de I+D+i que conecte Ciencia con Mercado y Capital**, y que redunde en una sofisticación real de la oferta y demanda del país.

### Líneas de actuación principales

- Nuevo marco español de competitividad global
- Nuevo ecosistema de I+D+i conectado con Mercado y Capital
- Nuevo mercado español para la competitividad global

### Actuación 3. Nuevo Estado del Bienestar responsable

**El debate no está en tener más o menos derechos, o en disponer de derechos más o menos universales.** Este debate es estéril y generador de fracturas sociales innecesarias. Construir un Estado del Bienestar responsable empieza con una **ruptura de las brechas y asimetrías de información entre, por un lado, quien define y presta los servicios del Estado del Bienestar y, por otro lado, quien los usa y (a menudo sin ser plenamente consciente de ello) financia.**

En efecto, en cualquier núcleo social, una percepción completa por parte de los miembros del qué, porqué y cuánto de los usos y disfrutes, conduce rápidamente a la definición del mejor (más útil, efectivo y eficiente) conjunto de activos para el bienestar, tanto individual como colectivo, que se puede permitir el núcleo social en cuestión. En el contexto ciudadano, esto equivaldría a **armonizar en cada persona las facetas de Ciudadano-depositario-de-valores, Ciudadano-electoral, Ciudadano-consumidor, Ciudadano-financiador y Ciudadano-productor.**

De la misma manera, estos principios aplicados a toda una Sociedad y abanderados, en particular, por sus Agentes Sociales, conducirán a la **definición del mejor y más equilibrado Estado del Bienestar para que sus miembros se acerquen al ideal de personas autónomas, preparadas, saludables, seguras y debidamente asistidas.** Por la misma, estos principios llevarán también estos miembros a una **implicación mayor en el devenir colectivo, a un orgullo de pertenencia creciente, y a una percepción más clara del equilibrio entre derechos y deberes.**

#### Líneas de actuación principales

- Acercamiento de los roles de *Ciudadano-depositario-de-valores, Ciudadano-electoral, Ciudadano-consumidor, Ciudadano-financiador y Ciudadano-productor*
- Nuevo modelo de Estado del Bienestar responsable para España

### Actuación 4. Nuevo capital financiero inteligente

El capital financiero sigue siendo el **combustible que alimenta el motor de un país y el aceite que lubrica sus engranajes.** Pero ha cobrado una **trascendencia inusitada a la hora de crear o destruir valor en el sistema y la Sociedad.** Al mismo tiempo, el Sistema Financiero se ha complicado en términos de agentes (públicos y privados, formales e informales), productos y servicios, modelos de intermediación y negocio.

El concepto de **capital financiero inteligente** que se plantea aquí se **cimenta en una racionalización y profesionalización de agentes e instrumentos, una conexión con todos los agentes y usuarios potenciales (incluyendo colectivos muy pequeños y singulares, en particular todos aquellos relacionados con la Economía del Conocimiento), todo ello combinado con una mayor capacidad de regulación y auto-regulación para detectar y anticiparse a anomalías, excesos y burbujas.** A todo ello, hay que sumar una mayor transparencia, integridad, y responsabilidad, así como una separación nítida entre interés político/social y lógica financiera.

### Líneas de actuación principales

- Reforma del Sistema Financiero español
- Nuevo marco de regulación del Sistema Financiero español
- Mercado español de capital financiero para la Economía del Conocimiento

### Actuación 5. Nuevas Administraciones eficientes

Por definición, uno de los papeles fundamentales del Administrador del país es la prestación de los servicios y la ejecución de las operaciones que apoyen la relación entre el Ciudadano y su país. Desde esta perspectiva, la excelencia de las Administraciones se define en términos de accesibilidad (servicio universal), efectividad (calidad de servicio) y eficiencia (coste y tiempo de servicio) de la Función Pública.

La **vertebración del aparato público en múltiples ámbitos de actuación (geografías, competencias, intermediarios, etc.) y su concepción heredada, en muchos aspectos, de un pasado ya caduco, obligan a una revisión profunda del papel, alcance, organización, modelo de prestación y ámbito de proximidad de las Administraciones Públicas**, en línea con los criterios de excelencia antes mencionados.

### Líneas de actuación principales

- Revisión de la Función Pública multinivel en España
- Nuevo modelo español de Administraciones transparentes y medibles

### Actuación 6. Nueva marca-país influyente

En un mundo globalmente conectado en el que la información se ha convertido en un activo estratégico para Gobiernos, Empresas y Ciudadanos, **la estrategia y gestión de la marca-país debe dejar de ser una actividad colateral, artesanal e individual, para convertirse en condición necesaria de toda estrategia de creación y proyección de valor de un país**. Esta proyección de valor es tanto interna (orgullo de pertenencia para Ciudadanos) como externa (reputación del país y capacidad de influencia en el resto del mundo).

La calidad en la gestión de la imagen de marca determina la diferencia entre los países que tienen un valor proyectado inferior al valor real que atesoran, y los países que son excelentes a la hora de ponerse en valor, dentro y fuera de sus fronteras. **No se trata evidentemente de producir espejismos inflacionistas o generar falsas expectativas**. Cualquiera de estas estrategias está de antemano condenada al fracaso.

### Líneas de actuación principales

- Estrategia integral de Marca España para visitantes y residentes
- Estrategia integral de Marca España para el resto del mundo

## Actuación 7. Nuevo plano de estrategia-país

La transformación sistémica del país y su operación futura, exigen la **definición de un nuevo plano estratégico estable y claro en el que se desenvuelva los grandes ejes de transformación estructural del país**. Este plano establecerá **guías de medio y largo plazo institucionalizadas**, que trasciendan a ciclos electorales, y que sean el **punto de encuentro y consenso** entre múltiples perspectivas complementarias del país.

Dentro de una visión estratégica ambiciosa y coherente, este plano estratégico establecerá pues un **entorno estable y coherente que dé consistencia y confiera sentido a todas las decisiones y acciones más operativas o tácticas**. Inicialmente lo deberá hacer en cinco temáticas principales: educación; ciencia e innovación; política energética; identidad productiva; y Estado del Bienestar responsable.

### Líneas de actuación principales

- Formulación de las políticas de estado para España
- Institucionalización de la nueva estrategia-país
- Modelo integral de seguimiento y mejora continua de la estrategia-país

## Actuación 8. Nuevos protagonistas sociales de la transformación

Los nuevos atributos de las sociedades modernas requieren del **ensanchamiento de los canales de comunicación entre los Ciudadanos y sus Administradores**. Son también necesarios **novedosos instrumentos de evolución y transformación social que acorten significativamente los costes y tiempos de los ciclos entre problema y solución**. Al mismo tiempo, éstos deben **permitir escuchar la opinión del Ciudadano y revalorizar su relevancia**. Los múltiples centros de gravedad del sistema deben dejar de ser una barrera en el camino hacia la mejora social, para convertirse en una fortaleza en la búsqueda de una democratización cada vez mayor del sistema.

La separación actual entre *Ciudadano-depositario-de-valores*, *Ciudadano-elector*, *Ciudadano-consumidor*, *Ciudadano-financiado* y *Ciudadano-productor*, debe dar paso a un nuevo paradigma de *Ciudadano-integral* como fusión fértil y dinámica de los cinco roles anteriores. Esta hibridación de roles conducirá al nacimiento de **vehículos de transformación social que capitalicen la energía/inteligencia colectiva, cierren brechas entre Ciudadanos y Administradores, y creen puentes entre compartimentos ahora estancos**. En todo este proceso, una **nueva Sociedad Civil debe emerger y encontrar su nueva misión, identidad y voz**. Para ello, combinará materializaciones más convencionales y “físicas”, con nuevas formas más innovadoras y “virtuales”.

### Líneas de actuación principales

- Nuevos espacios abiertos de opinión colectiva en España
- Nuevos instrumentos abiertos de acción colectiva en España

## Conclusión final

Virgilio dijo: «pueden porque creen que pueden». La confianza individual por parte de cada español en sus capacidades, unida a la confianza en la fuerza colectiva de todos los españoles obrando al unísono para servir una meta común, son en este momento clave de oportunidad la base del éxito para construir la España admirada del futuro.

## Más información

El presente documento de Declaración incluye un resumen con la esencia y líneas maestras de la propuesta *TransformaEspaña*. El detalle en términos de radiografía, diagnóstico y propuesta de acción, está recogido en el documento de Propuesta.

# Relación de participantes que respaldan la Declaración

## Relación de participantes que respaldan la Declaración Líderes Empresariales

Abelló Gallo	Juan	Torreal
Aguirre González	José María	APD
Alierta Izuel	César	Telefónica
Alonso Alcaide	Julio	Weblogs
Álvarez Satorre	Luis	BT
Antoñanzas Alvear	Miguel	E.ON
Atienza Serna	Luis María	Red Eléctrica Española
Barceló Vadell	Simón Pedro	Barceló
Barrabés Cónsul	Carlos	Barrabés
Benavente Sánchez	David	Embention
Benjumea Llorente	Felipe	Abengoa
Bergareche Busquet	Santiago	CEPSA
Bonilla Villalonga	Nicolás	APAX Partners España
Brufau Niubó	Antonio	Repsol
Calvet Spinatsch	Jorge	Gamesa
Cano Fernández	Ángel	BBVA
Castellano Ríos	José María	ONO
Castellanos Borrego	Jaime	Willis
Catalán Díaz	Antonio	AC-Hoteles
Conde Moller	Luis	Seeliger y Conde NBI
Cosmen Menéndez-Castañedo	Jorge	ALSA
de Torres i Sanahuja	Santiago	E-Diagnostic
de Zulueta Greenebaum	John	USP
del Alcázar Silvela	Diego	Vocento
Entrecanales Domecq	Jose Manuel	Acciona
Espinosa de los Monteros	Carlos	Fraternidad Muprespa
Falcones Jaquotot	Baldomero	FCC
Fanjul Martín	Óscar	Omega Capital
Fernández Sousa-Faro	José María	Zeltia
Francés Pons	Fernando	everis
Galdón Brugarolas	Eugenio	Multitel
Gallardo Ballart	Jorge	Almirall
González Molero	Laura	Merck España
Guerrero Guerrero	Pedro	Bankinter
Hernández Callejas	Antonio	Puleva Foods
Iglesias Cano	Carmen	UNEDISA
Isla Álvarez de Tejera	Pablo	Inditex
Lara Bosch	José Manuel	Grupo Planeta
Llardén Carratalá	Antoni	Enagas
López Zaballos	Julián	Zurich Seguros
Machado Alique	José Manuel	Ford España
Martínez de Campos	Carlos	Barclays
Martínez Martínez	José Manuel	MAPFRE
Molera Picazo	José Vicente	Infinity
Moreo Calvo	Pedro	EBERS Medical Technology
Nin Génova	Juan María	La Caixa
Oriol e Icaza	Mónica	Seguriber
Pascual Gómez-Cuétara	Tomás	Grupo Leche Pascual
Polanco Moreno	Ignacio	Grupo PRISA
Prado Eulate	Borja	Endesa
Puig Planas	Mariano	Puig Corporation
Rodríguez Pina	Antonio	Deutsche Bank España
Roig Alfonso	Juan	Mercadona
Román Riechmann	Francisco	Vodafone España
Sáenz Abad	Alfredo	Santander
Sánchez Galán	Ignacio	Iberdrola
Serrano Beltrán	Teófilo	Renfe
Vázquez Blanco	Benito	everis
Vázquez Romero	Antonio	Iberia
Zabalza Marti	Antonio	Ercros Industrial
Zulueta de Oya	Pilar	Warner Bros

## Relación de participantes que respaldan la Declaración

### Expertos temáticos

Alario Franco	Miguel Ángel
Arena de la Mora	Juan
Ariño Ortiz	Gaspar
Banegas Núñez	Jesús
Bastero de Eleizalde	José María
Bieto Caubet	Eugenia
Boada Pallerés	Claudio
Calzada Terrados	Blas
Canalejo Laraintzar	Miguel
Conthe Gutiérrez	Manuel
de Miguel Rodríguez	Amando
Díez Nicolás	Juan
Fernández de Pinedo	Miguel
Fidalgo Velilla	José María
Goirigolzarri Tellaeché	José Ignacio
Grisolía García	Santiago
Hernando Grande	Antonio
Íñiguez de Onzoño García	Santiago
Iranzo Martín	Juan Emilio
Lamo de Espinosa	Emilio
Marina Torres	José Antonio
Montalvo Correa	Jaime
Muñoz Grandes	Agustín
Nueno Iniesta	Pedro
Ontiveros Baeza	Emilio
Panizo Arcos	Fernando
Pérez Díaz	Víctor
Pérez Mercader	Juan
Punset Casals	Eduardo
Sagardoy Bengoechea	Juan Antonio
Sala-i-Martín	Xavier
Sánchez Asiaín	José Ángel
Sánchez del Villar	Enrique
Schwartz Girón	Pedro
Sebastián Gascón	Carlos
Serra Rexach	Eduardo
Steinberg Wechsler	Federico
Tascón Ruiz	Ángel Mario
Uriarte Santamarina	Pedro Luis
Valero Artola	Luis
Velarde Fuertes	Juan

### Coordinadores de la iniciativa

Alba Otero	Marc
García Hernández	David

Para cualquier consulta o comentario sobre este documento dirjase a la siguiente dirección de correo electrónico [fundacion@everis.com](mailto:fundacion@everis.com)



# Un momento clave de oportunidad para construir entre todos la España admirada del futuro

Una visión optimista pero contundente  
de la Sociedad Civil española



# Introducción

Al igual que otros países desarrollados, **España afronta hoy un episodio crucial de su historia reciente**. La clave pasa por convertir estos momentos de coyuntura económica adversa en la **oportunidad para la transformación** estructural y sistémica que le permita ser un país plenamente adaptado a las nuevas realidades de mañana y pasado mañana. Del éxito de esta transformación, **dependerán el futuro de los españoles y su papel en el mundo**.

### Una reflexión desde la Sociedad Civil

Por la trascendencia de este momento de oportunidad, la **Sociedad Civil debe asumir sus papeles, alternativos o complementarios, de catalizador, motor y tractor del cambio**. Para ello, el primer paso radica en ayudar al país a encontrar, desde la Sociedad Civil, la respuesta a **dos preguntas clave: primero, cómo está España hoy y por qué y, segundo, cómo se puede contribuir entre todos a sentar las nuevas bases** de la España admirada del futuro. En este contexto y para este propósito, nace esta iniciativa llamada *TransformaEspaña*.

En el marco de la iniciativa, la Sociedad Civil se define como el conjunto de individuos, organizaciones, instituciones y colectivos cívicos, voluntarios y sociales, que obran como mediación entre los Ciudadanos y el Estado, desarrollando su acción sin coacción y sobre la base de propósitos, intereses y valores compartidos. Dicho de otro forma, se corresponde con todos los agentes de un país menos los actores políticos.

### Acerca del cómo

Para encontrar respuestas colectivas a las preguntas anteriores, la iniciativa se ha propuesto destilar, fundamentalmente desde una óptica económica, las **visiones de cien personas destacadas de la Sociedad Civil española**. Estas personas se han agrupado en dos colectivos complementarios: **expertos temáticos** (cincuenta especialistas de contrastado prestigio en temáticas relevantes) y **líderes empresariales** (cincuenta presidentes y consejeros delegados de empresas).

En relación con la muestra elegida, han sido esenciales dos características. Primero, era clave la plena transparencia a la hora de exponer opiniones libres y no sesgadas. Esto se ha conseguido mediante **conversaciones individuales, privadas y anónimas**.<sup>1</sup> Segundo, era fundamental buscar representatividad en la muestra. Para ello, se ha elegido a **personas de diferentes regiones, ámbitos de actividad, sensibilidades políticas, generaciones y sexos**. En el caso de los expertos, la representatividad se refuerza eligiendo a expertos en las temáticas relevantes para el diseño de un país<sup>2</sup>, y contando con más de un experto por temática. En el caso de los líderes empresariales,

---

<sup>1</sup> Cabe mencionar que la síntesis y consolidación de la opinión de cien personas incluye, como punto medio de encuentro, aspectos distantes e incluso contrarios a lo expresado por algunos participantes.

<sup>2</sup> En particular: Sociedad, Economía, Educación, Ciencia, Innovación, Emprendimiento, Empresa, Finanzas, Política, Administraciones Públicas, Justicia, Regulación, Agentes Sociales, Competitividad, Internacionalización, Sociedad de la Información, Energía, Sanidad, Defensa, Turismo, Ocio, etc.

se refuerza mezclando dueños de empresas con gestores empresariales; y combinando empresas fundamentalmente grandes con medianas y pequeñas.

Para mitigar la eventual subjetividad y posible emocionalidad de las opiniones recibidas, **se ha combinado esta “inteligencia colectiva” con el estudio analítico basado en datos**. Como resultado, se ha adoptado para el desarrollo de la iniciativa la metodología representada en la Figura 1. La iniciativa se ha desarrollado entre los meses de abril y septiembre de 2010.



Figura 1: Metodología de trabajo

## El resultado

Son dos los resultados principales de la iniciativa: un primer documento, la **Declaración TransformaEspaña**, que resume las conclusiones de la iniciativa; y este documento, la **Propuesta TransformaEspaña**, que amplía los contenidos del primero y ahonda en las conclusiones de la radiografía y diagnóstico de España.

Además de la presente introducción, la Propuesta se estructura en **cuatro capítulos**:

- 1. Un momento clave de oportunidad.** Pone de relieve la trascendencia que tiene el momento actual para el país, como oportunidad de transición entre la España del ayer y la del mañana.
- 2. Radiografía y diagnóstico.** Da respuesta a la pregunta de cómo está el país hoy y por qué desde varias perspectivas (económica, financiera, empresarial, social, política, relacional, etc.).
- 3. Una propuesta de solución.** Esboza el camino hacia la España del futuro mediante tres elementos: primero, un conjunto de propiedades que deberían definir el espíritu y la lógica de la transformación; segundo, una serie de pilares que podrían sustentar el nuevo sistema-país de España; y finalmente, una propuesta de actuaciones que permitirían llevar a cabo la transformación hacia este nuevo sistema-país.
- 4. Corolario. Ha llegado el momento.** Hace balance general de la propuesta, invitando al inicio de la transformación de España.

## Los participantes

La iniciativa *TransformaEspaña* se ha cimentado sobre la **contribución de visiones, propuestas, energías y entusiasmos** por parte de los cien representantes de la Sociedad Civil española que han participado en la iniciativa. Sin ellos y esta “inteligencia colectiva”, nada de esto hubiera sido posible.



**Un momento clave  
de oportunidad**

**1**

## 1. Un momento clave de oportunidad

Los momentos presentes de incertidumbre y adversidad no tienen que impedir a los españoles levantar la mirada para darse cuenta de la gesta colectiva que han logrado en la historia reciente del país. Esto va mucho más allá de hitos históricos tan retadores como la entrada en la CEE, el cumplimiento del Tratado de Maastricht y la subsiguiente incorporación al Euro. Lo realmente fundamental de lo que se ha conseguido es la transformación socioeconómica profunda que el país ha logrado. Dicha transformación se puede ver, por ejemplo, en la evolución relativa de tres aspectos clave:

- El **paso de un país mayoritariamente aislado, pobre, rural, agrícola y analfabeto, a una Sociedad del Bienestar comparativamente mucho más abierta, rica, urbana, diversificada e ilustrada** (tres datos a modo de ejemplo de las últimas dos décadas: duplicación del PIB per cápita; crecimiento en un 148% de los titulados superiores; paso de una población activa de menos de 16 millones de personas a una de más de 22). Desde esta perspectiva, la lectura podría ser la siguiente: España ha entrado en el grupo de los países más desarrollados del mundo.
- La **integración plena y participación activa en la arena económico-financiera global**, unida al pleno anclaje en Occidente (nuevamente, tres datos ilustrativos de las últimas dos décadas: en el ranking *Fortune 500*, crecimiento en un 50% del número de multinacionales españolas; aparición por primera vez de empresas españolas en rankings top 5/10 sectoriales mundiales; incremento de la inversión directa de España en el extranjero de 300M\$ a 8.500M\$). Aquí, la lectura podría ser la siguiente: las empresas y el capital financiero de España ya operan en los mercados globales y, en algunos casos, incluso los lideran.
- La **consolidación de una marca-país más conocida, respetada e influyente, y el alejamiento de fantasmas y complejos del pasado** (un dato revelador: en 2009, España estaba en el top 10 del *Nation Brand Index* y del *Reputation Index*). Según esta óptica, la lectura podría ser la siguiente: los españoles se han convencido de que pueden lograr sueños antes aparentemente imposibles, y se les ha empezado a reconocer y respetar por ello.

### VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«Si nos fijamos en los últimos treinta años, la progresión de España ha sido muy destacable, incluso a nivel mundial. Tenemos que corregir nuestra situación "inmediata" sin dejarnos contaminar por los "inmediatos".»

En estas y otras perspectivas socioeconómicas, la evolución es clara. Es verdad que el punto de partida era bajo en múltiples aspectos. Es también verdad que el país se ha beneficiado de abundantes fondos europeos para el desarrollo. Es cierto que la burbuja inmobiliaria de los últimos años ha distorsionado algunos indicadores. Y es igualmente cierto que, en los últimos años, varias tendencias positivas se han frenado o incluso invertido. Pero, es igualmente indiscutible que, contemplando todo

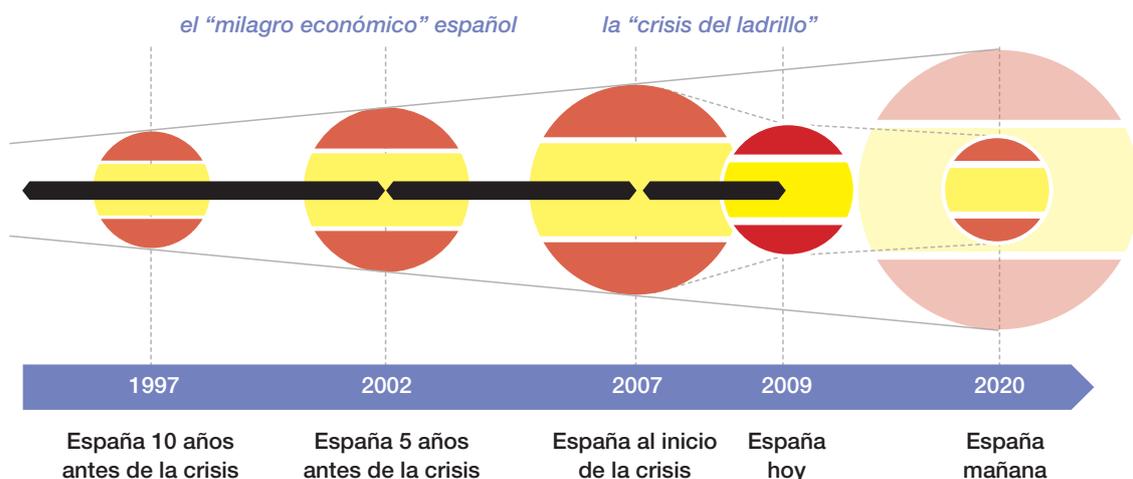
el camino recorrido, **los españoles se pueden alegrar y enorgullecer de haber completado un desarrollo notable.**

## Y de repente... (o ¿no tan de repente?)

Y de repente, más tímidamente en el 2007 y ya de lleno en el 2008 y 2009, llega la crisis interna, al compás de una crisis global, igualmente dura, aunque con ingredientes y síntomas distintos. **Pensar que, en España, la crisis ha sido la causa de la necesidad de reformar cosas en el país, es errar en el diagnóstico.** Como se verá, **la situación de deterioro viene de atrás.**

La magnitud del impacto de la crisis en España es simple y llanamente el resultado del alejamiento creciente entre el Modelo Productivo existente en el país y el Modelo Productivo objetivo que debería haberse adoptado para afrontar los nuevos retos y necesidades, tanto internos como externos. **La llegada de la crisis golpea a una España necesitada de reformas urgentes, variadas y estructurales.** La golpea en el peor momento, de allí la fuerza de la reacción negativa que se ha producido en el país.

La Figura 2 muestra la **evolución del valor-país<sup>3</sup> de España desde 1997 hasta 2009, junto con proyecciones futuras del tipo *what-if* (qué hubiera pasado si...) hasta el 2020.** Se ha elegido el año 1997 para observar una década antes del inicio de la crisis. De la misma manera, se ha seleccionado el año 2020 para tener una reflexión a futuro de una década desde el año actual.



Fuente: elaboración propia en base a datos de World Bank, OCDE, OMS, UNESCO, OIT y WIPO

Figura 2: Panorámica general de evolución del valor-país de España (1997-2020)

3 El concepto de valor-país utilizado aquí, busca reflejar, de forma sencilla y agregada, la evolución de la magnitud y fortaleza de España. Para ello, se considera tanto la evolución del país respecto a sí mismo (denominado valor-país absoluto), como frente a una muestra de la economía mundial (valor-país relativo), con una proporción 70/30 entre ambos. La muestra de países considerados incluye el grupo conocido como BRIC, países periféricos europeos (España, Grecia, Irlanda, Italia y Portugal), líderes europeos (Alemania, Francia, Holanda, Reino Unido y Suecia), otros países del G8 (Canadá, EE.UU. y Japón), economías emergentes (Chile, Corea del Sur y México), y emergentes de África (Egipto y Sudáfrica). En la construcción de este indicador de valor-país, se agrega con igual peso aspectos relativos a competitividad, bienestar, sostenibilidad, influencia, calidad de gobierno y desarrollo de la Economía del Conocimiento. Por la heterogeneidad de los datos contemplados, este indicador no se debe entender como un "absoluto" en el que prima la exactitud fina del dato, sino como un "termómetro" de la evolución del país. Al comparar en el dibujo dos instantes de tiempo diferentes, se debe tener en cuenta que no habrá cambiado sólo el valor de España: lo habrá hecho tanto el valor referente contra el que se comparan algunas de las magnitudes consideradas (por ejemplo, Economía del Conocimiento) como el peso relativo de España frente al mundo.

### Periodo 1997-2002 (los cinco primeros años de la década anterior a la crisis)

En el periodo de finales de los 90 hasta principios del siglo XXI, el valor-país de España crece de forma muy notable. Son años que se encuadran dentro del periodo que algunos denominan como el “milagro económico” español. **Considerando un valor de partida de 100 puntos básicos en el año 1997, España incrementa su valor en más de 20 puntos básicos.** De ellos, 6,9 puntos básicos se deben al aumento de valor relativo, y el resto (13,5) al incremento de valor absoluto.

### Periodo 2002-2007 (los cinco años anteriores a la crisis)

En el periodo 2002-2007, hasta justo antes de la crisis, España consigue **aumentar su valor como país hasta en 23 puntos básicos respecto a 1997.** Mantiene globalmente una tendencia de crecimiento, aunque más lenta que en el periodo anterior (entre 2002 y 2007 el aumento es de 3,5 puntos, mientras que entre 1999 y 2002 es de 20,4). Contemplando esta evolución, uno puede concluir que, aunque el “milagro económico” se ralentiza, la línea ascendente de España parece continuar.

### Periodo 2007-2009 (los dos primeros años de la crisis)

Entre el 2007 y el 2009, **en apenas dos años, España pierde prácticamente todo el valor ganado desde 1997, y retrocede hasta quedarse en los 101 puntos básicos.** Respecto a solamente dos años antes, esto supone a finales de 2009 una pérdida total de más de 22 puntos básicos, o lo que equivale a un 18% del valor-país alcanzado en 2007.

### Periodo 2010-2020 (la próxima década)

Para reflexionar acerca de la España de mañana, se lleva a cabo **dos proyecciones simplistas en formato de análisis *what-if* (qué hubiera pasado si...).**

VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«Por el camino nos perdimos,  
y confundimos que habíamos hecho  
un buen sprint con que ya éramos  
corredores de fondo»

Por un lado, sobre la España de hoy, se hace una **primera proyección para el 2020 corrigiendo la tendencia actual,** resultando para la España de mañana el valor-país que aparece representado en el 2020 con los colores nítidos. Esta proyección es equivalente a considerar que España consigue alcanzar un equilibrio razonable que evita la pérdida masiva de valor sufrida a finales de 2009, pero

sin lograr retornar a la senda del crecimiento, al tiempo que el resto del mundo vuelve a crecer (de acuerdo a las previsiones del FMI). En este caso, se observa un **decrecimiento suave como resultado del estancamiento de España y de su pérdida de relevancia mundial.** Una ponderación inferior a la actual (70/30) del valor-país absoluto frente al relativo (esto es, si se diera más importancia al posicionamiento de España en el mundo), llevaría a una situación de decrecimiento de valor-país más acusada.

Por otro lado, sobre la España de diez años antes de la crisis, se hace una **segunda proyección utilizando la tendencia de crecimiento anterior**, la del periodo 1997-2002, resultando para la España de mañana el valor-país que aparece representado en el 2020 en colores difuminados. De manera simplista, esta proyección equivale a simular qué hubiera pasado si, durante la pasada década, todos los agentes hubieran trabajado en consolidar la etapa de crecimiento vivida, con unos fundamentos sólidos y visión de mercados globales, habiendo podido obtener el mismo impacto positivo que se obtuvo con el “milagro económico” español. **El valor-país resultante casi duplica el de la proyección anterior**, reflejo en alguna medida de la **oportunidad latente y no aprovechada**.

La comparación entre estas dos Españas del mañana puede ayudar a intuir la **magnitud del potencial latente de España que no está siendo aprovechado**. Cuando el modelo-país está alineado con las reglas de juego del entorno global, y se movilizan adecuadamente los vectores de crecimiento y competitividad sostenible desde una perspectiva social, empresarial y financiera, el desarrollo resultante tiene potencial de “milagro” socioeconómico. **Cuando modelo-país y entorno divergen, o cuando no se polarizan adecuadamente los vectores de crecimiento sostenible, los países se estancan o pierden valor**.

Este primer análisis histórico podría llevar a la interpretación de que la crisis ha sido la causante del punto de inflexión del valor-país de España. En realidad, un análisis más fino revela conclusiones muy interesantes.

## Esto se veía venir...

La Figura 3 analiza más en detalle la **evolución del valor-país de España en el periodo 1997-2009**. El tamaño de los cuadrados con los colores de España, simboliza la magnitud del valor-país en cada momento. La evolución se ha segmentado en cinco tramos, y se ha reflejado la naturaleza de los principales factores que actúan en cada uno de ellos.

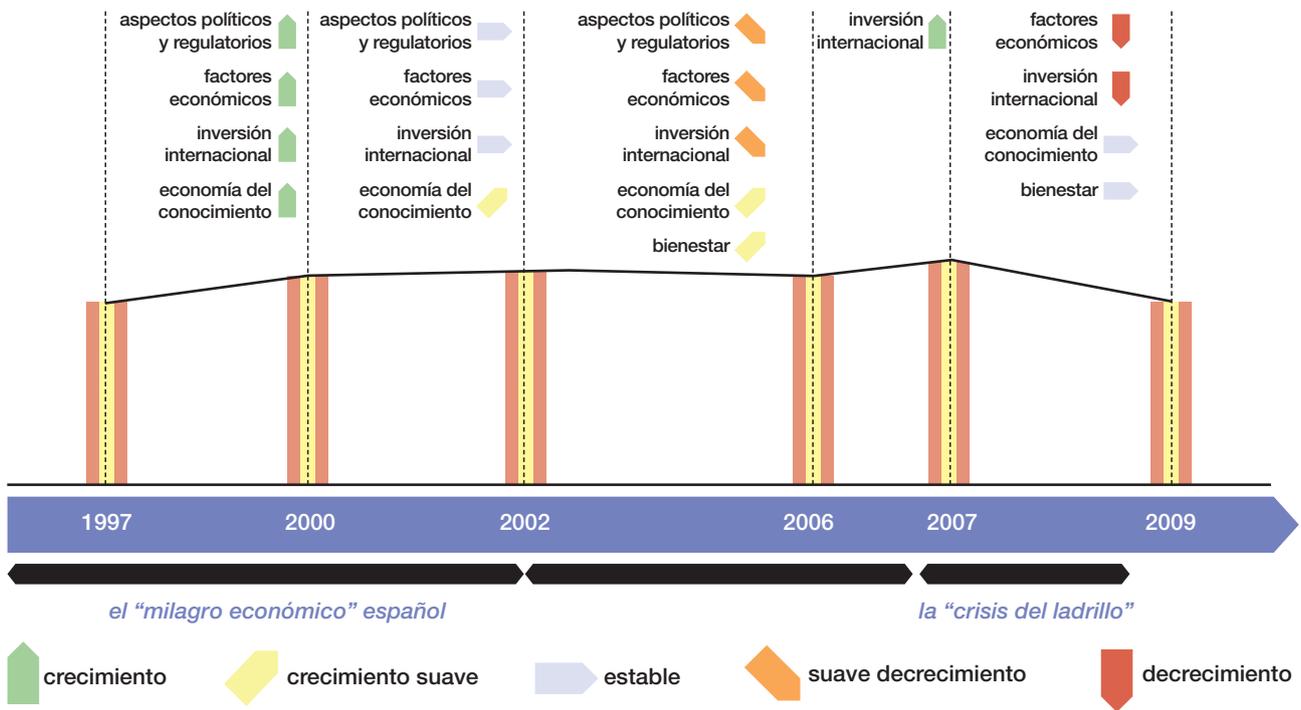
Queda claro que el crecimiento aparentemente uniforme y continuo de valor-país en el periodo 1997-2007 que parecía indicar la panorámica histórica anterior, **el famoso “milagro económico”, ha tenido en realidad una serie de altibajos**. Se puede observar como paulatinamente España pasa de apoyarse en múltiples factores de crecimiento (1997-2000), para irse estabilizando y luego retrocediendo ligeramente en la mayoría de estos factores (2000-2007), hasta finalmente perderlos y presentar fuertes retrocesos (2007-2009). Y entre estos dos últimos periodos (2006-2007), persiste un pico de crecimiento que se examinará a continuación.

### Periodo 1997-2002 (los cinco primeros años de la década anterior a la crisis)

Es un tramo de **crecimiento general**. Comprende mejoras en muchos ámbitos: crecimiento del PIB, disminución del paro, mejora de los *capital inflows*<sup>4</sup>, reducción de la corrupción, mejora de la eficiencia

<sup>4</sup> En este documento, el concepto de capital inflow se corresponde con el de entrada neta de inversión de capitales. En adelante por simplicidad, en el documento se referirán únicamente como inflows.

de las Administraciones, mejor calidad regulatoria, etc. Aunque en este periodo crece sustancialmente la posición relativa de España en indicadores de Economía del Conocimiento, a la finalización del mismo, esta posición sigue siendo débil. El detalle de este periodo de crecimiento del valor-país debe observarse según **dos tramos**, 1997-2000 y 2000-2002.



Fuente: elaboración propia en base a datos de World Bank, OCDE, OMS, UNESCO, OIT y WIPO

Figura 3: Análisis histórico más fino (1997-2009)

- **Tramo 1997-2000 (crecimiento fuerte).** Se corresponde con el periodo de crecimiento más fuerte en muchos de los indicadores que respaldan positivamente el incremento del valor-país.
- **Tramo 2000-2002 (ralentización del crecimiento).** El segundo tramo cambia ya el perfil de crecimiento. Considerando las principales magnitudes responsables hasta entonces del crecimiento, se observa que la mayoría se estabiliza o crece de manera más suave (nivel de empleo, volumen de *inflows*, eficacia de las Administraciones, Economía del Conocimiento, etc.), y otras incluso decrecen (crecimientos del PIB inferiores al tramo anterior y disminución de la estabilidad política).

#### Periodo 2002-2007 (los cinco años anteriores a la crisis)

En el periodo 2002-2007, hasta justo antes de la crisis, España consigue aumentar su valor-país respecto al 2002, lo que supone un fuerte crecimiento acumulado respecto a 1997, si bien la explicación de **este incremento de valor apunta lecturas llamativas**. Al igual que el anterior, este periodo de crecimiento del valor-país, debe observarse según **dos tramos**:

- **Tramo 2002-2006 (estancamiento a la baja):** El valor-país absoluto se estanca prácticamente desde 2000 hasta 2006, siguiendo la tendencia con la que se ha cerrado el tramo 2000-2002.

Al tiempo, entre 2002 y 2006, el valor relativo de España respecto al mundo retrocede. Se produce una práctica “neutralización” entre factores que mejoran suavemente (crecimiento del PIB, reducción del paro, mejora del bienestar, etc.), otros que decrecen ligeramente (estabilidad política, calidad regulatoria, retroceso de los *inflows*, etc.), y el fuerte empeoramiento de la balanza comercial.

- **Tramo 2006-2007 (duplicación de *inflows*):** En el tramo 2006-2007 prosigue la “neutralización a la baja” comentada en el tramo 2002-2006, aunque se produce un importante incremento del valor-país como resultado del espectacular incremento de los *inflows* y la mejora del bienestar.

A lo largo de este periodo (2002-2007), se produce la denominada “ola de inversión española en el extranjero”, que se refleja como una evolución globalmente positiva de las salidas de inversión de capital (*FDI outflows*) de las empresas españolas. La facturación internacional de las compañías del IBEX35 ascendió de un 23,8% en 1997 hasta un 53,3% en el primer semestre de 2010. Aunque en todos los años del periodo comentado se han generado inversiones, cabe destacar los volúmenes registrados en 2004 por la compra por parte de Banco Santander del banco británico Abbey National, en 2006/2007 por la compra por parte de Telefónica de O2 (la adquisición más grande a la fecha de una empresa extranjera por parte de una empresa española), la adquisición por parte de Iberdrola de ScottishPower en el Reino Unido (para convertirse en la tercera compañía de energía más grande de Europa), la compra por parte de Ferrovial de BAA (empresa británica que operaba los aeropuertos privados más grandes del mundo), la compra por parte de BBVA de varios bancos americanos para consolidarse como la institución financiera más importante de la región del *Sun Belt* al sur de EE.UU., y la adquisición en consorcio por parte de Banco Santander del banco holandés ABN AMRO.

El retraso de un año que tiene la crisis para llegar hasta España, genera cierto “efecto refugio” en 2007 y permite una lectura global positiva del periodo 2002-2007, casi continuista con el periodo anterior. A pesar de ello, la mezcla en la evolución del valor-país es muy diferente. **En gran parte de este periodo, el país prácticamente se detiene al tiempo que el mundo globalizado inicia una fuerte aceleración.**

VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«Veníamos del mundo del “debo”  
y terminamos en el mundo  
del “me apetece”»

**Periodo 2007-2009** (los dos primeros años de la crisis)

Entre el 2007 y el 2009, en apenas dos años, el **valor-país de España se desploma** retrocediendo hasta prácticamente el valor de 1997. **Mientras que los factores “sociales” mantienen sus valores anteriores, el resto de factores cae en picado:** los *inflows* que habían aupado al país durante 2007 y 2008 se dividen por 10 en 2009, el paro aumenta a más del doble, el PIB presenta crecimiento negativo, aumenta la corrupción, y se estanca el (ya de por sí pequeño) posicionamiento en Economía de Conocimiento.

A finales de 2009, el país se sitúa en un entorno global que si bien se frena, no lo hace en todos los países por igual, especialmente en aquellos que representan un desafío a la viabilidad competitiva de España, que siguen presentando previsiones de crecimiento del FMI muy superiores a las suyas.

## Corolario del análisis

Usando un símil médico, la crisis ha sido para España como la tormenta que coge por sorpresa y moja hasta los huesos al enfermo que ya lleva algún tiempo mostrando los primeros signos claros de fiebre y debilidad generalizada. Para el paciente-España, la crisis ni es el foco de la infección, ni siquiera es consecuencia única de la infección. Es además el resultado de un factor exógeno que pone de manifiesto y agrava un problema de salud que ya tenía el paciente, pero que éste no estaba percibiendo ni medicando adecuadamente.

A pesar del importante revés que han supuesto para España los últimos años, **la etapa de progreso anterior a la crisis debe servir al país para mantener una enorme confianza en su capacidad colectiva de superación y adaptación a la adversidad.** Fue Molière quien dijo: «nosotros no participamos de la gloria de nuestros antepasados sino cuando nos esforzamos en parecernosles». Ha llegado el momento para los españoles de hoy de sacar la lección que les han enseñado sus padres y abuelos. **La madurez del país pasa por ver la presente crisis no como un problema, sino como una oportunidad inmejorable.**

En efecto, esta crisis se puede convertir en un **excelente acicate a la hora de abordar cambios profundos y múltiples con mayor consenso, corresponsabilidad, humildad y capacidad de sacrificio.** Como dijo John. F. McDonnell, entonces patrón de *McDonnell Douglas Corporation*, «si ya es difícil que un colectivo en dificultad cambie, es prácticamente imposible que lo haga cuando exhibe todos los signos externos del éxito; sin el acicate de una crisis o un periodo de gran tensión, la mayor parte de los colectivos – al igual que la mayor parte de las personas – es incapaz de cambiar los hábitos y actitudes de toda una vida».

Antes de dar paso a la descripción de las nuevas reglas de juego que determinan el éxito o fracaso en la nueva arena global, es relevante destacar el optimismo que se desprende de las conversaciones mantenidas con los cien miembros de la Sociedad Civil. Por ello, el título de este documento habla de una **visión optimista por parte de la Sociedad Civil.**

Este optimismo va acompañado, a pesar de ello, de una **gran dosis de realismo, preocupación y seriedad.** Seguramente, los conceptos de *optimismo responsable* o de *realidad esperanzadora* sean, por ende, los que mejor caractericen el estado anímico de la muestra de Sociedad Civil pulsada en esta reflexión. En todo caso, es de aplicación la máxima de Churchill según la cual «un pesimista ve la dificultad en cada oportunidad, mientras que un optimista ve la oportunidad en cada dificultad».

## Las nuevas reglas de juego

El mundo ha cambiado. Como se acaba de poner de relieve, España también y mucho. **Se han modificado profundamente las dinámicas internas y externas del país.** El primer paso para adaptarse a estas nuevas dinámicas radica en conocer las reglas que configuran el nuevo campo de juego.

El **nuevo escenario extra-fronteras de España** ha experimentado cambios sustanciales:

- **Globalización de mercados y sociedades** (desarrollo del comercio internacional; mercados conectados globalmente y en tiempo real; homogeneización de patrones y hábitos socioculturales; hegemonía del inglés como idioma universal; expansión de la economía de mercado; etc.);
- **Redistribución de fuerzas en el mapa geopolítico** (auge de países emergentes; declive del peso relativo de Europa; traslación del centro de gravedad de Europa hacia los nuevos miembros; etc.);
- **Nuevos retos del planeta** (escasez de recursos; preocupación medioambiental; migraciones sur-norte; terrorismo planetario; etc.);
- Consolidación de una **nueva sociedad y mercado hispanoparlantes** formados por más de 400 millones de personas.

El **nuevo escenario intra-fronteras de España** también ha cambiado profundamente:

- **Mutación sociocultural profunda**, iniciada desde las nuevas generaciones (nativos digitales, nativos globales, nativos *prosumidores* – productores + consumidores, etc.), al compás de una penetración tecnológica cada vez más marcada;
- Consolidación del **Estado del Bienestar**, acompañada por un **envejecimiento** notable de la pirámide poblacional;
- Paso de un sistema con un centro de gravedad único a un sistema sin centro de gravedad o, según se quiera ver, con **múltiples centros de gravedad**;
- Asunción del **paradigma de ecosistema como modelo de la nueva realidad del país** (pone de relieve un conjunto de agentes sometidos a los mismos factores “ambientales”, que mantienen entre ellos relaciones complejas, dependen directa e indirectamente unos de otros para su supervivencia, y se complementan ocupando cada uno su lugar más adecuado en el tablero conjunto);
- **Nueva definición extendida de éxito para gobiernos y empresas** que, a los preceptos originales, añade múltiples nuevos mandatos (usando la terminología anglosajona, *eco/clean/green/ethical/open/human/social/diverse...*).

## El fin de un ciclo: la urgencia y trascendencia del cambio

La conclusión de toda esta reflexión parece clara e inmediata: **el modelo vigente de España ha generado resultados buenos o excelentes en el pasado, pero da señales claras de agotamiento desde hace ya unos años**. Nació para servir a una realidad social, económica y política, y para aprovechar unas oportunidades que ya no se parecen en nada a las actuales, ni en lo local ni en lo global<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Evidentemente, esta conclusión no se deduce exclusivamente del análisis de valor-país anterior. Es además, por un lado, la opinión mayoritaria de los cien representantes de la Sociedad Civil implicados en la iniciativa y, por otro lado, corroborada por los resultados descritos en el capítulo siguiente de radiografía y diagnóstico de España.

VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«La gente tiene que ser consciente: nos queda por delante una década de sufrimiento en la que tendremos que esforzarnos todos mucho»

Hay que construir por tanto un nuevo modelo que permita lograr y garantizar la ventaja competitiva de España a medio y largo plazo. Por ello, junto con el sello de *optimismo*, el título de este documento habla de una **visión contundente por parte de la Sociedad Civil. El reto no es de evolución, sino de transformación.** Se trata de repensar y refundar todos los pilares del sistema-

país o, como dirían muchos últimamente, de transformar el Modelo Productivo de España.

Para ello, como complemento de visiones generales y simplificadas de la evolución del país como las anteriores, el primer paso es dar respuestas detalladas a la pregunta de cómo está realmente España hoy, y por qué.





# Radiografía y diagnóstico

2

## 2. Radiografía y diagnóstico

Desde una perspectiva de producción de valor, una **abstracción simplificadora de un país** consiste en verlo como un “sistema” que, **a partir de unas entradas disponibles en y para el país** (principalmente personas, conocimiento, recursos, capital y marca), **debe producir el máximo valor en cinco salidas fundamentales**: competitividad, bienestar, sostenibilidad, influencia y madurez sociopolítica. Entrando en el “sistema-país”, se descubre que lo componen en realidad **tres niveles de conducción y operación** del país (Figura 4):



Figura 4: Modelo simplificado de un país desde una perspectiva de producción de valor

- **Modelo Productivo:** Representa el conjunto de todos los activos, agentes y dinámicas del país, que permiten la producción real de valor socioeconómico en él.
- **Marco Productivo:** Determina el marco de contorno y regulación, así como las fuerzas facilitadoras que actúan sobre el Modelo Productivo.
- **Modelo de Estado:** Marca el ámbito constitucional y normativo del país (algo similar al “ADN-país”), que da sentido y coherencia a Marco y Modelo Productivo.

Cualquier iniciativa de análisis o transformación de un país que no plantee una reflexión integral e integrada sobre los tres niveles, está de antemano condenada al fracaso o, en el mejor de los casos, a generar sólo resultados parciales y menores.

Sobre la base del modelo anterior, **la radiografía y diagnóstico de España se ha llevado a cabo desde cinco perspectivas:**

- **Entradas** (¿de qué elementos dispone España para producir valor?)
- **Salidas** (¿cuál es el resultado real de la producción de valor de España y por qué?)
- **Modelo Productivo** (¿de qué “vehículo” de producción de valor dispone España y por qué?)
- **Marco Productivo** (¿cómo se encuentra el entorno de producción de valor de España y por qué?)
- **Modelo de Estado** (reflexiones generales acerca del “ADN-país” de España<sup>6</sup>)

<sup>6</sup> Por la naturaleza de esta iniciativa lanzada desde la Sociedad Civil, el foco principal de propuesta de mejoras se centra en los ámbitos de Modelo y Marco Productivo. Sin menoscabo de lo anterior, se ha identificado también un conjunto de retos y oportunidades en el nivel de Modelo de Estado.

## Análisis de las entradas de España

Las entradas representan los elementos de base para la producción disponibles en (*entradas propias*) y/o para (*entradas importadas*) el país. Desde la perspectiva de análisis relevante en esta iniciativa, **son cinco las entradas principales a tener en cuenta: personas, conocimiento, recursos, capital y marca** (Tabla 1).

Tabla 1: Descripción de las entradas de un país

Personas	Representa la cantidad y calidad del capital humano (fuerza de trabajo y capital intelectual) accesible en y para el país
Conocimiento	Identifica la cantidad y calidad de conocimiento, explícito y relevante para la producción de valor socioeconómico existente en y para el país (fundamental especialmente para el ciclo de I+D+i)
Recursos	Se corresponde con el conjunto de recursos naturales disponibles en y para el país
Capital	Agrupar al capital financiero y al capital físico (esto es, los bienes ya producidos que se utilizan como insumos en el proceso de producción, tales como estructuras residenciales y no residenciales, infraestructuras, equipos, maquinarias e inventarios) existente en y para el país
Marca	Simboliza la percepción y valoración de imagen de marca que tiene todo lo relacionado con el país, tanto interna (orgullo de pertenencia de los Ciudadanos del país) como externamente (reputación del país y capacidad de influencia en el resto del mundo)

Son **cuatro las conclusiones más destacables** en términos de entradas:

### RESUMEN DE CONCLUSIONES

- España presenta una **contribución desigual y limitada de valor en las entradas de los tres “pisos” económicos de un país (Piso 1. Economía basada en Recursos, Piso 2. Economía basada en Procesos y Piso 3. Economía del Conocimiento)**. Por ejemplo, en términos de entradas, en el primer piso, la Economía basada en Recursos, cuyo principal motor son los recursos naturales, el único activo de partida realmente destacable en España está relacionado con los recursos naturales que favorecen al sector turístico y, en menor medida, algunos recursos no limitados (luz solar, viento) relevantes para ciertas energías renovables. De la misma manera, en el piso tercero de Economía del Conocimiento, cuyos motores son precisamente las personas y el conocimiento, estas dos entradas presentan en España bajos niveles de sofisticación.
- Existe una **fuerte dependencia de entradas externas**, en particular en el ámbito energético (donde la dependencia es de las más altas del continente y evoluciona desfavorablemente, agravada por la falta de capital físico e infraestructuras).
- La entrada **capital financiero**, cuya importancia es transversal a los tres pisos económicos, puede ser considerada globalmente como una **fortaleza** de España, aunque recientemente esté sufriendo ciertas **amenazas coyunturales serias** y requiera de **ajustes urgentes**.
- La entrada **marca**, cuya importancia es igualmente transversal a los tres pisos económicos, ha vivido recientemente momentos álgidos, pero está sufriendo un **declive marcado en la actualidad** que la lleva a presentar en similar proporción ingredientes positivos y negativos.

10 datos interesantes	
<b>Personas</b>	
1	En términos de <b>pirámide poblacional</b> , el 50% de la población española se concentra en el rango de 30 a 65 años, y el 15,7% tiene más de 65 años de edad. Se prevé que este último segmento de la población se duplicará para el 2050, representando el 30% de la población (Fuente: INE). La esperanza de vida de España (78 para hombres y 83,7 para mujeres), así como el número de años saludables que puede esperar una persona de 65 años (9,8 para hombres y 8,6 para mujeres), son de los más altos de Europa (Fuente Eurostat).
2	En España, la <b>población extranjera</b> en 2009 representaba el 12% del total, siendo el tercer país de Europa con mayor número de residentes extranjeros (después del Reino Unido y Alemania) (Fuentes: INE, Eurostat).
<b>Conocimiento</b>	
3	En una muestra de 50 países de los cinco continentes, España ocupa la posición 20 en <b>aprovechamiento de las TIC</b> , con una puntuación de 4,79 por detrás del Reino Unido, Francia, Alemania, Holanda, Bélgica y los países escandinavos (todos con una puntuación superior a 5,00) (Fuente: London Business School).
4	España es el décimo-tercer país del mundo con mayor incremento del volumen económico de <b>piratería</b> en el periodo 2005-2009. (Fuente: BSA/IDC).
<b>Recursos</b>	
5	España tiene una <b>productividad de recursos</b> de 0,91€ por kg, por debajo de la media europea (1,31) y claramente por detrás de las otras cuatro grandes economías de Europa: Reino Unido (2,55), Francia (1,8), Alemania (1,71) e Italia (1,6) (Fuente: Eurostat).
6	La proporción de <b>electricidad generada por vías renovables</b> respecto al consumo total en España es de 20,6%, por encima de la media de los países de la UE-27 (16,7%), y superior a Alemania (15,4%), Francia (14,4%) e Italia (16,65) (Fuente: Eurostat).
<b>Capital</b>	
7	Seis de las diez empresas líderes mundiales del <b>sector de la construcción</b> son españolas y gestionan y/o construyen un 40% de las principales concesiones de transporte del mundo (Fuente: Public Works Financing).
8	España está en la posición 28 mundial en <b>calidad de infraestructuras</b> . Ocupa el puesto 8 en capacidad disponible para transporte de pasajeros por aire, el 18 en calidad de infraestructura de trenes, y el 20 en líneas telefónicas instaladas (45,3 por cada 100 habitantes) (Fuente: World Economic Forum).
9	El crecimiento interanual del <b>crédito a las sociedades no financieras</b> ha pasado en España de niveles superiores al 25% en 2007 a valores negativos a principios de 2010, al tiempo que en el caso de las Administraciones Públicas ha pasado de niveles negativos a mediados de 2007 a valores en torno al 30% en la segunda mitad de 2009 (Fuente: Banco de España).
<b>Marca</b>	
10	La evolución de España en la última década le ha permitido mejorar sustancialmente su <b>imagen internacional</b> como refleja su inclusión en el top 10 del <i>Nation Brand Index</i> y del <i>Reputation Index</i> (Fuentes: Nation Brand Index, Reputation Index).

«Lo que eran antes "salidas", son ahora "entradas". Hemos pasado de ser un país de emigrantes a ser un país para inmigrantes. Esperemos, por nuestro bien, que esta crisis no nos haga recordar todo lo que significa esto de convertirse en "salidas" de tu tierra v "entradas" a la de otros.»

## Análisis de las salidas de España

Las salidas reflejan cómo los resultados parciales generados por el país se agregan (o neutralizan) determinando sumas globales de valor. **Son cinco las salidas relevantes para el presente análisis: competitividad, bienestar, sostenibilidad, influencia y madurez sociopolítica** (Tabla 2).

Tabla 2: Descripción de las salidas de un país

Competitividad	Analiza la capacidad que tiene el país (frente a otros competidores) para satisfacer de manera atractiva la demanda de los consumidores locales y globales
Bienestar	Representa la evolución del conjunto de factores que determinan la calidad de vida de las personas del país (residentes y visitantes)
Sostenibilidad	Evalúa la facultad que tiene el país para mantener su ritmo de desarrollo a largo plazo, garantizando la terna de equilibrio económico-social-ecológico (concepto de <i>triple bottom line</i> )
Influencia	Valora la aptitud que atesora el país para influenciar y liderar su entorno (tomas de decisiones, liderazgo de iniciativas, creación de tendencias, etc.)
Madurez sociopolítica	Valora la consistencia y el rigor que tienen los Ciudadanos y Administradores del país para promover, aplicar y evolucionar todas las reglas de buen gobierno

Todos los países participan actualmente de un mercado competitivo globalizado. Examinar las salidas de España de manera aislada, aunque interesante, resulta una reflexión incompleta y de valor limitado. Por ello, se ha decidido **examinar las salidas comparándolas con una muestra de países relevantes del panorama internacional**:

- **Países periféricos Europeos:** España, Grecia, Irlanda, Italia y Portugal
- **Referentes de la UE** (acrónimos RUE): Alemania, Francia, Holanda y Reino Unido
- **Países no europeos del G8** (acrónimos PNEG8): Canadá, EE.UU. y Japón
- **Países emergentes:** Chile, Corea del Sur y México
- **BRIC:** Brasil, Rusia, India y China
- **Emergentes de África:** Egipto y Sudáfrica

**La comparativa se ha realizado para las cinco salidas** antes mencionadas. Adicionalmente, se ha considerado interesante examinar **tres indicadores clave adicionales (crecimiento, desarrollo de la Economía del Conocimiento y eficiencia de las Administraciones Públicas)** por su importancia como resultados y palancas intermedias para el desarrollo de un país (caso de los dos últimos indicadores) o por su amplia aceptación (caso del primero).

Son tres las **conclusiones más destacables**:

## RESUMEN DE CONCLUSIONES

- **España no es hoy en día líder ni en la valoración de elementos que redundan en la madurez de un país** (relacionada con los índices de bienestar, sostenibilidad, madurez socio-política y eficiencia de las Administraciones Públicas) **ni en la evaluación de las oportunidades que representa un país** (relacionada con competitividad, influencia, crecimiento y Economía del Conocimiento). Ocupa una posición intermedia en ambos, con grupos de países que la superan en madurez-país, oportunidad-país o en ambas a la vez. Más allá de oportunidades concretas, la configuración actual convierte al país en **globalmente poco atractivo para empresas, iniciativas, inversiones y talento**.
- El país se encontraba a mitad de camino en su proceso de transformación hacia un modelo de economía avanzada, cuando llegó la globalización unida a un periodo largo de razonable estabilidad mundial. Esto ha posibilitado a un nutrido grupo de países la entrada en el juego de competencia global en unas condiciones suficientes. En el momento actual, **España no ha conseguido alcanzar el desarrollo suficiente de la Economía del Conocimiento como para competir en bienes y servicios sofisticados con los líderes pero, al mismo tiempo, no puede seguir compitiendo en costes con los nuevos entrantes como proveedor de bienes y servicios de menos valor**.
- La similitud de conclusiones en los ocho índices considerados, unida a la existencia de desventajas (parciales o generalizadas) con un conjunto importante de países del mundo, llevan para España a la conclusión de la necesidad de una **reformulación urgente del valor-país, todo ello siempre desde una óptica de obligada competencia global**. Las dos claves parecen estar en **repensar todo el sistema-país** para (volver a) **ser un país globalmente competitivo**, y al tiempo apostar con mucha firmeza y seriedad por potenciar la Sociedad del Talento Innovador y Emprendedor y la Economía del Conocimiento para **poder competir en la liga global de bienes y servicios sofisticados**.

La Figura 5 muestra, para cada uno de los grupos de países considerados y España, la **visión consolidada que reflejan los indicadores tanto de madurez-país** (mitad izquierda de las barras del gráfico) **como de oportunidad-país** (mitad derecha de las barras del gráfico)<sup>7,8</sup>.

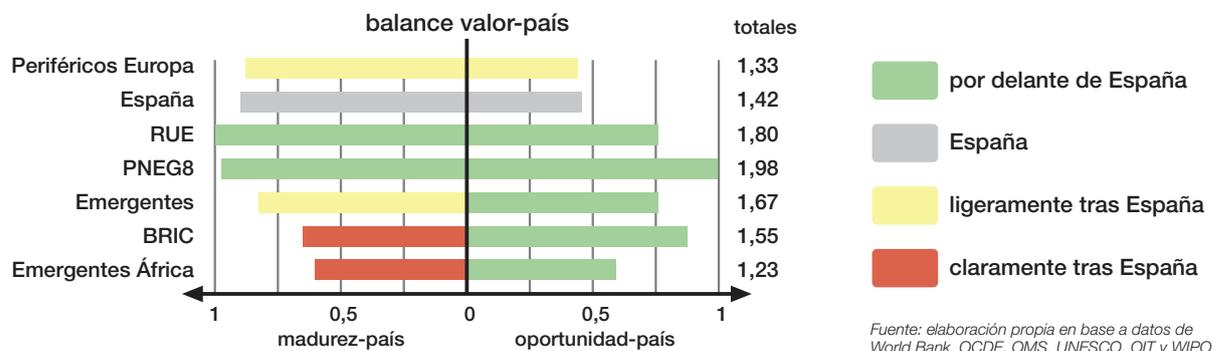


Figura 5: Análisis comparativo global de España

7 En la figura, la puntuación de los grupos de países considerados para cada una de las dos visiones contempladas (madurez-país y oportunidad-país), se establece en relación con el valor obtenido por la agrupación de países que lidera cada visión (y que tiene por tanto valor "1" como puntuación en dicha visión). Por otro lado, el valor que aparece en la figura a la derecha de cada grupo de países se corresponde con la suma de sus puntuaciones para las dos visiones.

8 La **Nota 1: Detalle del análisis comparativo de las salidas de España por grupos de países** (página 110) describe más en detalle las conclusiones de la radiografía y diagnóstico de las salidas de España.

A riesgo de simplificar, el valor de madurez-país refleja la percepción de estabilidad y garantías de un país. Desde esta óptica de estabilidad y garantía, para poder considerar a dos países equivalentes, los valores de su madurez-país deben ser inferiores a una distancia mínima. Dentro de esta distancia mínima, para discriminar entre los dos países, habrá que entrar en consideraciones sobre rentabilidades esperadas, lo que en el modelo se refleja con el valor de oportunidad-país. El atractivo de un país viene pues determinado por el balance entre sus garantías presentes (madurez-país) y rentabilidades futuras (oportunidad-país), de manera que **países con menores garantías deben compensarlas con mayores oportunidades para ser atractivos, y viceversa.**

## Análisis del Modelo Productivo de España

El Modelo Productivo de un país se podría definir de manera simplificada como el **conjunto de todos los activos, agentes y dinámicas que permiten la producción real de valor socioeconómico en el país**. En el nuevo entorno socioeconómico competitivo globalizado, alcanzar una posición dominante en los flujos internacionales ha sido sustituido por una dinámica de competir para obtener en cada momento un buen posicionamiento (captura de valor actual) y un buen potencial (capacidad de captura de valor futuro). Esta dinámica es precisamente la que afronta el Modelo Productivo, **encargado de agregar inteligentemente valor individual y combinado a las entradas del sistema-país** (Figura 6).



Figura 6: Visión simplificada del Modelo Productivo de un país

Es lo que se identifica en la figura anterior con el nombre de *ciclo de agregación de valor*. Son cuatro los ciclos principales que contribuyen a la creación/atracción, explotación y retención de valor en un país: los **ciclos de agregación de valor a personas y conocimiento; a bienes y servicios; al capital financiero; y a la marca-país** (Tabla 3). El Modelo Productivo que maximiza el valor de las salidas del sistema-país es aquel que consiga la **excelencia conjunta en estos cuatro ciclos de agregación de valor**, verdaderos “motores” de producción de valor-país **que, lejos de ser independientes, están profundamente interrelacionados**.

Tabla 3: Descripción de los ciclos de agregación de valor del Modelo Productivo

Ciclo de agregación de valor a personas y conocimiento	Tiene como meta acercar el país a los paradigmas de Sociedad del Talento, Economía del Conocimiento y cultura pro-innovación/emprendimiento. El objetivo es la maximización sostenible en el país del valor de cada unidad de capital humano y conocimiento.
Ciclo de agregación de valor a bienes y servicios	Busca elevar la ventaja competitiva global de la oferta del país en todos sus sectores de actividad. El objetivo es la maximización sostenible del valor de cada bien y servicio del país.
Ciclo de agregación de valor al capital financiero	Persigue maximizar el uso de los activos financieros del país, garantizando al mismo tiempo la solidez, ética y responsabilidad de su Sistema Financiero.
Ciclo de agregación de valor a la marca-país	Se centra en potenciar e irradiar la imagen de marca tanto interna como externa del país. El objetivo es la maximización sostenible del valor de la marca del país.

A continuación, se presenta las conclusiones para España del análisis, en primer lugar, general del Modelo Productivo y, a continuación, particular de cada uno de los cuatro ciclos de agregación de valor.

## Resumen de conclusiones acerca del Modelo Productivo

Son tres las **conclusiones más destacables**:

### RESUMEN DE CONCLUSIONES

- **Cambios integrales:** El Modelo Productivo actual del país resta valor a las entradas y no aprovecha todo su potencial en los cuatro ciclos de agregación de valor. El efecto divisor es sobre todo preocupante en personas y conocimiento (por la deficiente cobertura a la Sociedad del Talento, Economía del Conocimiento y cultura pro-innovación/emprendimiento) y en bienes y servicios (por la focalización en sectores de baja sofisticación, sin lograr nuevas fuentes de productividad tras perder la ventaja basada en costes).
- **Cambios urgentes:** El Modelo Productivo actual de España no parece dar mucho más de sí y ha dejado de estar alineado con las nuevas reglas de juego y oportunidades locales y globales. De hecho, el análisis revela que su valor agregado relativo decrece. Todo ello refuerza la urgencia de tomar medidas.
- **Cambios profundos:** Las oportunidades de mejora están distribuidas entre múltiples partes de los ciclos y requieren de actuaciones tanto incrementales como radicales. Por ello, es necesaria una reorientación y refundación de la concepción propiamente dicha y de las bases mismas del Modelo Productivo.

## Análisis del ciclo de agregación de valor a personas y conocimiento

Con el objetivo de **acercar el país a los paradigmas de Sociedad del Talento, Economía del Conocimiento y cultura pro-innovación/emprendimiento**, este ciclo se centra, por un lado, en maximizar el valor de cada unidad de capital humano del país y, por otro lado, en generar, apropiarse y transferir el máximo conocimiento tácito y explícito.

### VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

Con una **significación del 73%**, los retos asociados al ciclo de agregación de valor a personas y conocimiento, han sido el **segundo ámbito que mayor número de retos y oportunidades ha concentrado** para la muestra de Sociedad Civil implicada en la iniciativa. Los principales focos identificados en las cien conversaciones han sido los siguientes:

- Un **Sistema Educativo** más acorde con la necesidad de disponer de un talento de competitividad global; más transparente y orientado al logro; con un balance adecuado entre universidad y formación profesional; menos orientado a la cantidad, y más a la calidad en cantidad adecuada.
- Un **Sistema de Ciencia e I+D** más especializado y concentrado para competir en mercados globales; más medible y orientado a resultados; más focalizado en lo importante y menos en lo interesante; mejor alineado y conectado con Mercado y Capital; menos subvencionado y más financiado; más equilibrado entre lo público y lo privado.
- **Retos socioculturales** relacionadas, entre otros, con la **pérdida de ciertos valores** (por ejemplo, la cultura del esfuerzo y sacrificio), el **fomento de una cultura pro-innovación y emprendimiento** (por ejemplo, la no aversión al riesgo y la gestión constructiva del fracaso), y la **revalorización de la movilidad** (en particular, geográfica y laboral).

El funcionamiento simplificado del ciclo de agregación de valor a personas y conocimiento es el siguiente: se alimenta principalmente de las entradas *personas* y *conocimiento* del país, y les añade (o resta) capas de valor dependiendo de la configuración del Modelo Productivo. En España, la radiografía revela que (Figura 7)<sup>9</sup>:



Figura 7: Mapa de oportunidades de agregación de valor a personas y conocimiento

- En la primera capa de valor de **Bases Socioculturales**, algunos **elementos negativos relacionados con la cultura y los valores** de la población restan potencial al capital humano de base del país, en el camino hacia los paradigmas de Sociedad del Talento Innovador y Emprendedor y de Economía del Conocimiento.
- En la segunda capa de **Educación Básica y Media** y la tercera capa de **Formación Superior y Continua**, el **efecto divisor en términos de modelo y sistema de capacitación de talento y transmisión del conocimiento**, es todavía más marcado y lo es globalmente en los diferentes niveles del Sistema Educativo, salvo algunas áreas de conocimiento ya consolidadas y la formación de postgrado de las Escuelas de Negocio.
- En la cuarta capa de **Ciencia**, el efecto divisor se mitiga pero se detecta también un amplio **abanico de oportunidades de mejora en la actividad científica y la producción de nuevo conocimiento** del país.
- Finalmente, en la quinta capa de **Transferencia de conocimiento y talento**, el efecto divisor se vuelve a acentuar ante las **fuertes limitaciones del modelo de transferencia y puesta en valor en el mercado** del conocimiento (vía innovación y emprendimiento).

RESUMEN DE  
CONCLUSIONES

- En el caso de España, la dinámica de agregación de valor a personas y conocimiento se revela por tanto **global y fuertemente reductora de valor**. Aunque el ciclo genera valor-país, aporta un valor muy por debajo del potencial intrínseco de las entradas del país. Existe por lo tanto un **recorrido de mejora muy importante, al perderse valor en cada capa del ciclo**.

VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«Ya no vale educar para ser, porque el mundo va muy rápido.  
Hay que educar para aprender.»

<sup>9</sup> La **Nota 2: Detalle del análisis del ciclo de agregación de valor a personas y conocimiento** (página 114) describe más en detalle el ciclo y las capas que lo componen, junto con un resumen de las conclusiones del análisis y diagnóstico del mismo.

10 datos interesantes	
1	Los españoles disfrutan de un coeficiente Gini de <b>reparto de la renta entre la población</b> con un valor de 34,7 que sitúa al país en mejor situación que las economías líderes como Reino Unido y EE.UU. (Fuente: ONU).
2	España dedica cerca del 21% de su PIB a <b>protección social</b> , por debajo de la media europea (27%), pero ligeramente por encima de la media de la OCDE (20,6%) (Fuente: OCDE).
3	España está entre los cinco países con niveles más altos de <b>matriculación</b> en educación primaria (99,7%) y secundaria (119,8), pero tiene una <b>calidad del sistema educativo</b> por debajo de la media de economías líderes europeas (Alemania, Francia, Italia y Reino Unido) (Fuente: World Economic Forum).
4	España tiene una de las tasas de <b>abandono escolar</b> más elevadas de la UE (por encima del 30%) en comparación con: Alemania (12,9), Francia (23,4), Holanda (17,3), Irlanda (9,8), Italia (23,1) (Fuente: Eurostat).
5	En España, los <b>titulados en Formación Profesional</b> de grado medio (entre 17 y 18 años de edad) fueron un 38%, 14 puntos por debajo de la media de la UE-19 (52%) y 6 menos que la de la OCDE (44%) (Fuente: OCDE).
6	En los últimos años, tres <b>Escuelas de Negocio</b> españolas (Instituto de Empresa, IESE y ESADE) aparecen continuamente entre los mejores 20 programas MBA en los rankings globales de referencia, en algunas ocasiones alcanzando la posición más alta (Fuentes: Financial Times, World Street Journal, The Economist).
7	En España, el promedio de empleados que recibieron algún tipo de <b>formación en su entorno laboral</b> pagada por su empresa, fue del 20%, por debajo de la media europea del 28% (Fuente: Eurostat).
8	España tiene 6,8 <b>patentes de utilidad</b> por cada mil habitantes, frente a las 23 de Italia, 51 de Francia, 108 de Alemania y 251 de EE.UU. (Fuente: World Economic Forum).
9	La influencia de la investigación española es baja, con un ratio de <b>citaciones por publicación</b> de 1,56 (como media ponderada de todos los campos de investigación), por debajo del 1,8 de Francia, 2,3 de Italia y 2,4 de Holanda (Fuente: Thomson Reuters).
10	El <b>gasto total en I+D</b> en España en 2008 fue de 1,35% del PIB, comparado con el 1,5% de Portugal, 2% de Francia, 2,77% de EE.UU. y 3,75% de Suecia (Fuente: Eurostat).

#### VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«La I+D y el conocimiento de alto valor añadido implican ciclos de más de diez años, y en España estamos con acelerones y frenazos constantes. Es como una planta: si la dejas de regar un año, se pierde todo, no sólo el año en el que no se regó.»

## Análisis del ciclo de agregación de valor a bienes y servicios

Con el objetivo de **elegir la ventaja competitiva global de la oferta del país en todos sus sectores de actividad**, este ciclo se centra en dotar a los bienes y servicios producidos por el país de valor y competitividad a escala tanto local como global.

#### VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

Con una **significación del 63%**, los retos asociados al ciclo de agregación de valor a bienes y servicios, han sido el cuarto ámbito que mayor número de retos y oportunidades ha concentrado para la muestra de Sociedad Civil implicada en la iniciativa. Los principales focos identificados en las cien conversaciones han sido los siguientes:

- **Caída de la competitividad del país**, por la confluencia de factores diversos (*mix* de sectores; funcionamiento del Mercado Laboral; baja sofisticación de la oferta; barreras para el comercio exterior; deficiente prioridad de la innovación; fomento del modelo de autoempleo en las PYMEs; dependencia energética; alto absentismo laboral; etc.).
- Alto potencial de mejora por la **desconexión Ciencia – Mercado – Capital**, y la **baja transferencia de conocimiento y tecnología** hacia empresas (innovación), *start-ups/spin-offs/spin-outs* (emprendimiento) y Administraciones Públicas (compra pública de innovación).
- **Sobresfuerzo y sobrecoste administrativos** relacionados con ciertas ineficiencias y complejidades de la Gestión Pública, así como con la “superposición” de funciones e instrumentos entre Administraciones locales, regionales y nacionales, unida a la amenaza de **rotura del mercado interior único**, especialmente en términos de Marco Legal por sus efectos directos en costes de operación, más los indirectos por sus cambios que actúan como factor disuasorio a la hora de atraer inversiones y empresas.

El funcionamiento simplificado del ciclo de agregación de valor a bienes y servicios es el siguiente: se alimenta principalmente de las entradas *personas*, *conocimiento*, *recursos* y *capital* del país, y le añade (o resta) capas de valor dependiendo de la configuración del Modelo Productivo. En España, la radiografía revela que (Figura 8)<sup>10</sup>:

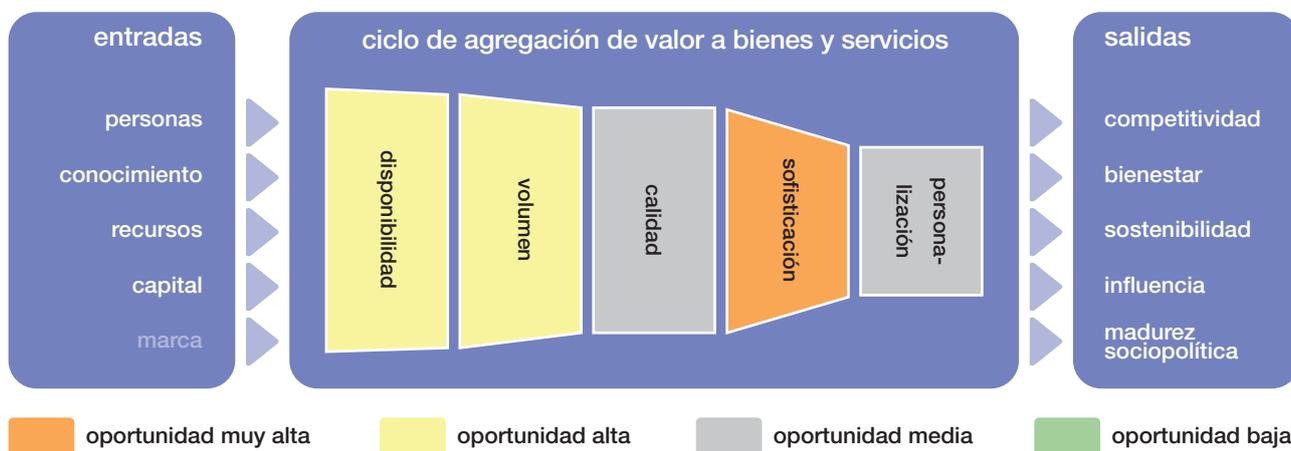


Figura 8: Mapa de oportunidades de agregación de valor a bienes y servicios

- En la primera capa de valor de **Disponibilidad**, las entradas existentes en España están alineadas con el Modelo Productivo vigente que está orientado a sectores intensivos en factor trabajo (construcción, turismo, agroalimentación, etc.). El resultado es una capa reductora de valor. La oportunidad multiplicadora está en **eleva el valor de personas, conocimiento y recursos, produciendo una mayor sofisticación de oferta**.
- En la segunda capa de **Volumen**, España ha presentado un crecimiento espectacular de su volumen de producción en la última década, que la ha posicionado como una de las economías relevantes en el mundo, pero sufre de un **estancamiento de productividad y cuenta con economías de escala limitadas**. El resultado es una capa de volumen reductora de valor.
- En la tercera capa de **Calidad**, no se pierde valor implícito de las entradas de la capa porque la oferta producida en España presenta en general un **buen alineamiento, en términos de calidad y conformidad, con las necesidades del mercado** doméstico y exterior. El resultado es una capa con una contribución constante de valor.
- En lo que a la cuarta capa de **Sofisticación** se refiere, es importante empezar señalando que países con alto nivel de PIB per cápita compiten difícilmente en mercados de bienes de baja sofisticación por carecer de ventajas de coste laboral. **España tiene un PIB per cápita alto pero, frente a otros países con niveles similares, no compete globalmente en exportación de bienes de sofisticación alta o media**. Esto pone en riesgo la competitividad global y sostenibilidad del país. El resultado es una capa fuertemente reductora.
- En la última capa de **Personalización**, España **no lidera ninguno de los niveles de personalización, pero no está lejos de los líderes**. En general, por la disponibilidad tecnológica de sus empresas (por ejemplo en banca), está mejor posicionada en la oferta de servicios sensibles a personalización que en la demanda de bienes y servicios personalizados. En esta capa, no se pierde valor implícito de las entradas.

<sup>10</sup> La **Nota 3: Detalle del análisis del ciclo de agregación de valor a bienes y servicios** (página 118) describe más en detalle el ciclo y las capas que lo componen, junto con un resumen de las conclusiones del análisis y diagnóstico del mismo.

- En el caso de España, la **dinámica de agregación de valor a bienes y servicios se revela por tanto fuertemente reductora de valor**. Aunque el ciclo genera valor-país, aporta un valor por debajo del potencial intrínseco de las entradas potenciales del país. Existe por lo tanto un **potencial de mejora muy importante**, al perderse valor en tres de las cinco capas del ciclo, y al perderse oportunidad de agregar valor en las otras dos.

Cabe recordar que, en el ciclo de bienes y servicios, por la propia definición del ciclo, las empresas son el actor clave y están llamadas a jugar un papel fundamental. La existencia de importantes oportunidades de mejora en el ciclo, es el reflejo inequívoco de la **necesidad imperiosa para las empresas de aumentar sus esfuerzos con el objetivo de mejorar la agregación de valor a los bienes y servicios del país**.

## VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«Muchas veces nosotros los empresarios nos dedicamos a exigir y pedir medidas al Gobierno, pero nos olvidamos de que tenemos una corresponsabilidad absoluta en muchas mejoras. Por ejemplo, exigimos al país mejores universidades y un ranking de universidades pero, salvo en el caso de las Escuelas de Negocio, a menudo no damos demasiado peso en la selección de nuestros nuevos empleados a la calidad de la universidad en la que han cursado sus estudios.»

## 10 datos interesantes

1	El <b>PIB a precios corrientes</b> de España casi se duplicó (creció de 630 a 1.053 mil M€.) entre 2000 y 2007, mientras que el crecimiento del PIB real (a precios constantes) mantuvo un promedio del 3,6% (Fuente: FMI).
2	El 79,5% de la <b>energía</b> consumida en España en 2007 era de procedencia externa. Italia y Portugal tienen una dependencia similar mientras que Reino Unido o EE.UU. muestran mayor autonomía (Fuente: Eurostat).
3	España será el país con mayor proporción de <b>jubilados</b> (35,6%) y menos personas en edad de trabajar (52,9%) del total de la población en 2050 (9 personas inactivas por cada 10 en edad de trabajar) (Fuente: Eurostat).
4	El déficit de la <b>balanza comercial</b> de España es el segundo más alto del mundo (solamente detrás de EE.UU.), aunque se ha contraído a la mitad entre 2008 y 2009 (Fuente: OCDE).
5	España ocupa el primer lugar mundial en calidad de <b>infraestructura turística</b> (Fuente: World Economic Forum).
6	La tercera parte del PIB de España está <b>concentrada en dos sectores</b> : el de la construcción (22%) y el agroalimentario (7,3%), que son en general sectores de baja sofisticación (Fuente: INE).
7	España no lidera globalmente ninguna categoría de <b>exportación de bienes de sofisticación media y alta</b> y, en todas las categorías, hay entre cinco y ocho países europeos por delante en volumen (Fuente: UN Comtrade).
8	La evolución en el periodo 1993-2007 de los <b>cimientos tecnológicos</b> en España ha sido de un +0,1 y el incremento del <b>nivel tecnológico</b> ha sido de un -0,1. En este mismo periodo, China aumentó en sus cimientos en un +22,1 y su nivel tecnológico en un +62,1 (Fuente: Georgia Tech).
9	España es el tercer país con más <b>certificaciones</b> en la norma ISO 14001 de calidad en gestión medioambiental con 8,7%, por detrás de China (21%) y Japón (19%) (Fuente: ISO).
10	Aunque en España se cuenta con tecnología para ofrecer bienes y servicios sensibles a la personalización (por ejemplo, contenidos digitales, servicios online y comercio electrónico), sólo el 13% de la población ha hecho <b>compras por Internet</b> (25% en Francia, 41% en Alemania y 45% en Reino Unido) (Fuente: OCDE).

## Análisis del ciclo de agregación de valor al capital financiero

Con el objetivo de **maximizar el uso del capital del país, garantizando al mismo tiempo la solidez, ética y responsabilidad de su ecosistema financiero**, este ciclo se centra en incorporar al sistema-país activos y mecanismos que permitan aflorar, atraer, gestionar y capitalizar los medios y mercados financieros, mientras se facilita su puesta en valor adecuada, continua y segura en la economía.

El funcionamiento simplificado del ciclo de agregación de valor al capital financiero es el siguiente: se alimenta principalmente de las entradas *personas*, *capital* y *marca* del país (esta última por la importancia mayúscula en el Sistema Financiero de la confianza), y les añade (o resta) capas de valor dependiendo de la configuración del Modelo Productivo. En España, la radiografía revela que (Figura 9)<sup>11</sup>:



Figura 9: Mapa de oportunidades de agregación de valor al capital financiero

- En la primera capa de valor de **Propiedad**, algunos elementos relacionados con la propiedad son positivos (por ejemplo, España destaca por la facilidad de registro de propiedad física). Sin embargo, otros son negativos, especialmente el **mal posicionamiento de España en el índice de Facilidad para hacer negocio** (*Ease of doing business*), ubicada en las últimas posiciones de los países desarrollados y con una tendencia a la baja desde 2006. El resultado es una capa reductora de valor.
- En la segunda capa de **Transacción**, España presenta un **compendio de fortalezas, sobre todo en términos de estabilidad y eficiencia de su banca comercial**, que hacen que pueda ser considerado como referente, como mínimo, en Europa. La capa añade globalmente valor, a pesar de mostrar coyunturalmente un comportamiento negativo en algunos indicadores (por ejemplo deuda pública).
- En la tercera capa de **Inversión**, el balance entre aspectos positivos y negativos queda en tablas. **Mientras que la sofisticación de los mercados financieros de España ha alcanzado niveles elevados, los flujos de inversión hacia la economía y la relevancia en los mercados globales de inversión siguen siendo bajos** (concretamente, la baja relevancia en mercados globales está más relacionada con la pérdida del atractivo-país de cara a la inversión que con el sistema bancario en sí mismo). El resultado es una capa con contribución constante de valor.

<sup>11</sup> La **Nota 4: Detalle del análisis del ciclo de agregación de valor al capital financiero** (página 123) describe más en detalle el ciclo y las capas que lo componen, junto con un resumen de las conclusiones del análisis y diagnóstico del mismo.

- En la cuarta capa de **Riesgo**, surge el ingrediente más desfavorable. La gestión del riesgo presenta **aspectos negativos para la valoración de los flujos económicos del país** (deuda externa, consumo, etc.). A nivel micro, presenta **deficiencias para sostener un sistema eficaz de financiación de emprendimiento y PYMEs** (situación coyuntural como resultado de la crisis). Un aspecto a valorar en este sentido, es el hecho de que en España (y en general en la UE), la financiación del emprendimiento se realiza en gran medida a través del sistema bancario, principalmente por la ausencia de ratings fuera del conjunto de las empresas más grandes que permitan facilitar otros canales de inversión (a diferencia de EE.UU.), si bien en este sentido, se tendría que considerar la idoneidad de las agencias de rating tal y como funcionan actualmente (según el informe WEO del FMI), como vehículo más apropiado para proporcionar información que habilitara circuitos de inversión paralelos al exclusivamente bancario. Como resultado, esta capa es fuertemente reductora de valor.
- En la última capa de **Sostenibilidad**, las deficiencias anteriores en la gestión de riesgo, debilitan naturalmente la sostenibilidad global del Sistema Financiero. El sistema ha revelado en algunas partes **limitaciones en la valoración del riesgo sistémico** que han contribuido a la burbuja inmobiliaria. El resultado es una capa reductora de valor.

VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«Las subvenciones hacen mirar al poder en lugar de mirar al mercado»

RESUMEN DE CONCLUSIONES

- En el caso de España, la **dinámica de agregación de valor al capital financiero es por tanto ligeramente reductora de valor**. El ciclo genera valor-país por debajo del potencial intrínseco de las entradas disponibles en el país, aunque menos que en los dos ciclos anteriores. Existe por lo tanto un **potencial de mejora medio**, al perderse valor en tres de las cinco capas del ciclo, y al perderse oportunidad de agregar valor en otra.

10 datos interesantes

1	<b>Crear una empresa</b> en España implica un promedio de 10 trámites en 47 días (en la OCDE 5,7 trámites en 13 días). España ocupa la posición 146 (de 183) en el ranking de creación de empresas (Fuente: World Bank).
2	España se posiciona por detrás de países de referencia europeos (como Alemania, Francia y Reino Unido) en la mayoría de indicadores de <b>eficiencia de Marco Legal y corrupción percibida</b> (Fuente: World Economic Forum).
3	España se posiciona por delante de países europeos de referencia (como Alemania, Bélgica, Francia y Reino Unido) en indicadores de <b>estabilidad y eficiencia del sistema bancario</b> (Fuente: World Economic Forum).
4	En el periodo 2004-2007, el crecimiento del <b>consumo</b> en los hogares (8%) superó al del ahorro (4%), alcanzando una necesidad de financiación de 25.581M€. Esta tendencia se ha invertido en 2008 con un crecimiento del consumo hasta el 4% y un incremento del 28% en el ahorro (Fuente: Banco de España).
5	El <i>inflow</i> neto de <b>inversión extranjera directa</b> en España disminuyó en más de un 90% entre 2008 y 2009. Se perdió en un año el doble de lo que se había ganado desde el año 2000 (Fuente: OCDE).
6	El riesgo de <b>impago de la deuda soberana</b> de España en 2010, creció desde un 9,8% en el T1 a un 20,7% en el T2, poniendo a España entre los países con riesgo de <i>default</i> en Europa (Fuente: CMA).
7	La <b>deuda externa total</b> de España está valorada en cerca de 1.760MM€, lo que representa el 168% del PIB, mientras que la deuda neta queda en 1.027MM€, que representa el 98% del PIB (Fuente: Banco de España).
8	Hay cuatro <b>bancos españoles</b> entre los cincuenta más seguros del mundo en base a sus valoraciones de crédito a largo plazo y activos totales (Fuente: Global Finance, Moody's, Standard & Poor's, Fitch).

10 datos interesantes	
9	España destaca en el <b>mercado de bonos</b> por tener el mayor valor del ratio de bonos privados internacionales respecto al PIB, y en el <b>mercado de valores</b> por tener el mayor número de empresas en bolsa por cada 10.000 habitantes (comparado con Alemania, Bélgica, Francia, Italia y Reino Unido) (Fuente: World Economic Forum).
10	Según las perspectivas del FMI, el <b>PIB</b> de España a precios corrientes en 2015 será de -0,75% respecto al PIB en 2008. En contraste, esta misma perspectiva para los países periféricos europeos (España, Grecia, Irlanda, Italia y Portugal) es de -0,29%, para los BRIC de 83,19%, y para EE.UU./Japón/Canadá de 28,18% (Fuente: FMI).

## Análisis del ciclo de agregación de valor a la marca-país

Con el objetivo de **potenciar e irradiar la imagen de marca, tanto interna (orgullo de pertenencia para ciudadanos) como externa (reputación del país y capacidad de influencia en el resto del mundo)** del país, este ciclo se centra en analizar los distintos niveles de atractivo que tiene un país o región para fomentar, atraer y mantener talento, conocimiento, empresas e inversiones, así como para mejorar su influencia y liderazgo.

El funcionamiento simplificado del ciclo de agregación de valor a la marca-país es el siguiente: se alimenta principalmente de la entrada *marca* del país, y le añade (o resta) valor dependiendo de la configuración en el Modelo Productivo de **cinco “capas” de agregación de valor: Visible; Atractiva; Creíble; Referente; y Responsable.**

- RESUMEN DE CONCLUSIONES**
- En el caso de España, la **dinámica de agregación de valor a la marca-país es reductora de valor**. El ciclo genera valor-país por debajo del potencial intrínseco de las entradas disponibles en el país, aunque menos que en los ciclos de personas-conocimiento y bienes-servicios, y más que en el de capital financiero. Existe por lo tanto un **potencial de mejora alto**, al perderse fuertemente valor en dos de las cinco capas del ciclo, y al perderse oportunidad de agregar valor en otras dos (Figura 10)<sup>12</sup>.

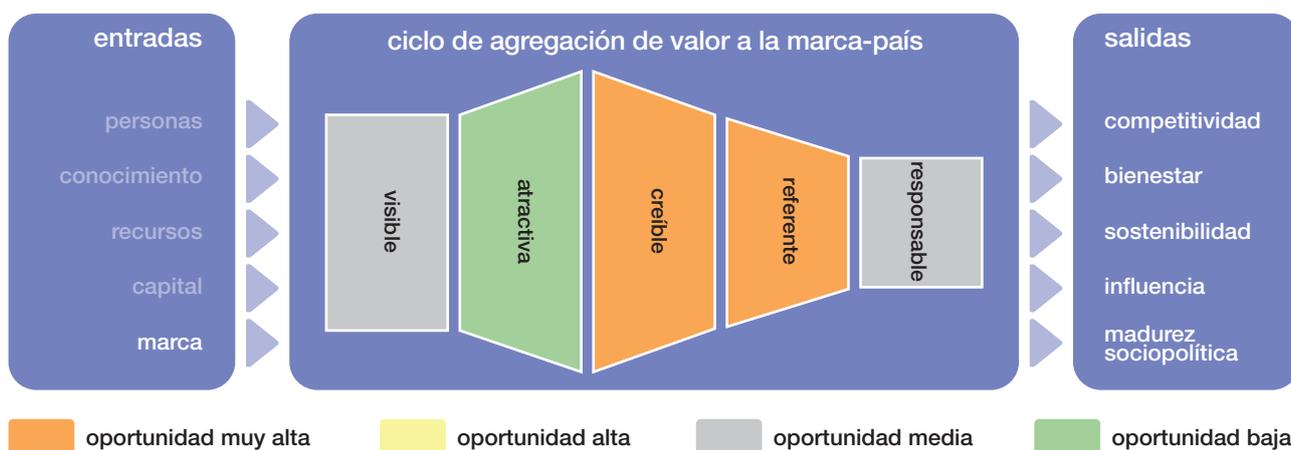


Figura 10: Mapa de oportunidades de agregación de valor a la marca-país

<sup>12</sup> La Nota 5: Detalle del análisis del ciclo de agregación de valor a la marca-país (página 127) describe más en detalle el ciclo y las capas que lo componen, junto con un resumen de las conclusiones del análisis y diagnóstico del mismo.

10 datos interesantes	
1	España es el tercer receptor de <b>turismo</b> del mundo (por detrás de Francia y EE.UU.), y ocupa la primera posición del ranking mundial en riqueza de <b>recursos culturales</b> (Fuente: OCDE, World Economic Forum).
2	España se posiciona entre los veinte primeros países en indicadores de <b>calidad de vida</b> (Fuentes: ONU, The Economist). En particular, Madrid y Barcelona se posicionan entre las 50 <b>mejores ciudades para vivir</b> de diversos rankings (Fuente: Mercer, Forbes, Monocle).
3	España ha tenido 7 <b>premios Nobel</b> , la mayoría de Literatura, un número bajo en la UE-15, comparando con Dinamarca (13), Holanda (18), Italia (20), Francia (57), Alemania (103) o Reino Unido (117) (Fuente: Nobelprize.org).
4	Hay 10 <b>empresas españolas</b> actualmente en el ranking Fortune Global 500, de energía (4), construcción (2), sector financiero (2), seguros (1) y telecomunicaciones (1); y hay 33 empresas españolas en el ranking Forbes Global 2000, principalmente en el sector financiero (8), energía (8) y construcción (7) (Fuente: Fortune).
5	Solamente hay 10 <b>universidades</b> en el Top 500 y ninguna de ellas está entre las primeras 100 (la primera española está en el puesto 148) (Fuente: QS Top Universities)
6	El 39% de las <b>referencias a España en Medios internacionales</b> durante el tercer trimestre de 2009 fueron informaciones relacionadas con la economía española, el tema por el que más se le referenciaba a nivel internacional, a pesar de que había bajado un 10% respecto al primer trimestre (Fuente: Real Instituto Elcano).
7	España ocupa la posición séptima en <b>ayudas a países en vías de desarrollo</b> , por delante de todos los países del G8. Es el segundo que más ayudas aporta a Latinoamérica después de EE.UU. (Fuente: Center for Global Development).
8	El Greendex 2010 (que mide el <b>comportamiento consumidor</b> en 65 áreas que incluyen: vivienda, transporte, alimentación y gran consumo) sitúa a España en el puesto 10 de 17 (Fuente: National Geographic Society).
9	El 85% de la población se siente bastante o muy orgullosa de <b>ser español</b> (Fuente: CIS).
10	El <b>español</b> está entre las cuatro lenguas más habladas del mundo (junto con el chino, el inglés y el indostánico); es el segundo idioma más estudiado del mundo (sólo detrás del inglés) y la tercera lengua más usada en Internet (detrás del inglés y el chino) (Fuentes: Instituto Cervantes, Ethnologue).

#### VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«En una sociedad tan “in-mediática” y ligada a impactos como la nuestra, el Medio de mayor éxito es, por definición, el más oportunista con el “temilla” del momento y el que “grita” más alto. ¿El resultado? Un país que debe mirar al mañana y sólo saber pensar en el hoy. Una sociedad que necesita de consenso y en la que todos hablan gritando.»

## Análisis del Marco Productivo de España

El *Marco Productivo* determina el marco de contorno y regulación y las fuerzas facilitadoras que actúan sobre el Modelo Productivo. Como tal, se convierte en el entorno en el que un país hace su producción de valor. **Tiene como meta configurar fuerzas que maximicen el valor generado por el Modelo Productivo, pero siempre garantizando el cumplimiento de determinadas condiciones de contorno y reglas de juego.** Por ello, suele establecer para el país un balance entre “sumas” y “restas” al valor productivo, con el objetivo de mantenerlo en condiciones de óptima “normalidad”. Para ello y por ello, hace al mismo tiempo de puente entre el Modelo Productivo y el Modelo de Estado (Figura 11).

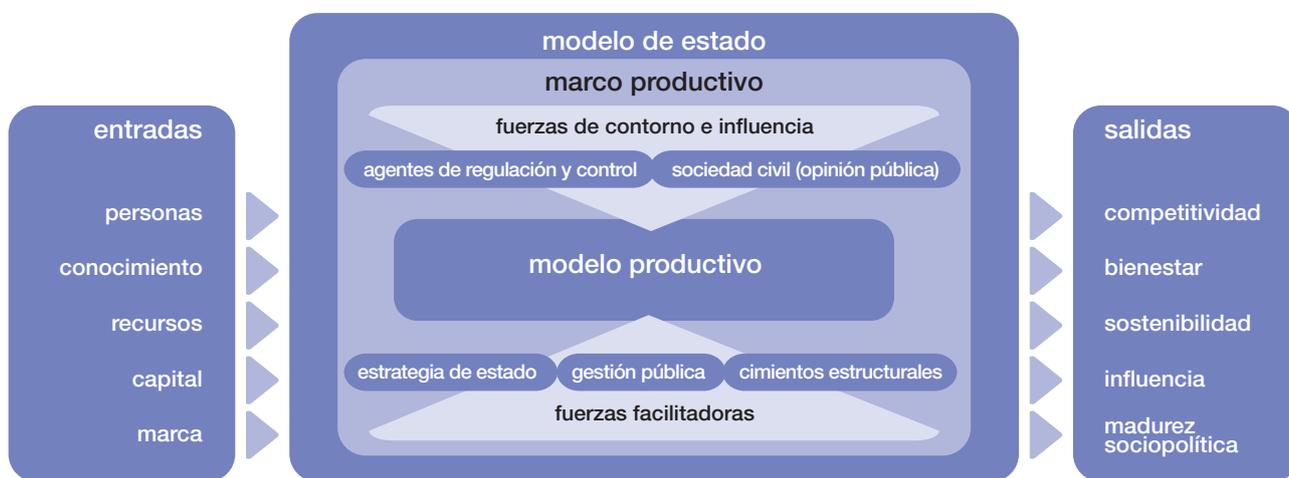


Figura 11: Visión simplificada del Marco Productivo de un país

Como se puede observar, el Marco Productivo debe tener claramente asentadas **cinco fuerzas principales (Agentes de Regulación y Control; Sociedad Civil – Opinión Pública; Estrategia de Estado; Gestión Pública; y Cimientos Estructurales)** organizadas, dependiendo de su naturaleza, en *fuerzas de contorno e influencia* (las dos primeras) y *fuerzas facilitadoras* (las tres últimas) (Tabla 4).

### VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

Con una **significación del 71%**, el Marco Productivo ha sido el **tercer ámbito que mayor número de retos y oportunidades ha concentrado** para la muestra de Sociedad Civil implicada en la iniciativa. Los principales focos identificados en las cien conversaciones han sido los siguientes:

- La falta de una visión y estrategia ambiciosa, consensuada y estable en temáticas de Estado troncales (educación, ciencia, innovación, energía e identidad productiva).
- La necesidad urgente de **flexibilización del Mercado Laboral**.
- La determinación de cuál es el **Estado del Bienestar** que los españoles quieren de verdad y pueden permitirse.
- La definición del modelo definitivo de **descentralización administrativa** mejor para España.
- Cierta debilitamiento y aletargamiento de la **Sociedad Civil** que limita su contribución al país.
- Cierta grado de pérdida de **transparencia del sistema y sus instituciones**, que provoca una menor confianza en los mismos por parte de los ciudadanos.

Tabla 4: Descripción de las cinco fuerzas del Marco Productivo

Fuerzas de contorno e influencia	
Agentes de Regulación y Control	Garantizan que la actividad del Modelo Productivo se lleva a cabo en conformidad con el Marco Legal y la regulación. Tienen impacto tanto en los grados de libertad que tienen los agentes del Modelo Productivo para actuar, como en la eficiencia con la que se ejerce la regulación y control.
Sociedad Civil (Opinión Pública)	Tiene como misión social e informal el influir y actuar libre de coacción en el sistema para hacer valer demandas, intereses, propósitos y valores compartidos por colectivos ciudadanos. Obra como mediador entre Ciudadanos y Estado, creando una vía complementaria para hacerse eco de la opinión pública y del interés ciudadano.
Fuerzas facilitadoras	
Estrategia de Estado	Orienta y planifica la operación y el desarrollo de un país garantizando, donde proceda, una coherencia y estabilidad por encima de ciclos políticos y mandatos gubernamentales (concepto de <i>estrategia de país</i> ) o, donde corresponda, la alternancia adecuada para recoger la impronta política del Gobierno vigente en cada momento (concepto de <i>estrategia de partido</i> ).
Gestión Pública	Las Administraciones Públicas son las estructuras a través de las que el Gobierno ejecuta aquellos servicios y actividades que se alinean con su misión y los objetivos de la Estrategia de Estado. Este conjunto de servicios y actividades conforman la Gestión Pública, la operación del sistema que componen todos los funcionarios y estamentos públicos.
Cimientos Estructurales	Son aquellas infraestructuras y sectores que ofrecen un soporte fundamental para el Modelo Productivo y para el funcionamiento general de un país. Destacan especialmente tres: Energía, Transporte y Telecomunicaciones.

## Resumen de conclusiones

Los cambios que han tenido lugar a nivel mundial, implican que la reflexión respecto al Marco Productivo de España, ya no pueda hacerse sólo desde una perspectiva local de logros conseguidos, sino que sea necesario hacerla poniendo énfasis en **cómo las condiciones del Marco Productivo permitirán actuar hoy, mañana y pasado como multiplicadores del valor generado en el Modelo Productivo, todo ello respecto a los países con los que España compite y competirá** (lo que incluye tanto a los países que se le aproximan, como a aquellos con los que busca converger).

Desde esta perspectiva, son **tres los retos más destacables** en términos de Marco Productivo:

- RESUMEN DE CONCLUSIONES**
- **Falta de una Estrategia de Estado** ambiciosa, fiable, consensuada y estable
  - Riesgos serios para el **equilibrio duradero de la sostenibilidad** (económica, social y medioambiental) del país
  - **Oferta-país desequilibrada** en su atractivo global para personas, empresas y capitales

### Primer reto. Falta de una Estrategia de Estado ambiciosa, fiable, consensuada y estable

Como indica la Tabla 4 anterior, la Estrategia de Estado **orienta y planifica la operación y el desarrollo de un país** garantizando, donde proceda, una **coherencia y estabilidad por encima de los ciclos**

**políticos** y mandatos gubernamentales (concepto de *estrategia-país*) o, donde corresponda, la **alternancia adecuada para recoger la impronta política del Gobierno** vigente (concepto de *estrategia-partido*).

En **algunas temáticas que tienen carácter de Estado** y ubican su horizonte temporal en el **medio y largo plazo** (como por ejemplo la estrategia educativa, científica o energética), la Estrategia de Estado trasciende a los Programas Electorales o Políticas Públicas de un Gobierno electo para conformar una verdadera **estrategia-país, que deja de estar al albur de intereses y coyunturas partidistas para ubicarse en otra dimensión, en otro plano**. La base de las estrategias-país es el **consenso al servicio del bien común**. Requieren por lo tanto de una fuerte movilización entre fuerzas políticas y la Sociedad Civil.

En términos de Estrategia de Estado, la radiografía y diagnóstico de España ha revelado **dos retos principales**. Primero, el plano de estrategias de partido está adecuadamente asimilado y orquestado, mientras que **el plano de estrategia-país no tiene un reflejo real ni en la agenda del país, ni en la gobernanza del mismo**. Segundo, más allá de Pactos de Estado puntuales, no se materializan en la actualidad **ni las voluntades ni los mecanismos para el establecimiento y perdurabilidad del consenso necesario a una estrategia-país**, esto es, para conseguir una movilización fuerte y duradera de los agentes públicos y la Sociedad Civil.

En particular, son **necesarias y urgentes estrategias-país específicas** (que combinen ambición y fiabilidad sobre una fuerte base de consenso estable) en las siguientes cinco temáticas:

- La **estrategia educativa del país**, en todos los eslabones del sistema de atracción, generación y retención de talento (talento definido como suma de valores, aptitudes y actitudes), y buscando promover con ello el efecto escalera hacia sociedades cada vez más sofisticadas en su oferta y demanda.
- La **estrategia científica** conectándola con la estrategia educativa anterior y la estrategia productiva (descrita a continuación), así como con el capital financiero, pero sin por ello alienarla ni edulcorarla; y la **estrategia de innovación** entendida, siguiendo la visión del Manual de Oslo, como innovación en sentido amplio<sup>13</sup> y no sólo como innovación tecnológica.
- La **identidad productiva del país**, esto es, cuáles deben ser las configuraciones generales de producción de España en términos de posicionamiento frente al resto de competidores globales, factores de producción fundamentales (trabajo, conocimiento, tecnología, etc.), niveles de sofisticación de oferta y demanda, criterios de medición del éxito, parámetros de imagen de marca, etc. No se trata por lo tanto de un modelo *pick the winners* (esto es, elegir a las empresas tractoras y diseñar una estrategia pensada para favorecer su crecimiento), ni de un enfoque *pick the topics* (es decir, elegir a los sectores clave e incentivarlos), sino más bien de un planteamiento *pick the patterns*: se **selecciona el conjunto de ingredientes ganadores que definen la identidad y las bases de competitividad global que se quieren en el país, y se crea las condiciones de contorno para favorecer su expansión**. El mercado será el último responsable de determinar los sectores, jugadores, y bienes y servicios ganadores.

---

<sup>13</sup> *Innovación en productos, servicios, procesos, personas, organización y también modelos de negocio.*

- La **estrategia energética del país** dando respuesta a tres retos fundamentales: *mix* energético ganador del país (esto es, qué energías debe consumir España), marco tarifario y de incentivos (esto es, qué reglas macro imperarán en la generación, transporte, distribución y consumo de energía) y finalmente estrategia hacia la autosuficiencia (cómo mitigar la dependencia energética del país) y sostenibilidad (cómo cumplir las metas de país *eco*, *clean* y *green*).
- El **modelo de Estado del Bienestar responsable** que necesita España, quieren los ciudadanos y se puede permitir el país (incluyendo aspectos relacionados con Sistema de Pensiones, derechos y deberes del Ciudadano, Función Pública multinivel, etc.).

### Segundo reto. Riesgos serios para el equilibrio duradero de la sostenibilidad (económica, social y medioambiental)

Mientras que, en un primer momento, la macroeconomía puso el foco casi exclusivo en el *crecimiento* de las economías, este enfoque evolucionó hacia integrar además un concepto de *sostenibilidad*. Pero las consideraciones de sostenibilidad aisladas del crecimiento, o parciales por estar demasiado centradas en aspectos ecológicos o medioambientales, se han revelado perversas a la hora de configurar la ecuación-país ganadora. Por ello, **el nuevo paradigma de crecimiento sostenible pone el foco en un triple objetivo que es económico, al tiempo que social y medioambiental, y que gira en torno al equilibrio entre estas tres perspectivas (concepto de *triple bottom line*).**

La clave de este nuevo paradigma más holístico y equilibrado, se basa en que los Estados deberán, haciendo un juego de palabras, **asegurar que la propia sostenibilidad sea sostenible**. Simplificando, esta “sostenibilidad sostenible” se podría asimilar con el reto de maximizar el valor de una división en la cual el “numerador” (la “construcción” de valor del país) son las personas y empresas como fuentes de ingresos del país, más el Estado del Bienestar como intangible del país, mientras que el “denominador” (la “destrucción” de valor del país) son principalmente los impactos medioambientales negativos y los costes asociados a los servicios públicos y la actividad empresarial. Si la división es inferior a uno, el modelo-país no es sostenible. Cuanto más crezca su valor, mejor será el equilibrio de valor del país.

En términos de equilibrio duradero de la sostenibilidad, la radiografía y diagnóstico de España revelan **dos grandes desafíos**. Primero, hay que integrar en la conducción del país un modelo holístico y fiable para **planificar, operar y medir en España la “sostenibilidad sostenible”**, combinando aspectos económicos, sociales y medioambientales, con el objetivo de garantizar el equilibrio del *triple bottom line*. Segundo, se debe **concienciar a las fuerzas políticas y la opinión pública** para que entiendan que, sin sostenibilidad sostenible, el futuro del país (de cualquier país) es la quiebra económica, social y/o medioambiental.

### Tercer reto. Oferta-país desequilibrada en su atractivo global para personas, empresas y capitales

El equilibrio comentado en el punto anterior entre los distintos factores para conformar el modelo de sostenibilidad sostenible de un país, ha de ser no sólo positivo, sino también atractivo o, siendo más exactos en los términos, **más atractivo que el de los países con los que se compete**. Sin ello, el país no conseguirá actuar como imán de empresas, iniciativas, inversiones y talento, que aporten valor al país.

En este sentido, España presenta una realidad dual en el atractivo de su oferta-país: algunos ingredientes del Marco Productivo (como por ejemplo la calidad de vida) resultan muy positivos, mientras que otros (como las barreras para iniciar nuevos negocios o la dificultad para el comercio exterior) ubican al país en el vagón de cola de las economías desarrolladas. El resultado es una **oferta-país desequilibrada en su atractivo global para las personas, empresas y capitales, que necesita para asegurar su desarrollo y viabilidad.**

## Conclusiones específicas para las fuerzas de contorno e influencia del Marco Productivo

El primer grupo de fuerzas del Marco Productivo, las *fuerzas de contorno e influencia*, actúan como entradas de control del Modelo Productivo, **estableciendo los grados de libertad (formales e informales) del sistema, delimitando líneas rojas en el mismo o respondiendo ante anomalías en su funcionamiento para reconducirlo.**

En un país, deben existir siempre como mínimo **dos fuerzas de contorno e influencia: los Agentes de Regulación y Control, una fuerza más institucional y formal, y la Sociedad Civil, una fuerza más social e informal.** La coexistencia de ambas fuerzas es fundamental para disponer en el país de una simetría marcada entre Administradores y Ciudadanos, y de una dualidad equilibrada entre Estado y opinión pública.

Son **diez los elementos más destacables** que ha revelado de España el análisis de las fuerzas de contorno e influencia:

### RESUMEN DE CONCLUSIONES

- Rigidez del **Mercado Laboral**
- Barreras para **iniciar nuevos negocios**
- Dificultades para el **comercio exterior**
- Marco deficiente para el fomento de la **competitividad en PYMEs**
- Pérdida de **fiabilidad y transparencia del sistema**
- Ineficiencias y amenaza de rotura del **mercado único interior**
- Peso elevado y riesgo de efecto llamada hacia la **Economía Sumergida**
- Fortaleza económica del **núcleo social**
- Debilitamiento y aletargamiento de la **Sociedad Civil**
- Pérdida de **seguridad jurídica**

### Rigidez del Mercado Laboral

Diversos indicadores confirman la rigidez del Mercado Laboral español, incluyendo aspectos relativos a negociación colectiva, modalidades de contratación, y costes y causas del despido. El modelo actual hace que **España destruya mucho empleo en condiciones económicas adversas** (entre otros factores por la alta temporalidad del empleo), al tiempo que **necesita de tasas de crecimiento elevadas para lograr crear empleo.** Esta situación lastra al país, no sólo por el impacto económico directo que supone (disminución de los ingresos del Estado, aumento de los gastos vía subsidios y ayudas), sino también por el impacto social y moral que entraña, así como por el impacto económico indirecto (ya que la inseguridad que crea retrae el consumo y la inversión).

## Un dato ilustrativo

Incluso después del ajuste de fuerza laboral de los dos últimos años, España tiene la segunda tasa más alta de temporalidad de trabajadores de la UE con 25,4%, sólo por detrás de Portugal (Fuente: Eurostat).

### Barreras para iniciar nuevos negocios

Un rasgo destacado del panorama empresarial a nivel global, son los grandes cambios que se han producido a lo largo de los últimos cincuenta años en los ranking de empresas, con verdaderos imperios empresariales del pasado prácticamente desaparecidos, y la emergencia continua de nuevos líderes en ámbitos de los cuales algunos antes incluso ni existían. Este hecho contribuye a realzar la importancia sustancial y creciente que tiene el emprendimiento innovador. Frente a esta importancia, **España presenta un marco poco favorecedor al inicio de nuevos negocios, y es incluso uno de los países que más ha empeorado recientemente.**

VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«Competimos en un mercado en el que hay que ganarse el derecho a ser consumido»

## Un dato ilustrativo

España ocupa la posición 62 de un total de 183 países evaluados en el índice de *Ease of doing business* y, lo que resulta más preocupante, ha perdido 24 posiciones entre los años 2006 y 2010 (Fuente: World Bank).

### Dificultades para el comercio exterior

Un factor clave en el desarrollo de cualquier economía son las exportaciones de los bienes producidos por su tejido empresarial, junto con las importaciones para alimentar su base productiva. Frente a esta importancia manifiesta de importaciones y exportaciones, **España presenta una configuración ineficiente y poco ágil para el comercio exterior, situándose en cola de los países de la UE y ocupando posiciones intermedias en la geografía económica.**

## Un dato ilustrativo

Según el indicador que valora las facilidades que ofrece una economía para el comercio exterior, los países más favorables al comercio exterior son Singapur (primer lugar) y Hong Kong (segundo). Finlandia, Dinamarca y Suecia figuran entre los diez primeros países del mundo en facilidades para el comercio exterior, mientras que Alemania, Chipre, Reino Unido y Portugal están entre los veinte primeros. España ocupa uno de los últimos lugares dentro de la UE-27 (puesto 21) y sólo llega al puesto 59 en el ranking internacional. En Europa, por detrás de España quedan Hungría, Grecia, Eslovenia, Bulgaria y Eslovaquia (Fuente: World Bank).

### Marco deficiente para el fomento de la competitividad en PYMEs

El tejido empresarial español es intensivo en PYMEs que concentran gran parte del empleo, al tiempo que presentan en promedio bajos niveles de competitividad. **Las PYMEs del país desarrollan su actividad en un círculo vicioso:** dificultades para crear nuevos negocios; baja incentivación para pasar del autoempleo a economías de escala; barreras a la hora de abordar escenarios de comercio exterior; dificultades para disponer de crédito; limitaciones para capacitar a su talento o acceder a talento de alto valor; etc. El coctel es explosivo y redundante **para las PYMEs en una alta mortalidad, fuerte dependencia de ciclos económicos, y baja propensión a crecer más allá del autoempleo y a competir en mercados globales.**

## Un dato ilustrativo

Entre 2008 y 2009, aunque las altas de Empresas tuvieron una desaceleración generalizada del 20%, las PYMEs de menos de cinco empleados tuvieron un aumento en las bajas de casi el 80% (Fuente: INE).

### Pérdida de fiabilidad y transparencia del sistema

Considerando aspectos relativos a la **confianza, transparencia, percepción de corrupción y demás aspectos relacionados que afectan al Marco Productivo, el posicionamiento de España no es bueno y va a peor**. Respecto a las otras cuatro principales economías europeas (Alemania, Francia, Italia y Reino Unido), se sitúa como penúltima en todos los indicadores considerados, únicamente por delante de Italia, que ocupa todas las últimas posiciones. La tendencia de evolución en algunos indicadores es incluso negativa en los últimos años. La fiabilidad y transparencia del Marco Productivo es una condición necesaria o, como mínimo, una condición favorable a la hora de atraer al país empresas, iniciativas, inversiones y talento.

#### Un dato ilustrativo

España ocupa la posición número 32 del *Corruption Perceptions Index 2009*, con una calificación de 6,1 por detrás de todos los países del G8 (excepto Italia y Rusia) (Fuente: Transparency International).

### Ineficiencias y amenaza de rotura del mercado único interior

Uno de los aspectos más destacados a lo largo de las conversaciones mantenidas en el presente estudio, son las ineficiencias y la amenaza que representa la rotura del mercado único para la actividad de las empresas, especialmente en lo que se refiere a los aspectos de Marco Legal. Esta amenaza se perfila en dos líneas principales. La primera, y evidente, consiste en los **mayores costes** y la reducción de determinados aspectos de **economías de escalas**, que implica el mal funcionamiento del mercado único interior. A lo anterior, se suma un segundo aspecto por la tendencia creciente, variabilidad (cambios en normativa y regulación), y “rumorología” en torno a este fenómeno. Todo ello contribuye a crear cierto **“ruido ambiental” y desconfianza** que afecta a empresas y capitales (y también personas), a la hora de hacer apuestas por España o algunas de sus regiones por la **falta de seguridad** respecto a las condiciones de operación futuras.

#### Un dato ilustrativo

El número de páginas de los Boletines Oficiales de las Comunidades Autónomas se ha multiplicado por siete en el periodo 1985-2008, mientras que el número de páginas del Boletín Oficial del Estado se ha mantenido constante (Fuente: Econlaw Strategic Consulting).

### Peso elevado y riesgo de efecto llamada hacia la Economía Sumergida

De cara a asegurar que la sostenibilidad sea sostenible, la Economía Sumergida tiene un impacto negativo en tres ejes. Primero, por el impacto que genera en términos de **rentas no percibidas por el Estado**. Segundo, por la **competencia desleal** que crea hacia negocios que participan de manera legal en el sistema. Finalmente, por la **pérdida de confianza e insolidaridad** que puede provocar entre los Ciudadanos que participan del soporte al Estado dentro de una falta de equidad. Al considerar los principales factores que fomentan la Economía Sumergida (facilidad de hacer negocios, presión fiscal, corrupción, seguridad, complacencia social, credibilidad, etc.), España se sitúa por detrás de las economías europeas más relevantes (con la excepción de Italia). **El riesgo añadido es el efecto llamada provocado por la coyuntura económica adversa actual**.

#### Un dato ilustrativo

España se posiciona un 43% por debajo del promedio de principales economías europeas (Alemania, Francia, Reino Unido) en indicadores relacionados con la propensión a la Economía Sumergida (Fuente: World Economic Forum).

### Fortaleza económica del núcleo social

El colectivismo es el grado en el que los individuos se integran en grupos dentro de una sociedad. En una sociedad con alto nivel de colectivismo, las personas se integran desde el nacimiento en grupos de alta cohesión, como familias extendidas grandes (incluyendo tíos y abuelos) que les protegen durante gran parte de su vida. Este fuerte núcleo social contrasta con sociedades de alto individualismo, en las que se espera que uno se enfrente a la adversidad por sus propios medios. En un país, si se combina el grado de colectivismo con la distribución de riqueza, el resultado da una aproximación al concepto de “fortaleza económica del núcleo social”, es decir, cuál es la capacidad económica del entorno próximo de una persona a la hora de ayudarla frente a crisis o contingencias. **España cuenta con un núcleo social de fortaleza económica claramente superior** a las economías más importantes de Europa (Alemania, Francia, Italia y Reino Unido), a economías líderes como EE.UU. y Japón, y en general a los BRIC (salvo China con uno de los grados de colectivismo más altos del mundo), lo que parece contribuir por ejemplo a contener los efectos de la crisis actual.

#### Un dato ilustrativo

España tiene un nivel alto de colectivismo para una economía desarrollada (resultado de 49 en la escala de Hofstede comparado con 9 de EE.UU., 11 de Reino Unido, 24 de Italia o 29 de Francia) que, unido a su adecuada distribución de la renta (coeficiente Gini bajo), apunta que los núcleos familiares tienen una fortaleza económica considerable como apoyo frente a la adversidad (Fuente: Hofstede, ONU).

### Debilitamiento y aletargamiento de la Sociedad Civil

Cierto debilitamiento y aletargamiento de la Sociedad Civil **limitan su contribución socioeconómica a la hora de movilizar a la Sociedad al servicio del bien-país**, actuar como contrapeso y factor de equilibrio frente al Estado y los Políticos, o complementar adecuadamente las actuaciones gubernamentales mediante acciones civiles colectivas que las refuercen. Se considera mayoritariamente que, por incomparecencia de la propia Sociedad Civil y/o por injerencia de la esfera política, se ha producido cierto fenómeno de “politización” de espacios de competencia concebidos para ser apolíticos e independientes.

#### Un dato ilustrativo

En el Reino Unido, el Gobierno ha lanzado la iniciativa *Big Society*, con el objetivo de situar a la Sociedad Civil en el corazón de la reforma del sector público. En relación con la *Big Society*, David Cameron declaró: «*Today is the start of a deep and serious reform agenda to take power away from politicians and give it to people*». En este mismo sentido, Nick Clegg apuntó «*We need radical change that puts power back in the hands of people. Only by bringing down vested interests and giving people real control over their lives will we build a Britain that is fair*».

### Pérdida de seguridad jurídica

La seguridad jurídica es esencial para el desarrollo de la actividad empresarial en general (y de la innovadora en particular) o la atracción de la inversión extranjera. **España se posiciona negativamente en prácticamente todos los índices relacionados con política fiscal, corrupción o ineficiencia del sistema judicial** frente a las economías referentes europeas. A lo anterior, hay que sumar inconsistencias entre el Marco Legal formalmente establecido y ciertas políticas y prácticas de las Administraciones Públicas. Todo ello puede terminar perjudicando a entidades tenedoras de valores extranjeros, lo que afecta a inversores extranjeros y a las propias empresas multinacionales españolas.

## Un dato ilustrativo

Considerando una muestra de países europeos (constituida por Alemania, Bélgica, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Portugal y Reino Unido), España se sitúa por detrás de todos los líderes (todos los países considerados a excepción de Grecia, Italia y Portugal) en los indicadores de control de corrupción (Fuente: World Heritage Foundation y World Bank), de percepción de la corrupción (Fuente: Transparency International) y de voz y rendición de cuentas y de calidad regulatoria (Fuente: World Bank). A modo de ejemplo, en el periodo 2007-2009, los casos de corrupción urbanística se han incrementado en España en casi un 400%, con un aumento del 68% en el número de imputados y un aumento de más del 500% en el número de cargos públicos implicados (Fuente: Greenpeace).

## Conclusiones específicas para las fuerzas facilitadoras del Marco Productivo

El segundo grupo de fuerzas del Marco Productivo, las *fuerzas facilitadoras* actúan como entradas potenciadoras (o, si su funcionamiento no es el adecuado, como entradas limitadoras o inhibidoras) del Modelo Productivo. Su papel es el de **orientar e impulsar el funcionamiento del vehículo productivo del país**. Son tres las fuerzas facilitadoras principales de un sistema-país: la *Estrategia de Estado*, la *Gestión Pública* y los *Cimientos Estructurales*.

Son **siete los elementos más destacables** que ha revelado de España el análisis de las fuerzas facilitadoras:

## RESUMEN DE CONCLUSIONES

- Necesidad de una estrategia de **diversificación y sofisticación productiva**
- Riesgo de **dependencia y sostenibilidad energéticas**
- Baja eficiencia del **aparato público**
- Reto de sostenibilidad del **Sistema de Pensiones**
- Reto de sostenibilidad del **Estado del Bienestar**
- Riesgo de nueva **brecha del talento**
- Fortalezas en infraestructura de **transporte**

### Necesidad de una estrategia de diversificación y sofisticación productiva

La distribución del PIB en España muestra que casi la mitad se concentra en cinco sectores (agroalimentación, transporte, construcción, hostelería-turismo y distribución) que representan al mismo tiempo algo más de la mitad del empleo total del país. Son sectores de sofisticación baja, poca propensión a producir bienes y servicios de mayor valor agregado, y alta vulnerabilidad a ciclos y crisis. Por lo tanto, **a la limitada diversificación en términos de oferta productiva, se une su baja sofisticación**. Como se ha comentado anteriormente, la estrategia competitiva de un país con PIB per cápita alto como España, debe pasar por competir también en exportación de bienes de sofisticación alta o media.

## Un dato ilustrativo

Aunque el 47,94% del PIB y el 51,42% del empleo de España se concentran en cinco sectores (agroalimentario, transporte, construcción, hostelería-turismo, distribución), en el contexto de la UE-27, España sólo está en el top 3 en dos sectores cuando en promedio los demás países lideran en torno a 12 sectores, con únicamente cuatro países con peores números que España. Este dato es, si cabe, más llamativo si se considera el tamaño de España dentro de las economías de la UE-27 (Fuente: Eurostat).

### Riesgo de dependencia y sostenibilidad energéticas

La energía es uno de los bienes más estratégicos de un país. Buena prueba la da su impacto en crisis señaladas. Es clave para los países tener acceso a una energía barata y de calidad, reduciendo al mismo tiempo su dependencia del exterior. España es uno de los países europeos con **mayor dependencia energética y presenta una mala evolución** de la misma en los últimos diez años. A la dependencia, se unen **riesgos de sostenibilidad** relacionados con el **déficit tarifario**, y desajustes entre precio y valor para **algunas energías renovables**.

#### Un dato ilustrativo

Si se mantiene la tendencia que ha seguido la dependencia energética de España en la última década, el país se podría convertir en 10 años en el país más dependiente en energía de Europa con un 88,8% del suministro proveniente del exterior (Fuente: Eurostat).

### Baja eficiencia del aparato público

Dentro del mapa europeo, España presenta **valores medios en los datos de eficiencia administrativa** (medida como calidad de la Función Pública, en relación con el ratio de Funcionarios y la población de país). Sin embargo, cabe añadir dos observaciones al respecto. La primera es que España está por detrás de las economías europeas más desarrolladas (salvo Italia). La segunda es que, en varios de los casos, los estados que se sitúan por detrás de España, son países generalmente pequeños en los que, por falta de economías de escala, el volumen mínimo de funcionarios para operar la Función Pública, implica inherentemente ineficiencias estructurales. A todo lo anterior, se añade **cierto deterioro reciente en fiabilidad, transparencia y predictibilidad del aparato público**.

#### Un dato ilustrativo

Si se compara la efectividad gubernamental de España con un conjunto de economías líderes internacionales como Alemania, Canadá, EE.UU., Francia, Holanda y Reino Unido, se comprueba que España se sitúa ampliamente por detrás de todas ellas. Mientras que las economías internacionales consideradas se mueven dentro de una horquilla del 7%, la valoración en España de la efectividad gubernamental, se sitúa a una distancia superior al 11% con respecto a la economía con la valoración más baja de todas las consideradas (Fuente: World Bank)

### Reto de sostenibilidad del Sistema de Pensiones

En España, el Sistema de Pensiones afronta un **reto mayúsculo de sostenibilidad, que obliga a una revisión urgente y profunda de su concepción y diseño**. En efecto, a lo largo de los últimos años, el modelo de pensiones sólo ha experimentado modificaciones ligeras (por ejemplo, el periodo considerado para el cálculo de las pensiones), mientras que la pirámide poblacional ha vivido cambios muy profundos (envejecimiento de la población, aumento de la expectativa de vida, crecimiento vegetativo de la población, etc.). Los desajustes actuales y esperados entre volúmenes de cotizantes y beneficiarios, son la antesala de tensiones que se ampliarán en los años venideros, poniendo en entredicho la sostenibilidad misma del modelo.

#### Un dato ilustrativo

La población en edad de jubilación ha crecido en los últimos veinte años (desde 1990) más de un 30% y su previsión de crecimiento hasta 2050 está en torno al 200% (también en relación con 1990) (Fuente: INE).

### Reto de sostenibilidad del Estado del Bienestar

En España, las entradas y reservas de la economía española se han visto seriamente mermadas

desde el inicio de la crisis, al tiempo que sus obligaciones de pago actuales y futuras han aumentado significativamente. El Estado del Bienestar del que disfrutaba España antes de la crisis, se apoyaba en factores demográficos que han cambiado y cambiarán más acusadamente en el futuro (como se ha puesto de relieve en el punto anterior), en factores económico-financieros que igualmente han cambiado (tasa de paro muy alta, fuerte caída del crecimiento del PIB, descenso de la inversión directa extranjera, etc.), y en una posición competitiva en el mundo en claro retroceso. Para evitar escenarios extremos (como los sufridos recientemente por ejemplo por el Estado de California en EE.UU.), es imprescindible **reformular el espacio y las reglas del Estado del Bienestar para asegurar su viabilidad y estabilidad.**

#### Un dato ilustrativo

En los dos últimos años (desde el primer trimestre de 2008), de los 4,7 millones de puestos de trabajo destruidos en la UE-25, el 42% se ha eliminado en España. Dentro de la UE-25, en el periodo 2008.T1-2010.T1, países como Polonia, Bélgica, Alemania, Luxemburgo, Austria y Malta han crecido en empleo. Dentro de los restantes 19 países de la UE-25, España ha experimentado la mayor pérdida tanto absoluta como relativa. Por otro lado, el FMI presenta proyecciones de decrecimiento de la economía española hasta 2015, que cuestionan la capacidad del país de crear empleo antes de la citada fecha (aunque los estudios difieren en la cifra concreta de crecimiento que necesita España para crear empleo, en general la sitúan por encima del 2%) (Fuente: Adecco, FMI).

#### VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«Si España estuviera en el puesto 148 mundial de fútbol sería un escándalo nacional y la gente se manifestaría en las calles. Sin embargo, no nos preocupa que la universidad española mejor clasificada en el conocido ranking de la Universidad de Shangai ocupe esta posición.»

### Riesgo de nueva brecha del talento

La Sociedad del Talento se ha convertido en el nuevo caballo de batalla de las economías avanzadas y, como se ha visto, es una de las asignaturas pendientes de España. Por el efecto

crisis, el país corre el riesgo de alejarse todavía más del tren de esta Sociedad del Talento por la exclusión del Mercado Laboral de una gran parte de los colectivos de jóvenes en busca de su primer empleo (mejor formados en promedio) y el paro crónico de muchos mayores de 45 años (más experimentados). **La pérdida masiva de capital humano formado y experimentado está produciendo para ambos colectivos el riesgo de una nueva brecha del talento.** Por otro lado, en términos de talento digital, España se sitúa en el vagón de cola en penetración de Internet, con la totalidad de las principales economías de la UE-27 por delante de ella.

#### Un dato ilustrativo

En España, el 40,9% del desempleo se concentra en los menores de 25 años (subida interanual del 5,3%), frente al 22,1% de paro juvenil de media en un conjunto de países europeos (Alemania, Francia, Italia, Polonia, Portugal y Reino Unido). Por otro lado, en el último año, cerca de una de cada siete personas que han perdido su empleo en España, ha preferido retirarse del mercado de trabajo (no buscar otra ocupación), lo que supone una contracción de 95.000 personas de la población activa y propicia que, en términos absolutos, ésta haya crecido menos que el número de empleos perdidos (Fuente: Adecco).

### Fortalezas en infraestructura de transporte

Desde su entrada en la UE, y más concretamente a lo largo de los últimos 20 años, **la estrategia de inversiones en infraestructuras y el aprovechamiento para las mismas por España de los fondos estructurales**, la han situado como referente en infraestructuras de transporte para terceros países y ha conseguido que los principales indicadores implicados se hayan más que duplicado. Actualmente, España ocupa en los rankings internacionales de infraestructuras en general puestos entre los 30 primeros en la mayoría de las categorías (carreteras, puertos, aeropuertos y ferrocarril).

#### Un dato ilustrativo

España ha triplicado la longitud de su red de autopistas en el periodo 1990-2008, hasta sobrepasar a Alemania y Francia como el país con el mayor número de kilómetros de autovías en Europa (Fuente: Eurostat).

## Reflexiones acerca del Modelo de Estado de España

El Modelo de Estado recoge el papel de los Poderes del Estado, Partidos y Agentes Sociales (Sindicatos y Asociaciones Empresariales) en el desarrollo del país, cimentado en el Marco Constitucional y el Marco Legal.

### Nota importante

El Modelo de Estado ha resultado el ámbito en el que **se ha producido la mayor concentración de opiniones coincidentes en que existen grandes oportunidades para el desarrollo del país**. Cabe reconocer que este resultado ha sido inesperado a priori dado que, por la naturaleza de esta iniciativa, el foco principal está en los ámbitos de Modelo Productivo y Marco Productivo. **A pesar de no ser foco principal de la iniciativa, para no desperdiciar la inteligencia colectiva recabada en relación con el Modelo de Estado, se ha decidido finalmente incluir a título ilustrativo las principales conclusiones al respecto.**

Por la naturaleza de los temas que aborda este apartado, no se trata de una radiografía y diagnóstico como en el caso del Modelo o Marco Productivo, sino de reflexiones que han surgido en el estudio. Debe quedar claro que **todas y cada una de estas reflexiones requiere de un análisis más exhaustivo y, en todo caso, el liderazgo de su análisis por parte de los agentes políticos, al trascender el ámbito inicial de la presente iniciativa.**

Dentro del Modelo de Estado, la inteligencia colectiva ha identificado **seis claves principales de oportunidad**, todas ellas con una recurrencia superior al 70% (y que, de hecho, se encuentran entre las doce más relevantes de todo el sistema-país señaladas por los participantes):

VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«Hay que “desideologizar” la Política. Todos somos ecologistas, pacifistas y demócratas.»

### RESUMEN DE CONCLUSIONES

- Revalorización de la **función política** (recurrencia del 78%)
- Refuerzo de **Pactos de Estado / gobernanza en consenso** (recurrencia del 88%)
- Eficiencia global y clarificación del **Modelo Autonómico** (recurrencia del 78%)
- **Sistema Electoral** ajustado a nuevas necesidades del país (recurrencia del 92%)
- Adaptación de **Asociaciones Empresariales y Sindicatos** a nuevos retos del país (recurrencia del 81%)
- Percepción social clara de la **separación real de Poderes** (recurrencia del 72%)

A continuación, se entra más en profundidad en cada clave.

## Revalorización de la función política

(recurrencia del 78%)

Se apunta que, en particular por el incremento de competencias en las Comunidades Autónomas y Municipios, **la Política requiere de un cada vez más nutrido grupo humano para cubrir las necesidades del aparato multinivel del Estado**. Al mismo tiempo, la carrera política ha ido perdiendo cierto atractivo profesional por diferentes aspectos (incompatibilidades para la colaboración público-privada; reducción de atractivo económico; consolidación del aparato de los Partidos; ausencia de grandes retos-país; desgaste personal y tensión por la actividad política; etc.).

VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«El denominado “golpe de estado de los Mercados”, sencillamente es que los Mercados ya se han cansado de gente cortoplacista tomando decisiones para el largo plazo»

La combinación de ambos fenómenos ha desembocado en un desequilibrio creciente entre la oferta y demanda de capital humano con preparación y experiencia destacadas en el mundo

político. A lo anterior, hay que sumar que se coincide en que existen múltiples excepciones a este punto en todos los Partidos, y en que este problema no es exclusivo de ninguno, sino extensible a toda la clase política. **El desajuste entre la magnitud, complejidad y visibilidad de la tarea encomendada por un lado, y el nivel de preparación, concienciación y experiencia de algunos Administradores por otro lado, erosiona la confianza de los Ciudadanos en la Política.**

Se apunta que este desequilibrio, a su vez, presiona cada vez más a los integrantes de los Partidos a obtener **resultados más cortoplacistas, que a veces sustituyen a los objetivos más estratégicos**. Este segundo aspecto contribuye a erosionar todavía más la confianza de los Ciudadanos en la Política. Personas con muchas ganas, pero sin una visión holística y preparación contrastada en ciencia política, a menudo jóvenes y con poca experiencia previa, obligados a tomar decisiones y a generar resultados desde casi el primer día, imbricados en la exigente dinámica del día a día de un Partido, todo ello en una economía con fuertes altibajos. Lo sorprendente sería que fuera todo bien.

En este sentido, el indicador del CIS de septiembre de 2010 sobre la **evolución de la Confianza Política**, refleja una caída desde el año 2000, con un repunte corto de confianza a principios de 2004 y que, a partir de principios de 2008, ha entrado en la mayor caída sostenida de los últimos veinte años (Figura 12). De manera similar, en el sistema de indicadores sobre los tres principales problemas de España también del CIS, el correspondiente a *La clase política, los partidos políticos*, después de mantenerse estable los diez años anteriores a 2008 entre valores del 6 y 10%, ha escalado hasta un 21,7% en julio de 2010, siendo el tercer problema percibido por los españoles (cuando en los diez años anteriores, nunca había estado siquiera entre los cinco primeros). **El reto es generalizado para todos los Partidos**, como refrenda la opinión pública en términos de valoración individual de Políticos de diferentes Partidos.

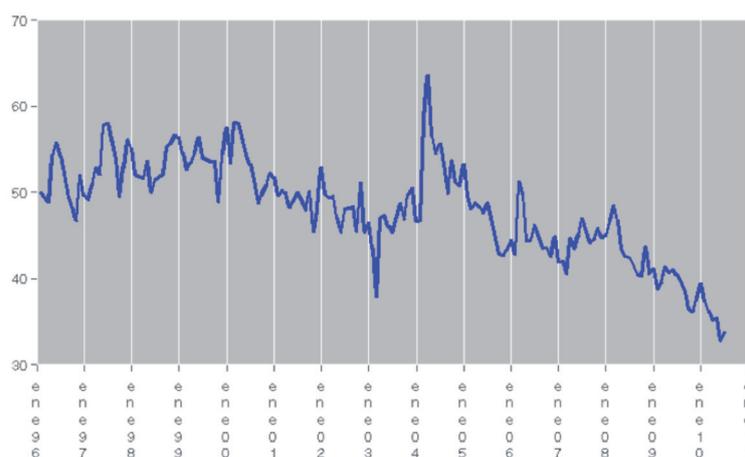


Figura 12: Evolución del indicador de Confianza Política (Fuente: CIS)

En este punto, cabe hacer una clarificación importante. Es indudable que, en la evolución del indicador de Confianza Política anterior, el efecto crisis tiene un carácter distorsionador. Sin embargo, se insiste en que **no hay que explicar la erosión de la confianza de los Ciudadanos en la Política simplemente por la coyuntura económica adversa del momento**. Esto equivaldría a confundir un desafío coyuntural con un reto del que se apunta que se puede convertir en estructural del sistema.

Se insiste finalmente en que la magnitud de la oportunidad que existe para la revalorización de la función política ante todos los Ciudadanos, tiene que ver con un simple hecho: la trascendencia y el impacto de la actividad de un Político de una categoría determinada, es significativamente superior a la de un profesional de categoría equivalente desempeñando cualquier otro cargo del sistema-país. **Entre las manos de un Político, está el presente y futuro de todo el colectivo de Ciudadanos implicados directa e indirectamente por su esfera de acción.**

### Refuerzo de Pactos de Estado / gobernanza en consenso

(recurrencia del 88%)

Para la inteligencia colectiva implicada en la iniciativa, es uno de los factores con mayor impacto positivo potencial. Se apunta que, por la necesidad de disponer de una estrategia-país en temáticas como la educación, ciencia o energía, es cada vez mayor la necesidad de alcanzar Pactos estables y de largo plazo entre las principales fuerzas políticas y la Sociedad Civil. Se plantea incluso la necesidad de dotar a algunas estrategias-país de institucionalidad propia, pues condicionan fuertemente el desarrollo del país, en lo social, económico y medioambiental.

**Lejos de alcanzarse estos Pactos de Estado y esta gobernanza en consenso, la evolución de España tiende a ser la contraria, lo que ha conducido a una mayor politización de temas que deberían estar alejados de las lícitas luchas partidistas.** En este sentido, la progresión del indicador de **Confianza en el sistema gobierno/oposición** del CIS en septiembre 2010, muestra una caída libre y empeorando desde principios de 2004 (Figura 13).

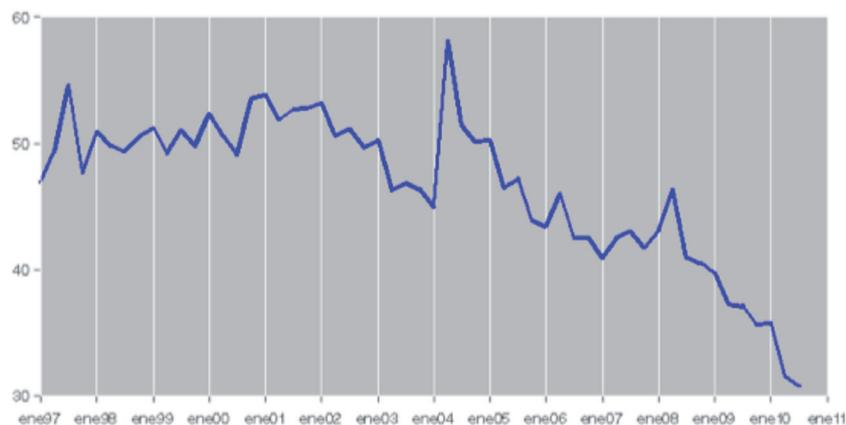


Figura 13: Evolución del indicador de confianza en el sistema gobierno/oposición (Fuente: CIS)

Nuevamente no se debe caer en la trampa simplista de vincular esta tendencia al Partido en el Gobierno o al efecto crisis. **El problema y la solución se destacan como de todos, Gobierno, Oposición, Sociedad Civil y, por extensión, de todos los agentes del sistema-país en su conjunto.**

Como ha revelado el análisis del Marco Productivo, la **necesidad de Pactos y gobernanza en consenso se plantea principalmente para los cinco ámbitos** siguientes, tan fundamentales como diversos<sup>14</sup>:

- Estrategia **educativa** del país
- Estrategia **científica** y estrategia de **innovación** del país
- Identidad **productiva** del país
- Estrategia **energética** del país
- Modelo de **Estado del Bienestar** responsable del país

## Eficiencia global y clarificación del Modelo Autonómico

(recurrencia del 78%)

### VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«En España, actualmente cualquier tema que se plantea, en cuanto toca aspectos relativos a las Autonomías, automáticamente se desactiva, tanto para los que quieren más como para los que quieren menos. El modelo territorial se ha convertido en la "excusa" fácil de muchos para evitar hablar de las cosas importantes.»

Esta clave plantea la necesidad de clarificar el Modelo Autonómico de una manera global, estable y fiable, para evitar por un lado, ineficiencias e inconsistencias en el

reparto de roles y competencias y, por otro lado, negociaciones cortoplacistas y oportunistas referentes al Modelo Autonómico. **Esto termina convirtiendo de facto la cuestión autonómica (un aspecto clave ayer, hoy y mañana en el camino hacia la proximidad Administrador-Ciudadano), en enfoques a veces oportunistas o cortoplacistas. Al tiempo, termina dañando en los Ciudadanos la imagen y fiabilidad en el modelo de país.**

<sup>14</sup> Al ponerse el foco en la producción de valor socioeconómico directo, no se hace ninguna consideración en esta iniciativa acerca de la estrategia-país desde una óptica de Exteriores, Interior o Defensa.

**Los aspectos relativos al Modelo Autonómico, por su naturaleza estratégica, deberían de contar con una fuerte estabilidad y amplio respaldo**, por un lado, para que rindan sus frutos y, por otro lado, para que generen una credibilidad suficiente en los mercados como para hacer de España un imán para empresas, iniciativas, inversiones y talento. Por todo ello, se plantea como necesaria y urgente una clarificación global del modelo autonómico.

### Sistema electoral ajustado a nuevas necesidades del país

(recurrencia del 92%)

Es el segundo factor más destacado. Se apunta que España está en un proceso de búsqueda de respuestas a los factores anteriormente comentados (reto de revalorización de la función política, falta de gobernanza en consenso, mayor eficiencia y claridad del Modelo Autonómico), principalmente por los poderes estabilizadores y de control que se otorgaron a los Partidos para ayudarles a superar la Transición.

Sin lugar a dudas, estos poderes han sido cruciales para navegar con éxito el periodo de la Transición en el que se contaba con cierta “democracia de incubadora”. Sin embargo, una vez superado este periodo, se considera que estos mismos poderes generan efectos divisores e inestables que, en una democracia ya más asentada como la española, pueden requerir de una revisión. Entre ellos, el más significativo que se apunta es el **alejamiento entre Ciudadano y Administrador y cierta sensación ciudadana de disminución de representatividad por parte de los Políticos**.

En este sentido, tres datos significativos del sentir ciudadano a partir de los resultados del estudio del CIS de **Calidad Democrática II** de febrero-marzo 2009:

- Sólo un 8,3% cree que los gobernantes tienen en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones siempre o bastantes veces.
- Sólo un 25,4% considera que los Diputados deberían votar siempre de acuerdo a las directrices de su Partido.
- Sólo un 31,9% considera que los candidatos deberían ser seleccionados por los órganos internos del Partido o por éstos y sus afiliados, porcentaje que se reduce a un 13,4% si se considera su selección sólo por órganos internos del Partido, frente a un 39,5% que opina que habrían de ser los propios Ciudadanos los que realizaran esta selección.

Retomando las palabras de Heráclito que recuerdan que «nada es permanente a excepción del cambio», una alternativa que se propone es la apertura de una **reflexión sin complejos para definir en el contexto actualizado y la mayor madurez del país, el mejor Sistema Electoral que necesita hoy y mañana España**, a la luz del conocimiento y de las lecciones aprendidas a lo largo de la etapa de democracia. A falta de la reflexión profunda que requiere el asunto, las propuestas sugeridas por parte de la muestra de Sociedad Civil pulsada en la iniciativa, apuntan de manera significativa hacia modelos que permitan recuperar la representatividad social de los políticos y el acercamiento a los votantes.

## Adaptación de Asociaciones Empresariales y Sindicatos a nuevos retos del país

(recurrencia del 81%)

Se considera que los **Sindicatos y Asociaciones Empresariales han jugado un papel imprescindible en la historia reciente de España y han de ser claves en su futuro**. Han sido y deben ser un elemento fundamental para la protección y mejora de los colectivos que representan.

Sin embargo, se plantea que **algunas de estas organizaciones (tanto sindicales como empresariales) no han sido capaces de adaptarse a algunos cambios surgidos**, lo que ha redundado en una **implantación y crédito decrecientes entre sus “clientes” objetivo** (en particular, entre los jóvenes). A modo de simple ejemplo, algunos planteamientos del tipo *factor-capital-buscando-explotar-al-factor-trabajo*, o *clase-rica-contra-clase-pobre*, deben ser erradicados del debate por estar ya fuera de contexto, y por ser perversos y estériles, en el nuevo marco de progreso y Sociedad del Bienestar que ha logrado España.

**La propia definición de “cliente” de los Agentes Sociales ha de ser revisada**. Los Sindicatos deben convertirse en los ojos y la voz de toda la población activa, es decir, por un lado, tanto de los que trabajan como de los que buscan trabajo y, por otro lado, de los que trabajan o buscan trabajo en empresas grandes, medianas, pequeñas y micro. De la misma manera, las Asociaciones Empresariales deben volver a construir puentes directos y estrechos con todos aquellos a los que deben representar.

Otro aspecto que se destaca es la importancia de **revisar los mecanismos de financiación de Asociaciones Empresariales y Sindicatos** para, por un lado, garantizar la financiación adecuada a cada entidad y, por otro lado, eliminar o reenfocar ciertas fuentes de financiación que minan la neutralidad e independencia de ciertos Agentes Sociales.

Como suma de los factores comentados, algunas de estas organizaciones se están desdibujando en su papel de representante desde, por y para los empresarios y las empresas (Asociaciones Empresariales) y desde, por y para los trabajadores (Sindicatos). **Cualquier proceso de transformación de un país nunca se logrará sin unos Agentes Sociales tan fuertes y activos, como enfocados y representativos**. Existe pues una oportunidad sustancial de adaptación de Asociaciones Empresariales y Sindicatos a nuevos retos del país.

## Percepción social clara de la separación real de Poderes

(recurrencia del 72%)

Se insiste en la necesidad de recuperar en la sociedad una percepción clara de la plena separación real y fiable de Poderes en el país. En paralelo con la situación ya comentada relativa a la revisión del Sistema Electoral, se considera que otro efecto que ha surgido como resultado de otorgar poderes estabilizadores y de control a los Partidos para superar el periodo de la Transición, ha sido la **paulatina pérdida, o sensación de pérdida, en la Sociedad de la separación de Poderes del Estado**.

En general, la falta de separación real o percibida de Poderes comentada, ya se refleja para el Poder Ejecutivo y el Legislativo en los datos expuestos en la sección anterior de *Sistema Electoral ajustado a nuevas necesidades del país*. En lo que respecta al **Poder Judicial**, los siguientes tres datos extraídos de los estudios del CIS de *Calidad Democrática II* de febrero-marzo de 2009 y *Opinión Pública y Política Fiscal* de julio de 2009, parecen reforzar la opinión de la inteligencia colectiva participante en la iniciativa:

- Sólo un 13,1% cree que el Tribunal Constitucional tiene suficiente capacidad para frenar posibles abusos de poder del Gobierno, reduciéndose este porcentaje en el caso del Defensor del Pueblo a un 3,6%. Es interesante observar que, en esta misma categoría, los Medios de comunicación, con un 14,8%, tienen el porcentaje más alto.
- Sólo un 1% de los ciudadanos considera que «la Justicia trata igual a un político que a un Ciudadano corriente», mientras que un llamativo 86% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con dicha afirmación.
- Sólo un 0,9% considera que la Administración de Justicia funciona satisfactoriamente.

Como ya se ha puesto de relieve al principio de este apartado, por la naturaleza de los temas que aborda este apartado, se requiere de un análisis más exhaustivo y la reflexión en todo caso por parte de los agentes políticos, al trascender el ámbito inicial de la presente iniciativa y el marco de la Sociedad Civil.

## Conclusiones finales de la radiografía y diagnóstico

Son **tres las conclusiones finales** para España de la radiografía y diagnóstico del sistema-país:

### RESUMEN DE CONCLUSIONES

- **Un país globalmente poco atractivo y en busca de su identidad.** La tendencia de pérdida de posicionamiento absoluto y relativo en todos los indicadores relevantes del país, es preocupante y peligrosa para el futuro de los españoles y su papel en el mundo. La configuración actual convierte al país en globalmente poco atractivo para empresas, iniciativas, inversiones y talento. España no ha conseguido alcanzar el desarrollo suficiente del piso de Economía del Conocimiento como para competir en bienes y servicios sofisticados con los líderes, pero no puede seguir compitiendo con los nuevos entrantes como proveedor de bienes y servicios de menos valor.
- **Cambios urgentes, estructurales y sistémicos.** Las radiografías y diagnósticos de entradas, salidas, Marco y Modelo Productivo, han revelado oportunidades de mejora que exigen actuaciones urgentes y estructurales. A ello, se une el conjunto de reflexiones y oportunidades relativas al Modelo de Estado. Adicionamiento, durante las últimas décadas (en respuesta a las nuevas reglas de juego o, en algunos casos, como consecuencia de reformas locales, puntuales o partidistas), Modelo Productivo, Marco Productivo y Modelo de Estado han experimentado cambios internos y pueden haber dejado de estar plenamente alineados entre ellos. Por todo ello, al confluir oportunidades en los tres niveles de conducción y acción del sistema-país, hay que concluir que los cambios, además de urgentes y estructurales, han de ser sistémicos. El hecho de tratarse en muchos casos de actuaciones estructurales, las convierte irremediabilmente en cambios lentos y prolongados en el tiempo. Esto refuerza, si cabe todavía más, la urgencia de iniciarlos cuanto antes.
- **Un problema de todos, una solución que pasa por todos.** Por la naturaleza de las barreras y limitaciones identificadas, el problema es de todos los agentes del sistema-país, las oportunidades también, y la solución igualmente. No se trata pues de que unos miren a otros señalándoles con el dedo, esperando a que hagan algo. El primer paso es de cada agente y ha de ser de introspección crítica. El segundo debe ser de todos dando al unísono un paso al frente, convencidos de que el camino hacia la España del futuro sólo se recorrerá con la inteligencia y energía colectivas de todos y al servicio de todos.

Al mismo tiempo, haciendo síntesis de todos los elementos que han aflorado en la radiografía y diagnóstico de España, resultan **dieciséis grandes retos para el país**. La Tabla 5 de la página siguiente organiza estos grandes retos en función de la salida del sistema-país a la que impactan predominantemente.

Tabla 5: Los 16 grandes retos de España

	Reto
<b>Competitividad</b>	Definición de una identidad productiva singular para el país
	Refuerzo de la Sociedad del Talento global
	Mejora de la productividad total de los factores
	Sofisticación de la oferta en bienes y servicios
<b>Bienestar</b>	Definición de un modelo de Estado del Bienestar responsable (equilibrado y sostenible)
	Sofisticación sostenible de la demanda
	Acercamiento al Ciudadano y personalización del modelo de bienestar
<b>Sostenibilidad</b>	Sostenibilidad económico-financiera
	Sostenibilidad social
	Sostenibilidad medioambiental
<b>Influencia</b>	Posicionamiento-país positivo, singular y creíble
	Capitalización del posicionamiento geoestratégico del país
	Exposición y movilidad globales
<b>Madurez sociopolítica</b>	Representatividad, equilibrio e independencia de Poderes
	Fiabilidad y adaptabilidad de las instituciones
	Corresponsabilidad (ciudadana y administrativa) entre derechos y deberes



# Una propuesta de solución

3

### 3. Una propuesta de solución

En línea con las conclusiones del capítulo anterior, la opinión colectiva de los miembros de la Sociedad Civil participantes en la iniciativa, define claramente la **naturaleza de los cambios que necesita España: urgentes, estructurales y sistémicos**. Dicho de otra forma, **hay que actuar cuanto antes**; las actuaciones deben incidir en las bases mismas del sistema español; y tanto los retos como las respuestas a los mismos, afectan a y necesitan de todos los agentes del sistema.

René Descartes decía que «sólo dos cosas contribuyen a avanzar: ir más aprisa que los demás, y seguir el buen camino». La primera cosa, «ir más aprisa que los demás», depende exclusivamente de que se aúnen las voluntades de todos para emprender la transformación. Este punto es crítico. Por el carácter sistémico de los cambios a acometer, **este momento de oportunidad único para España exige un consenso y corresponsabilidad sólidos entre el máximo de fuerzas políticas del país y la Sociedad Civil**.

Consenso y corresponsabilidad, unidos a urgencia, compromiso y sacrificio, han de ser los nuevos leitmotiv de España para ir más aprisa que los demás. En efecto, al ser estructurales muchos de los cambios, incluso si se inician hoy, su impacto sólo se podrá observar plenamente en el medio o incluso largo plazo. Como se ha comentado, en lugar de enfriar los ánimos, éste debe ser un motivo añadido para no demorar ni un día más el inicio de los cambios.

La segunda cosa que apuntaba Descartes, «seguir el buen camino», es evidentemente el otro aspecto clave aquí, y probablemente es más importante al final. En este sentido, las opiniones de la muestra de Sociedad Civil implicada en la iniciativa apuntan hacia **propuestas de cambio para España que pueden afectar a los tres niveles de conducción y acción del país (Modelo Productivo, Marco Productivo y Modelo de Estado)**. Por la naturaleza de la iniciativa lanzada desde la Sociedad Civil, el **foco principal de propuesta de mejoras se pone en los niveles de modelo y Marco Productivo**. Sin menoscabo de lo anterior, el conjunto de propuestas incide también en aspectos que se podrían complementar desde el nivel de Modelo de Estado.

La propuesta que debe contribuir a llevar el país hacia la **España admirada del futuro**, se ha plasmado mediante la definición de tres elementos:

- **El espíritu y lógica que debe imperar en la transformación:** se trata de un conjunto de *propiedades* esenciales, equivalentes a “reglas” de la transformación propiamente dicha, que permitirán validar en todo momento que la construcción del nuevo modelo-país sigue el camino correcto.
- **La meta del camino:** define los *pilares* básicos sobre los que debe construirse la España del mañana, y que determinan la configuración general que debe adoptar el nuevo modelo-país.
- **El camino para la transformación:** se plasma en un conjunto de ocho *actuaciones* principales a desarrollar para llevar a buen puerto la transformación hacia la meta anterior.

## Espíritu y lógica de la transformación

En relación con el primer elemento de la propuesta de solución, son cinco las propiedades esenciales que dotarán al viaje hacia la España del futuro con el espíritu y la lógica necesarios.

### Singularidad

**España debe encontrar su propia fórmula singular y única para el éxito**, adaptada a su situación particular. Y lo debe hacer, primero, **por necesidad**, porque **no se trata de importar recetas prefabricadas milagrosas de otros**, confiando en que tendrán en el paciente-España los mismos efectos portentosos que han tenido en otros pacientes. Los modelos excelentes de sistema-país, si bien mantienen unas bases y propiedades comunes, son un traje a la medida de cada país y, dentro del mismo, incluso varían en función de sus regiones.

España debe encontrar su propia fórmula singular y única para el éxito también **por oportunidad**. Para un país, **ser exitoso haciendo las cosas de otra manera, magnifica todavía más la notoriedad del país**, rodeando al éxito de un aura de innovación, originalidad y genialidad. En efecto, se dice que aquello que no se conoce es como si no existe. En un mundo globalizado, la visibilidad es un bien cada día más escaso: cuesta enormemente ser conocido (y por lo tanto existir) en el panorama global. La singularidad-país positiva se convierte en la mejor tarjeta de visita en la arena global. Los Medios de Masas, convencionales y emergentes, unidos al boca a oreja físico o digital se encargarán del resto.

VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«Cuando se está en primera fila, ya no se puede copiar al de delante»

Por todo ello, la primera propiedad esencial hacia la España del futuro debe ser la *singularidad*. **El lema *Spain is different*, debe dar paso al *Spain is unique*, una evolución mucho más exclusiva, glamurosa y positiva de la seña de identidad del país.**

### Ambición realista y fiable

La inscripción *non plus ultra* en las Columnas de Hércules indicaba que no había nada más allá del Estrecho de Gibraltar, fin del mundo conocido en la Antigüedad. La adopción de **plus ultra** como lema de España destaca la **aceptación por parte de todo un país de una concepción propia de la superación, a la hora de afrontar riesgos y adversidades y superar los límites e imposibles aparentes.**

VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«Hay que crear las condiciones para que nazcan en el país más campeones empresariales, como se ha hecho en este país con el tenis. Primero, crear centros de alto rendimiento; luego formar y entrenar a los futuros campeones desde muy pequeños; jugar y perder; corregir los errores; después empezar a jugar y ganar; luego pensar en ganar competiciones; y al final ganarlas; y terminaremos siendo campeones del mundo. Es un ciclo que requiere 25 años de planificación, inteligencia y estabilidad.»

**El mismo espíritu es el que debe imperar de nuevo en estos tiempos.** «La situación de partida es muy adversa». Sí, muy cierto, pero de otras iguales o peores ya ha demostrado el país que puede salir.

«La tarea es ciclópea». Sí, igualmente cierto, pero la recompensa tanto o más si cabe. Una vez más, el país ha de ir más allá, pero esta vez entra en juego un ingrediente nuevo y determinante.

Como se ha comentado antes, es notable el optimismo que se desprende de las conversaciones que se han mantenido con los cien miembros de la Sociedad Civil. Sin embargo, este optimismo va acompañado de una gran dosis de preocupación y seriedad, de manera que los conceptos de *optimismo responsable* o *realidad esperanzadora* seguramente sean más oportunos en estos momentos.

Esta prudencia y cautela en el optimismo vienen fuertemente agravadas por la renovada importancia que, en estos nuevos tiempos y mercados, ha adquirido la confianza. **La última crisis global ha llevado al planeta y sus habitantes a un déficit de confianza, que tardará tiempo en resolverse.** Pragmatismo, responsabilidad y gestión de expectativas, tanto en palabras como en gestos, se han convertido en condición sine qua non ante el público interno y externo. Por todo ello, la visión y el periplo hacia la España del futuro han de encontrar un **justo equilibrio entre ambición y fiabilidad, esperanza y realismo, optimismo y responsabilidad.**

Si quiere ocupar un lugar relevante en la economía global del futuro, **España tiene que migrar, necesariamente, de lo simple y convencional a lo complejo y diferencial.** Y esto significa **más talento, mejor innovación y mayor sofisticación de la oferta y demanda** en todos los ámbitos económicos y sociales.

#### VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«En España es actualmente imposible tener un debate abierto y sin tabúes que implique “madurar” en aspectos como la educación, el modelo electoral o la energía nuclear»

La segunda propiedad esencial de la España del futuro debe ser por lo tanto la *ambición realista y fiable*. El lema del país, **plus ultra**, sigue siendo plenamente vigente, adecuadamente acompañado de dosis suficientes de realismo,

pragmatismo y responsabilidad. **Tal vez éste sea el tiempo para un nuevo *fidus plus ultra* (creíble más allá)**, adaptado a estos nuevos tiempos en los que adquiere su máxima expresión el consejo de Sócrates: «alcanzarás buena reputación esforzándote en ser lo que quieres parecer».

### Mirar hacia adelante

La construcción de un nuevo sistema-país “sano” ha de llevarse a cabo **siempre mirando hacia el futuro, hacia adelante, nunca hacia atrás, hacia el pasado.** «Miremos más que somos padres de nuestro porvenir que hijos de nuestro pasado» decía Miguel de Unamuno. Soñar (adecuadamente) con el futuro, inspira, hermana y suma. Es el territorio de los «¿qué queremos ser?», «¿cómo vamos a poner los mimbres para conseguirlo?» y «cuando lo hayamos logrado, ¿cómo lo disfrutaremos nosotros y nuestros hijos?». Genera un **proyecto de ilusión compartida, que actúa como un auténtico pegamento por encima de edades, condiciones, sensibilidades y geografías.**

Vivir (equivocadamente) en el pasado empequeñece, divide y resta. Pero sobre todo impide vivir en, y obrar por, el presente y el futuro. Imposibilita volcar todas las energías e inteligencias colectivas al

servicio de la meta futura, tan compleja como hermosa. Con ello, no se pretende restar ni un ápice de importancia al pasado y a la historia de un país. Simplemente, se apunta que **los debates y medidas que plantea el pasado se deben ubicar en otro plano, distinto y aislado del nuevo foco fundamental: la transformación** para, primero, la supervivencia y, posteriormente, la admiración.

### Mirar hacia afuera

La construcción de un nuevo sistema-país “sano” ha de llevarse a cabo también siempre **mirando hacia afuera, hacia un mundo lleno de oportunidades y globalmente conectado e interdependiente**. Las nuevas reglas de juego han demostrado primero que, **en el mapa global, ningún país está ya solo, para lo bueno y para lo malo**; y segundo que **lo local es importante pero siempre como parte de un todo-país y un todo-mundo**. Obsesionarse con cerrar artificialmente un país al resto del mundo o “mirarse al ombligo”, son, a medio y largo plazo, un harakiri en toda regla.

Al contrario, hay que poner todo el énfasis en **descubrir cómo abrir inteligente y provechosamente el país al mundo**: los bienes y servicios, el talento, el conocimiento, el capital financiero, la marca, la tecnología, y todo el resto de activos de un país. Como recordaba René Char, «el puente levadizo es la inteligencia del castillo».

El reto verdadero que supone la globalización es que uno ya ha dejado de poder controlarla: incluso en el estado más autocrático, terminará penetrando o permeando por los poros más insospechados. **¿Cuál es por tanto la alternativa?**

- **¿Basar todo el progreso del país en las evoluciones e innovaciones internas?** Terminaría produciendo un sistema cerrado y regresivo, aislado artificialmente de su sistema padre, y dando la espalda al frenesí imparable de innovaciones del exterior. Sería (en el mejor de los casos) comida para hoy y hambre para mañana.
- **¿Una versión adaptada del juego de las sillas musicales, pensada para repartir siempre entre los mismos de dentro, la misma tarta paulatinamente menguante?** El resultado sería un ejercicio de suma cero para las partes de dentro en el que, al compás de los ciclos políticos y a golpes de “capital relacional”, unos ganarían pero siempre a costa de otros. El objetivo debería ser una dinámica donde todos los de dentro ganen.
- **¿Anclar al país en la autarquía, hasta que pase el temporal?** Cuando el país volviera a salir de nuevo al mundo, sufriría el mismo shock que tendría una gacela criada en cautividad cuando se tuviera que enfrentar de nuevo y sola con su primigenia jungla.

**Simplemente no hay alternativa.**

## Construir un futuro entre todos

La afirmación de Apuleyo, «uno a uno, todos somos mortales; juntos, somos eternos», encuentra su máxima expresión en la transformación de un país, meta en la que la inteligencia y energía colectivas cobran su máximo sentido. Decir sí a la transformación depende, como se ha dicho, exclusivamente de que se aúnen las voluntades de todos para emprenderla.

Este punto es crítico. Este momento de oportunidad único para España exige **un consenso y corresponsabilidad fuertes entre el máximo de fuerzas políticas del país y la Sociedad Civil**. Pero, por la gravedad del momento que vive el país, **lograr el consenso debe dejar de equivaler a buscar el mínimo común denominador de las posturas de todos los que estén sentados en la mesa**. Los momentos actuales de oportunismos individuales y visiones partidistas o bipolares, deben dar paso a una nueva etapa en la que prime el interés ciudadano y el bien colectivo.

El lema **Podemos** se ha convertido recientemente para España en una poderosa divisa en el campo deportivo, por el espíritu que ha insuflado entre jugadores y seguidores, y los triunfos extraordinarios que ha cosechado. Este lema es perfectamente válido aquí, tal y como se le conoce, o evolucionando hacia un **Juntos podemos, por poner todavía más énfasis en el valor del colectivo**.

Una vez descritos el espíritu y la lógica de la transformación, llega ahora el momento de conocer mejor la meta del camino.

## La meta del camino

En relación con el segundo elemento de la propuesta de solución, son **cuatro los pilares básicos** que determinan la configuración general que debe adoptar a nivel macro el sistema-país de la España del futuro, esto es, la meta del camino<sup>15</sup>:

- I. Ubicar al Ciudadano como verdadero centro de gravedad del país
- II. Instaurar para cada agente del sistema-país un nuevo patrón de triple excelencia individual: medible, adaptable y conectado
- III. Vertebrar el Modelo Productivo sobre la agregación completa de valor a personas y conocimiento; bienes y servicios; capital financiero; y marca-país
- IV. Garantizar en todo momento la coherencia integral del sistema-país

### Pilar I. Ubicar al Ciudadano como verdadero centro de gravedad del país

(puede afectar a los tres niveles de conducción y acción de España, esto es, Modelo Productivo y Marco Productivo y, en su caso, Modelo de Estado)

**El centro de gravedad genuino y relevante en un país es el que se ubica en sus Ciudadanos.**

Más allá del ejercicio de los deberes básicos del Ciudadano, la opinión colectiva y la acción ciudadana, la esencia de todo país y sociedad, tienden a quedar relegados a un plano a veces demasiado pasivo y secundario. Este fenómeno no es exclusivo de España, pero se observa particularmente en el país.

La nueva excelencia de España como país pasa por volver a ubicar al Ciudadano en su justo lugar como centro de gravedad primordial del sistema en la operación diaria del sistema-país (y no sólo en momentos de ejercicio del derecho al voto). Para ello, el primer paso consiste en **restaurar una definición válida de Ciudadano desde una óptica de Modelo Productivo**, definición que podría resultar de la combinación de **cinco facetas fundamentales**:

- El Ciudadano **depositario responsable de los valores de un país**<sup>16</sup>,
- El Ciudadano **elector**,
- El Ciudadano **consumidor**,
- El Ciudadano **financiador**, y
- El Ciudadano **productor de valor socioeconómico**.

<sup>15</sup> La **Nota 6: Relación entre grandes retos de España y pilares** (página 131) muestra la cobertura que dan los cuatro pilares a los dieciséis grandes retos de España identificados en el capítulo 2 anterior.

<sup>16</sup> Valores de carácter social (esfuerzo, meritocracia, confianza entre los miembros de la sociedad y los agentes socioeconómicos, compromiso en la realización de proyectos, responsabilidad cívica y social, etc.) pero también valores de carácter económico (cumplimiento fiscal de las obligaciones tributarias, eliminación del fraude fiscal, destierro de la economía sumergida, rechazo a la corrupción, penalización severa a los delitos económicos, etc.)

Como segundo paso, es clave el **ensanchamiento de los canales de comunicación y acción entre Ciudadanos y Administradores**. Esto conducirá en España a una **renovada coexistencia (dinámica y al mismo tiempo simétrica) de dos fuerzas complementarias, la de los Ciudadanos y la del Estado** (los Administradores electos). **En la actualidad, estas dos fuerzas están en cierto desequilibrio en España**. Algunos Ciudadanos siguen percibiendo la enorme trascendencia de su papel en el devenir diario de su país (simultáneamente como depositarios de valores, electores, consumidores, financiadores y productores de valor), mientras que otros no ejercen ese papel en toda su dimensión y riqueza.

**La fuerza de los Ciudadanos se expresará directamente o mediante manifestaciones de Sociedad Civil, desde las más clásicas hasta las más innovadoras**. El mismo desequilibrio entre las dos fuerzas anteriores (Ciudadanos y Estado), se observa a su vez entre la Sociedad Civil y el Estado. En este caso, la explicación es doble.

Primero, cierta parte de la Sociedad Civil se ha ido consolidando en nichos de trascendencia socioeconómica menor (por ejemplo, actividades vecinales o ligadas al ocio) y se ha ido retirando de algunas ágoras ciudadanas esenciales. Cabe señalar que, recientemente, se observa en España la aparición en las redes sociales de una nueva forma de Sociedad Civil digital, tan interesante como novedosa, muy activa, pero todavía falta de plena madurez. Segundo, sin encontrar el contrapeso de una Sociedad Civil aletargada en algunas de sus manifestaciones, las esferas de influencia del Estado se han ido extendiendo hacia algunos nichos naturales de la Sociedad Civil.

**El desequilibrio de fuerzas actual entre Estado y Sociedad Civil no beneficia a ninguna de las dos partes, y mucho menos al país en su conjunto:**

- Primero, en momentos de reto u oportunidad, la coexistencia de ambas fuerzas facilita la **movilización de todos los agentes relevantes para dar respuesta colectiva al reto u oportunidad**. El espectro potencial de inteligencia y energía colectivas que suman conjuntamente el Estado y la Sociedad Civil, equivale a un porcentaje muy significativo de todos los agentes y fuerzas del sistema-país. La transformación de este potencial latente en potencia sonante al servicio del bien-país, no tiene parangón.
- Segundo, muchas de las transformaciones que contempla esta iniciativa, requieren de una triple corresponsabilidad Estado–Empresas–Ciudadanos. Incluir en esta terna a la Sociedad Civil, facilitará y ampliará el alcance y profundidad de la corresponsabilidad en las Empresas y los Ciudadanos. En este contexto, **si una medida no prospera, se deberá exigir la misma responsabilidad a las Empresas o los Ciudadanos (y por lo tanto a la Sociedad Civil) que al Estado**.
- Tercero, una Sociedad Civil viva y madura contribuye a una **mayor implicación de la Sociedad al servicio del progreso del país, y una mayor proximidad entre Ciudadano y Administrador**. A diferencia de lo que se podría pensar a primera vista, un Estado y una Sociedad Civil fuertes y activos no redundan en un Ciudadano más débil o pasivo. Al contrario, precisamente porque el Estado abre con el Ciudadano canales más institucionales y formales, mientras que la Sociedad Civil construye con él además puentes más sociales e informales, conjuntamente realzan su figura y implicación.
- Finalmente, la coexistencia equilibrada de las dos fuerzas garantiza una **“competencia” sana** entre ambas al servicio de un **círculo virtuoso continuo de búsqueda de la excelencia del país**.

Los beneficios son pues múltiples para España en términos de **mejoras en la gobernanza, dinamismo, proximidad, exigencia, eficiencia, solidaridad y orgullo de pertenencia.**

## Pilar II. Instaurar para cada agente del sistema-país un nuevo patrón de triple excelencia individual: medible, adaptable y conectado

(afecta a Modelo Productivo y Marco Productivo)

El Modelo Productivo y el Marco Productivo de un país se basan en múltiples agentes del sistema (Sistema Educativo, Sistema de I+D, Empresas, Administraciones, Reguladores, Agentes Sociales, Medios, Sociedad Civil, etc.). En respuesta a faltas de eficiencia observadas en los agentes actuales del sistema español, otro pilar básico de la España del futuro debe ser la **instauración, para cada agente, de un nuevo patrón de excelencia individual que combine todas y cada una de las tres capacidades clave siguientes:**

- **Capacidad de medir de forma transparente y objetiva el desempeño del agente:** sin esta capacidad, reina el oscurantismo y no se puede evaluar ni el cumplimiento por parte de cada agente de la misión que tiene encomendada, ni su eficiencia (esto es, el ratio esfuerzo-resultado), todavía menos su sostenibilidad a medio y largo plazo, y desde luego nunca su contribución real al país.
- **Capacidad para el agente de adaptarse a cambios internos y externos:** en un entorno local y global que vive en la eternidad del milisegundo y el desequilibrio estable, todo agente del sistema-país que no incorpore (porque no pueda o simplemente porque no quiera) los paradigmas de evolución darwinista, mejora continua y renovación permanente, está de antemano condenado al fracaso o, lo que es peor, a sobrevivir lastrando al resto del sistema como un nocivo e indeseable virus.
- **Capacidad para el agente de conectarse con el resto de agentes:** en un sistema que ha pasado a tener múltiples centros de gravedad, y que ha glorificado la dimensión relacional entre personas y agentes, no tiene sentido alguno la generación de una nueva “España invertebrada”, con sofisticados y modernos compartimentos estancos. No lo tiene primero por definición (cada agente es una pieza de un puzle), segundo por eficiencia (para evitar redundancias y cuellos de botella) y tercero por efectividad (para que los ciclos de agregación de valor vayan encadenando sus capas).

Impera aquí la ley del eslabón más débil, esto es, a un agente no le vale con tener sólo una o dos de las tres capacidades: **las tres son condiciones necesarias y ninguna es suficiente.**

## Pilar III. Vertebrar el Modelo Productivo sobre la agregación completa de valor a personas y conocimiento; bienes y servicios; capital financiero; y marca-país

(afecta al Modelo Productivo)

El nuevo Modelo Productivo excelente de España (esto es, el que mejor maximiza su valor-país en términos de competitividad, bienestar, sostenibilidad, influencia y madurez sociopolítica) debe **conseguir**

**en los cuatro ejes fundamentales de creación y agregación de valor una excelencia que deberá ser primero conjunta** (esto es de los cuatro ejes a la vez), **segundo completa** (esto es cubriendo todas las capas de valor dentro de cada eje), **y tercero singular** (dicho de otra forma, no siguiendo el camino de otros, sino creando España su propio camino):

- **Ciclo de agregación de valor a personas y conocimiento.** Para ubicar a España en los paradigmas de Sociedad del Talento Innovador y Emprendedor, y Economía del Conocimiento, la agregación de valor completa en este ciclo se alcanzará con la excelencia en cinco capas de valor: Bases socioculturales; Educación básica y media; Formación superior y continua; Ciencia; y Transferencia (de conocimiento y talento).
- **Ciclo de agregación de valor a bienes y servicios.** Para elevar la competitividad global de la oferta de bienes y servicios de España gracias a una sofisticación de la oferta y demanda en un *mix* variado y suficiente de sectores de actividad, la agregación de valor completa en este ciclo se logrará mediante la excelencia en cinco capas de valor de sus bienes y servicios: Disponibilidad, Volumen, Calidad, Sofisticación y Personalización.
- **Ciclo de agregación de valor al capital financiero.** De cara a maximizar el uso del capital de España dentro y fuera de sus fronteras, garantizando al mismo tiempo la solidez, ética y responsabilidad del ecosistema financiero, la agregación de valor completa en este ciclo pasa por la excelencia en cinco capas de valor: Propiedad, Transacción, Inversión, Riesgo y Sostenibilidad.
- **Ciclo de agregación de valor a la marca-país.** Para potenciar e irradiar la imagen de marca (tanto interna como externa) de España, la agregación de valor completa en este ciclo requerirá de la excelencia en cinco capas de valor: una Marca España visible, atractiva, creíble, referente y responsable.

El análisis de España ha revelado que **la maximización de la creación de valor en estos cuatro ejes ya forma parte de la agenda y realidad del país.** Sin embargo, las oportunidades de mejora que se han observado en todos y cada uno de ellos, llevan a la necesidad de **repensar el modelo-país ubicando la agregación completa de valor para los cuatro ciclos como espina dorsal del Modelo Productivo de España**, y adaptando cada una de sus capas de agregación de valor a los nuevos retos locales y globales. Como se ha remarcado, todo ello se deberá hacer **sin perder nunca la esencia de la singularidad del país.**

Nuevamente, en esta visión por ciclos de agregación de valor, impera la ley del eslabón más débil. Dicho de otra forma, **el eslabón menos fuerte determinará la excelencia global del Modelo Productivo de España.** Al país no le vale con tener resuelta la ecuación completa de uno de estos pilares. Si no lo están también las del resto, el impacto en generación y captura de valor seguirá estando muy constreñido<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Por ejemplo, el diagnóstico ha revelado que el efecto fuertemente divisor del ciclo de agregación de valor a personas y conocimiento, perjudica al resto de ciclos al traducirse en déficit de talento para el ciclo de agregación de valor a bienes y servicios, en falta de oportunidades de inversión para el ciclo de capital financiero, o en escasez de referentes e historias de éxito para el ciclo de marca-país.

## Pilar IV. Garantizar en todo momento la coherencia integral del sistema-país

(puede afectar a los tres niveles de conducción y acción de España – esto es, Modelo Productivo y Marco Productivo y, en su caso, Modelo de Estado – y a las relaciones entre los mismos)

España se enfrenta en la actualidad con **dos desafíos principales que limitan la coherencia integral y en todo momento de su sistema-país:**

- En primer lugar, está una **falta de consistencia a lo largo del tiempo entre, por un lado, las voluntades declaradas de dar respuesta a retos estructurales que afronta el país (respuesta que requiere de una estabilidad en el tiempo) y, por otro lado, las actuaciones reales de transformación que el país termina acometiendo en el corto, medio y largo plazo** para darles respuesta.
- En segundo lugar, está una falta de coherencia que se podría denominar *sistémica* por la **falta del alineamiento necesario en todo momento entre los tres niveles de conducción y acción del país** (Modelo Productivo, Marco Productivo y Modelo de Estado), según cada uno de éstos va evolucionando.

Estos dos desafíos están descritos más en detalle a continuación.

### Falta de coherencia continuada en el tiempo de las respuestas a los retos del país: El papel clave de las estrategias-país y políticas de estado

El análisis de España ha revelado que algunos elementos básicos para su futuro (educación, ciencia, innovación, energía, etc.) exigen reformas ambiciosas. Para culminarlas, precisamente por su ambición y carácter profundamente transformador, son necesarias dos condiciones ineludibles: se debe **garantizar la continuidad y coherencia en el tiempo de las reformas, y hay que construirlas sobre una fuerte base de consenso y corresponsabilidad**. En efecto, estas reformas estructurales trascienden al horizonte temporal de los ciclos políticos, no pueden estar al albur de intereses coyunturales o partidistas, y requieren de una enorme cantidad sostenida de energía e inteligencia colectivas.

Para lograr la coherencia en el tiempo, la fuerza y versatilidad de la nueva conducción de España estará en **combinar** las lícitas **estrategias de partido (que están principalmente en manos de los sucesivos partidos que detentan el Gobierno y orientan la vida del país durante sus mandatos)**, con un conjunto selecto pero necesario de **estrategias de país (cuya base es el consenso al servicio del bien de todos)**. Hoy, el devenir de España está regido básicamente por estrategias de partido. La *estrategia-país* requiere de una **fuerte movilización entre las principales fuerzas políticas y la Sociedad Civil, mediante Pactos de Estado o cualquier otra fórmula alternativa equivalente**.

En particular, se deberá **garantizar la coherencia temporal de la estrategia-país de España mediante políticas de estado en los cinco ámbitos** revelados por la radiografía y diagnóstico:

- Estrategia **educativa**
- Estrategia **científica** y estrategia de **innovación**

«En economía, el futuro no es determinista y tiene un grado imprevisible, por lo que el futuro depende de nosotros»

- Identidad **productiva**
- Estrategia **energética**
- Modelo de **Estado del Bienestar** responsable

Las estrategias-país han de ser globalmente homogéneas y consistentes, pero no por ello deben convertirse en inamovibles. Esto haría que el remedio fuera peor que la enfermedad. Sin perder nunca su esencia y coherencia, deben ubicarse en una **dinámica plena de mejora continua, buscando mediante aproximaciones sucesivas la mejor solución factible en cada momento, pero siempre garantizando un hilo conductor coherente a lo largo del tiempo.**

Dotar a España de estas estrategias-país con sus políticas de estado, se podría reforzar en su caso mediante la **creación e institucionalización de un nuevo esquema de conducción y planificación del país**, unido a nuevos instrumentos efectivos y eficientes de gobernanza en triple consenso y corresponsabilidad Estado – Empresas – Ciudadanos.

**Falta de coherencia sistémica: La necesidad de mecanismos de adecuación continua entre Modelo Productivo, Marco Productivo y Modelo de Estado**

Para garantizar la coherencia integral del sistema-país de España, **Modelo Productivo, Marco Productivo y Modelo de Estado, deben estar en todo momento adecuadamente alineados, organizados y cimentados.**

La radiografía y diagnóstico han revelado que **en la actualidad estos tres niveles han dejado de estar alineados en algunos aspectos.** En efecto, durante las últimas décadas, en respuesta a las nuevas reglas de juego o, en algunos casos, como consecuencia de reformas locales, puntuales o partidistas, algunos niveles han experimentado cambios internos. No hay nada de malo en ello. De hecho, es necesario que los niveles vayan evolucionando y madurando al compás de cambios internos y externos.

El problema surge cuando los cambios dentro de un nivel no van acompañados por los cambios correspondientes en el resto, y terminan provocando una falta de plena correspondencia entre los tres niveles. No hay que olvidar que **muchos de los asuntos abordados aquí, tienen carácter troncal y cruzan los tres niveles de conducción y operación de un país, viéndose afectados por cada uno de ellos** (a modo de ejemplo, la Figura 14 muestra cuatro casos ilustrativos de asuntos troncales).

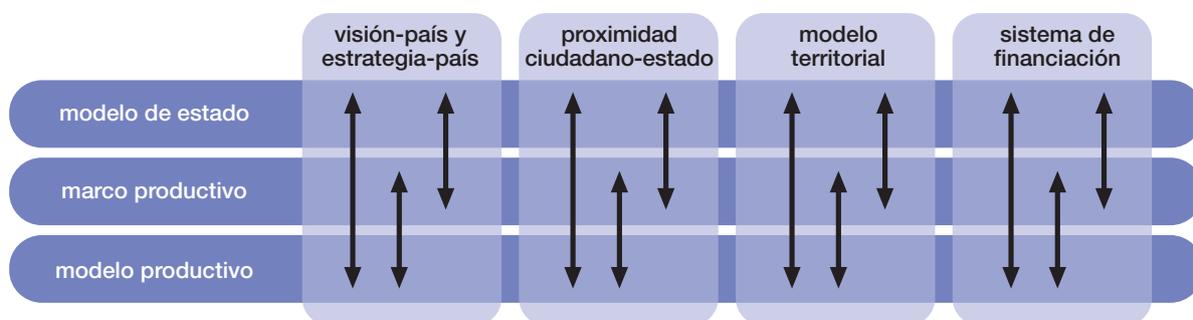


Figura 14: Ejemplos de asuntos troncales que cruzan los niveles de conducción y operación de un país

Un proverbio árabe dice que «el clavo sostiene a la herradura, la herradura al caballo, el caballo al hombre, y el hombre al universo». La misma lógica debe imperar en los tres niveles de conducción y acción de España. Por lo tanto, son urgentes dos medidas. Primero, para resolver las “anomalías” existentes en la actualidad, volver a alinear y adecuar en consecuencia Modelo de Estado, Marco Productivo y Modelo Productivo. Segundo, para asegurar que, en el futuro, no se vuelvan a producir incoherencias entre los tres niveles, definir **mecanismos efectivos y eficientes que garanticen la adecuación y alineamiento continuos a lo largo del tiempo entre los tres niveles.**

En relación con la primera medida, **se debe tomar una decisión trascendental. ¿Se va a mantener el Modelo de Estado globalmente inalterado o, en cambio, se va a abrir la puerta a adaptarlo, al igual que en el caso del Marco y Modelo Productivo?** Por la radiografía y diagnóstico del capítulo anterior, queda claro que estos dos últimos niveles requerirán de fuertes mejoras. En cuanto al Modelo de Estado, la inteligencia colectiva ha identificado a priori oportunidades de mejora en los seis ámbitos siguientes:

- Revalorización de la función política
- Refuerzo de Pactos de Estado / gobernanza en consenso
- Eficiencia global y clarificación del Modelo Autonómico
- Sistema Electoral ajustado a nuevas necesidades del país
- Adaptación de Asociaciones Empresariales y Sindicatos a nuevos retos del país
- Percepción social clara de la separación real de Poderes

La sugerencia humilde que se hace desde aquí es la de **decidir qué tratamiento dar al Modelo de Estado (esto es, si mantenerlo o permitir cambiarlo), tras una revisión colegiada y exhaustiva implicando a los agentes políticos** de cada uno de los seis ámbitos de oportunidad anteriores (o de otros que, eventualmente, surjan en la reflexión). La decisión entre mantener o evolucionar el Modelo de Estado seguramente sea la más trascendental a adoptar en todo el proceso de transformación.

Una vez definida la meta del camino, es momento ahora de trazar el camino para la transformación.

## El camino para la transformación

Es el tercer y último elemento de la propuesta de solución. Las *actuaciones* principales a acometer para llevar a buen puerto la transformación hacia la España del mañana representan **programas de transformación temáticos**, que lograrán hacer realidad los pilares anteriores y dar respuesta a los dieciséis grandes retos del país. Se ha identificado la necesidad de **llevar a cabo ocho actuaciones principales**<sup>18 19</sup> (Figura 15):



Figura 15: Los ocho ejes principales de transformación

### Actuación 1. Nueva sociedad y mercado del talento

La generación de valor en un país pasa necesariamente por sofisticar su oferta y demanda. Tanto en los sectores tradicionales como en los emergentes, y especialmente en las Economías del Conocimiento, la agregación de valor a las personas y la puesta en valor del conocimiento juegan un papel muy destacado. La **evolución desde una sociedad de personas hacia una sociedad de talentos, cada vez más multidisciplinares, desarrollados y capitalizados, es por tanto una clave para el desarrollo y crecimiento de países y regiones.**

Las nuevas realidades del mundo revelan que los talentos ganadores de una sociedad hoy y mañana resultan de una combinación ganadora entre aptitud y actitud, teoría y práctica, pero también de una mezcla multiplicadora entre competencias clásicas (humanidades, ciencias, manualidades, etc.) y modernas (creatividad, emprendimiento, colaboración, adaptabilidad, gestión de la globalidad, etc.). Para crear la mutación hacia el “ADN” ciudadano adaptado a los nuevos retos y oportunidades, la gestión del talento se debe extender a todo el ciclo de vida de cada individuo. Cabe **repensar pues todo el modelo de creación y gestión del talento y conocimiento de las personas que componen una sociedad, desde el núcleo familiar hasta el entorno profesional y post-profesional, pasando por el Sistema Educativo y las comunidades sociales.**

<sup>18</sup> La **Nota 7: Relación entre pilares y actuaciones** (página 132) muestra la cobertura que dan las ocho actuaciones a los cuatro pilares antes descritos.

<sup>19</sup> La **Nota 8: Relación entre grandes retos de España y actuaciones** (página 133) muestra la cobertura que dan las ocho actuaciones a los dieciséis grandes retos de España identificados en el capítulo 2.

**Pero no basta con crear los talentos** que necesitan las nuevas sociedades. **Hay que ponerlos además en valor, individual y colectivamente, y conectarlos conformando verdaderas constelaciones dinámicas de talento.** Para ello, la clave pasa por crear un **verdadero mercado del talentos** transparente, justo, flexible, proactivo y dinámico, con una fuerte movilidad geográfica, sectorial y organizativa, y abierto a importar/exportar talento con el resto del mundo.

#### Líneas de actuación principales

- Nuevo paradigma de ciclo de vida del talento en el capital humano de España
- Nuevo modelo de sistema y espacio educativo español
- Nuevo mercado español de puesta en valor y conexión del talento

### Actuación 2. Nueva competitividad global

La competitividad es, al mismo tiempo, el ingrediente clave y la consecuencia básica de la ecuación económica de un país. Sin ella, todo el Estado del Bienestar se viene abajo. Con ella, si está construida sobre un modelo de bienestar responsable, la calidad de vida mejora sustancialmente, individual y colectivamente. La competitividad no se debe pensar en términos internos, ni sobre la base de comparaciones con países vecinos o próximos. **En un mundo global, la competitividad se debe entender, evaluar, y planificar con óptica global.**

Además de esta perspectiva copernicana, la **nueva definición de competitividad es el resultado combinado de una agregación tan rica como compleja de aspectos tangibles e intangibles, directos e indirectos, enfocados tanto a la creación de valor (el “numerador” de la ecuación) como a la mejora de la eficiencia (el “denominador”).** Esta definición de competitividad global debe **repensar las brechas entre microempresa, PYME y gran empresa**, promoviendo un efecto escalera fluido y constante hacia unidades empresariales que generen mayores economías de escala, empleo y/o ventajas competitivas. Finalmente, será especialmente clave la **transformación de la sociedad y mercado del talento y conocimiento de la Actuación 1 en un verdadero y sólido ecosistema de I+D+i que conecte Ciencia con Mercado y Capital**, y que redunde en una sofisticación real de la oferta y demanda del país.

#### Líneas de actuación principales

- Nuevo marco español de competitividad global
- Nuevo ecosistema de I+D+i conectado con Mercado y Capital
- Nuevo mercado español para la competitividad global

### Actuación 3. Nuevo Estado del Bienestar responsable

**El debate no está en tener más o menos derechos, o en disponer de derechos más o menos universales.** Este debate es equivocado, además de estéril y generador de fracturas sociales innecesarias. Para construir un Estado del Bienestar responsable, todo empieza con una **ruptura de las brechas y asimetrías de información entre, por un lado, quien define y presta los servicios del Estado del Bienestar y, por otro lado, quien los usa y (a menudo sin ser plenamente consciente de ello) financia.**

En efecto, en cualquier núcleo social, una percepción completa por parte de los miembros del qué, porqué y cuánto de los usos y disfrutes, conduce rápidamente a la definición del mejor (más útil, efectivo y eficiente) conjunto de activos para el bienestar, tanto individual como colectivo, que se puede permitir el núcleo social en cuestión. En el contexto ciudadano, esto equivaldría a **armonizar en cada persona las facetas de Ciudadano-depositario-de-valores, Ciudadano-elector, Ciudadano-consumidor, Ciudadano-financiador y Ciudadano-productor.**

VENTANA PARA LA INTELIGENCIA COLECTIVA

«Imaginad cómo cambiarían las percepciones si en todas las nóminas viniera el detalle de lo que se retiene del bruto y en qué conceptos incluyendo la cuota a la seguridad social, o si se indicará en todo servicio público cuánto cuesta y cómo se financia»

De la misma manera, estos principios aplicados a toda una Sociedad y abanderados, en particular, por sus Agentes Sociales, conducirán a la **definición del mejor y más equilibrado Estado del Bienestar para que sus miembros se acerquen al ideal de personas autónomas, preparadas, saludables, seguras y debidamente asistidas.** Por la misma, estos principios llevarán también estos miembros a una **implicación mayor en el devenir colectivo, a un orgullo de pertenencia creciente, y a una percepción más clara del equilibrio entre derechos y deberes.**

#### Líneas de actuación principales

- Acercamiento de los roles de *Ciudadano-depositario-de-valores, Ciudadano-elector, Ciudadano-consumidor, Ciudadano-financiador y Ciudadano-productor*
- Nuevo modelo de Estado del Bienestar responsable para España

#### Actuación 4. Nuevo capital financiero inteligente

El capital financiero sigue siendo el **combustible que alimenta el motor de un país y el aceite que lubrica sus engranajes.** Pero ha cobrado una **trascendencia y potencialidad inusitadas a la hora de crear o destruir valor en el sistema y la Sociedad.** Al mismo tiempo, el Sistema Financiero se ha complicado en términos de agentes (públicos y privados, formales e informales), productos y servicios, modelos de intermediación y negocio.

El concepto de **capital financiero inteligente** que se plantea aquí se **cimenta en una racionalización y profesionalización de agentes e instrumentos, una conexión con todos los agentes y usuarios potenciales (incluyendo colectivos muy pequeños y singulares, en particular todos aquellos relacionados con la Economía del Conocimiento), todo ello combinado con una mayor capacidad de regulación y auto-regulación para detectar y anticiparse a anomalías, excesos y burbujas.** A todo ello, hay que sumar una mayor transparencia, integridad, y responsabilidad, así como una separación nítida entre interés político/social y lógica financiera.

#### Líneas de actuación principales

- Reforma del Sistema Financiero español
- Nuevo marco de regulación del Sistema Financiero español
- Mercado español de capital financiero para la Economía del Conocimiento

## Actuación 5. Nuevas Administraciones eficientes

Por definición, uno de los papeles fundamentales del Administrador del país es la prestación de los servicios y la ejecución de las operaciones que apoyen la relación entre el Ciudadano y su país. Desde esta perspectiva, la excelencia de las Administraciones se define en términos de accesibilidad (servicio universal), efectividad (calidad de servicio) y eficiencia (coste y tiempo de servicio) de la Función Pública.

La **vertebración del aparato público en múltiples ámbitos de actuación (geografías, competencias, intermediarios, etc.) y su concepción heredada, en muchos aspectos, de un pasado ya caduco, obligan a una revisión profunda del papel, alcance, organización, modelo de prestación y ámbito de proximidad de las Administraciones Públicas**, en línea con los criterios de excelencia antes mencionados.

### Líneas de actuación principales

- Revisión de la Función Pública multinivel en España
- Nuevo modelo español de Administraciones transparentes y medibles

## Actuación 6. Nueva marca-país influyente

En un mundo globalmente conectado en el que la información se ha convertido en un activo estratégico para Gobiernos, Empresas y Ciudadanos, **la estrategia y gestión de la marca-país debe dejar de ser una actividad colateral, artesanal e individual, para convertirse en condición necesaria de toda estrategia de creación y proyección de valor de un país**. Esta proyección de valor es tanto interna (orgullo de pertenencia para Ciudadanos) como externa (reputación del país y capacidad de influencia en el resto del mundo).

La calidad en la gestión de la imagen de marca determina la diferencia entre los países que tienen un valor proyectado inferior al valor real que atesoran, y los países que son excelentes a la hora de ponerse en valor, dentro y fuera de sus fronteras. **No se trata evidentemente de producir espejismos inflacionistas o generar falsas expectativas**. Cualquiera de estas estrategias está de antemano condenada al fracaso.

La gestión excelente de la marca-país pasa por la **creación y consolidación en España de una nueva competencia público-privada integral de relaciones públicas para la puesta en valor de la imagen de marca del país, coordinando y sumando a todos los eslabones y palancas del sistema, y produciendo una mezcla española exclusiva y armoniosa de ingredientes geoestratégicos, socioculturales, económico-financieros y políticos**.

### Líneas de actuación principales

- Estrategia integral de Marca España para visitantes y residentes
- Estrategia integral de Marca España para el resto del mundo

## Actuación 7. Nuevo plano de estrategia-país

En línea con la estrategia-país y las políticas de estado antes descritas, la transformación sistémica del país y su operación futura, exigen la **definición de un nuevo plano estratégico estable y claro en el que se desenvuelvan los grandes ejes de transformación estructural del país**. Este plano establecerá **guías de medio y largo plazo institucionalizadas**, que trasciendan a ciclos electorales, y que sean el **punto de encuentro y consenso** entre múltiples perspectivas complementarias del país.

Dentro de una visión estratégica ambiciosa y coherente, este plano estratégico establecerá pues un **entorno estable y coherente que dé consistencia y confiera sentido a todas las decisiones y acciones más operativas o tácticas**. Inicialmente lo deberá hacer en las cinco temáticas recogidas en el Pilar IV anterior: educación, ciencia e innovación, política energética, identidad productiva y Estado del Bienestar responsable.

### Líneas de actuación principales

- Formulación de las políticas de estado para España
- Institucionalización de la nueva estrategia-país
- Modelo integral de seguimiento y mejora continua de la estrategia-país

## Actuación 8. Nuevos protagonistas sociales de la transformación

Como se ha apuntado en el Pilar I anterior, los nuevos atributos de las sociedades modernas requieren del **ensanchamiento de los canales de comunicación entre los Ciudadanos y sus Administradores**. Son también necesarios **novedosos instrumentos de evolución y transformación social que acorten significativamente los costes y tiempos de los ciclos entre problema y solución**. Al mismo tiempo, éstos deben **permitir escuchar la opinión del Ciudadano y revalorizar la relevancia de cada individuo**. Los múltiples centros de gravedad del sistema deben dejar de ser una barrera en el camino hacia la mejora social, para convertirse en una fortaleza en la búsqueda de una democratización cada vez mayor del sistema.

La separación actual entre *Ciudadano-depositario-de-valores*, *Ciudadano-elector*, *Ciudadano-consumidor*, *Ciudadano-financidor* y *Ciudadano-productor*, debe dar paso a un nuevo paradigma de *Ciudadano-integral* como fusión fértil y dinámica de los cinco roles anteriores. Esta hibridación de roles conducirá al nacimiento de **novedosos vehículos de transformación social que capitalicen la energía/inteligencia colectiva, rompan brechas entre Ciudadanos y Administradores, y creen puentes entre compartimentos ahora estancos**.

En todo este proceso, una **nueva Sociedad Civil debe emerger y encontrar su nueva misión, identidad y voz**. Para ello, combinará materializaciones más convencionales y “físicas”, con nuevas formas más innovadoras y “virtuales”.

### Líneas de actuación principales

- Nuevos espacios abiertos de opinión colectiva en España
- Nuevos instrumentos abiertos de acción colectiva en España





**Corolario.  
Ha llegado  
el momento**

**4**

## 4. Corolario. Ha llegado el momento

### Ha llegado el momento

El modelo vigente de España ha generado resultados buenos o incluso excelentes en el pasado, pero da muestras claras de agotamiento. Nació para servir a una realidad y oportunidades, local y globalmente, muy distintas de las actuales. **Termina un ciclo, y empieza otro.** España ha de **emprender el viaje hacia la España admirada del futuro**, y forjarse una nueva ventaja competitiva, distinta y duradera.

El momento actual de oportunidad es óptimo y necesario para esta transformación, tal vez incluso único. Mientras algunos pregonan que hay que esperar la llegada de tiempos mejores, la madurez verdadera pasa por **ver la presente crisis no como un problema, sino como una oportunidad.** Dice un proverbio asiático que «cuando empieza a soplar el viento, algunos corren a esconderse mientras otros construyen molinos de viento».

Ante los vientos huracanados de la crisis, la disyuntiva para España está clara: el sálvese quien pueda o la construcción de molinos. Y tanto de construcción, como de molinos, el país de Cervantes sabe algo. Esta crisis se debe convertir precisamente en el acicate para **abordar con mayor consenso, corresponsabilidad, humildad y capacidad de sacrificio, los ineludibles cambios urgentes, estructurales y sistémicos.**

### Cómo está realmente España hoy y por qué

**España no es hoy en día líder ni en elementos que redundan en la madurez de un país ni en las oportunidades que representa.** Ocupa una posición intermedia en ambos, con grupos de países que la superan en madurez-país, oportunidad-país o en ambas a la vez. Más allá de oportunidades concretas, la configuración actual convierte al país en **poco atractivo para empresas, iniciativas, inversiones y talento.**

El país se encontraba a mitad de camino en su proceso de transformación hacia un modelo de economía avanzada, cuando llegó la globalización unida a un periodo largo de razonable estabilidad mundial. Esto ha posibilitado a un nutrido grupo de países la entrada en el juego de competencia global en unas condiciones suficientes. En el momento actual, **España no ha conseguido alcanzar el desarrollo suficiente de la Economía del Conocimiento como para competir en bienes y servicios sofisticados con los líderes pero, al mismo tiempo, no puede seguir compitiendo en costes con los nuevos entrantes como proveedor de bienes y servicios de menos valor.**

El resultado es **una España globalmente poco atractiva y en busca de su identidad.** La tendencia de pérdida de posicionamiento absoluto y relativo en todos los indicadores relevantes del país es preocupante para el futuro de los españoles y su papel en el mundo. Las radiografías y diagnósticos de las entradas, salidas, Marco y Modelo Productivo del país, han revelado oportunidades de mejora que exigen actuaciones urgentes y estructurales. A ello, se une un conjunto de reflexiones y oportunidades relativas al Modelo de Estado. Haciendo síntesis de los elementos que han aflorado en la radiografía y diagnóstico de España, resultan **dieciséis grandes retos para el país** (Tabla 6).

Por todo ello, al confluir oportunidades en los tres niveles de conducción y acción del sistema-país, hay que concluir que **los cambios, además de urgentes y estructurales, han de ser sistémicos**. El hecho de tratarse en muchos casos de retos estructurales, los asocia irremediabilmente con cambios lentos y prolongados en el tiempo. Esto refuerza, si cabe todavía más, la urgencia de iniciarlos cuanto antes.

Tabla 6: Los 16 grandes retos de España

Salida-país	Reto
<b>Competitividad</b>	Definición de una identidad productiva singular para el país
	Refuerzo de la Sociedad del Talento global
	Mejora de la productividad total de los factores
	Sofisticación de la oferta en bienes y servicios
<b>Bienestar</b>	Definición de un modelo de Estado del Bienestar responsable (equilibrado y sostenible)
	Sofisticación sostenible de la demanda
	Acercamiento al Ciudadano y personalización del modelo de bienestar
<b>Sostenibilidad</b>	Sostenibilidad económico-financiera
	Sostenibilidad social
	Sostenibilidad medioambiental
<b>Influencia</b>	Posicionamiento-país positivo, singular y creíble
	Capitalización del posicionamiento geoestratégico del país
	Exposición y movilidad globales
<b>Madurez sociopolítica</b>	Representatividad, equilibrio e independencia de Poderes
	Fiabilidad y adaptabilidad de las instituciones
	Corresponsabilidad (ciudadana y administrativa) entre derechos y deberes

Por la naturaleza de los retos y limitaciones identificados, **el problema es de todos los agentes del sistema-país, las oportunidades también, y la solución igualmente**. No se trata pues de que unos miren a otros señalándoles con el dedo, esperando a que hagan algo. El primer paso es de cada agente y ha de ser de introspección crítica. El segundo debe ser de todos dando un paso al frente, convencidos de que el camino hacia la España del futuro sólo se recorrerá con la inteligencia y energía colectivas de todos y al servicio de todos.

El reto para España no es de evolución, sino de transformación. Se trata de **refundar todos los fundamentos** básicos del **sistema-país**, de transformar el Modelo Productivo y Marco Productivo, y de volver a alinearlos entre ellos y con el Modelo de Estado, que eventualmente requerirá igualmente de mejoras.

## Poder porque se cree que se puede

Virgilio dijo: «pueden porque creen que pueden». **La confianza individual por parte de cada español en sus capacidades, unida a la confianza en la fuerza colectiva de todos los españoles obrando al unísono para servir una meta común, son en este momento clave de oportunidad la base del éxito para construir la España admirada del futuro.**

Los momentos presentes de incertidumbre y adversidad no tienen que impedir a los españoles levantar la mirada para darse cuenta de la gesta que han logrado en la historia reciente del país. La etapa de progreso desde la Transición debe servir al país para mantener una enorme confianza en su capacidad colectiva de superación y adaptación a la adversidad *plus ultra*. **Ha llegado por lo tanto el momento para los españoles de hoy de sacar la lección que les han enseñado sus padres y abuelos.** Sin pretender ser ni dogmática, ni completa, ni incluso del todo exacta, **la propuesta que se esboza aquí aspira a ser suficientemente reveladora de la magnitud de los cambios a acometer y de claves para ayudar a conseguirlos** (Tabla 7).

**Tabla 7: La transformación hacia la España admirada del futuro**

Elemento	Partes que lo componen
Espíritu y lógica de la transformación	Singularidad
	Ambición realista y fiable
	Mirar hacia adelante
	Mirar hacia afuera
	Construir un futuro entre todos
La meta del camino	Pilar I. Ubicar al Ciudadano como verdadero centro de gravedad del país
	Pilar II. Instaurar para cada agente del sistema-país un nuevo patrón de triple excelencia individual: medible, adaptable y conectado
	Pilar III. Vertebrar el Modelo Productivo sobre la agregación completa de valor a personas y conocimiento; bienes y servicios; capital financiero; y marca-país
	Pilar IV. Garantizar en todo momento la coherencia integral del sistema-país
El camino para la transformación	Actuación 1. Nueva sociedad y mercado del talento
	Actuación 2. Nueva competitividad global
	Actuación 3. Nuevo Estado del Bienestar responsable
	Actuación 4. Nuevo capital financiero inteligente
	Actuación 5. Nuevas Administraciones eficientes
	Actuación 6. Nueva marca-país influyente
	Actuación 7. Nuevo plano de estrategia-país
	Actuación 8. Nuevos protagonistas sociales de la transformación

**Tabla 8: Las 8 actuaciones de TransformaEspaña**

Actuación	Líneas de trabajo
1. Nueva sociedad y mercado del talento	Nuevo paradigma de ciclo de vida del talento en el capital humano de España
	Nuevo modelo de sistema y espacio educativo español
	Nuevo mercado español de puesta en valor y conexión del talento
2. Nueva competitividad global	Nuevo marco español de competitividad global
	Nuevo ecosistema de I+D+i conectado con Mercado y Capital
	Nuevo mercado español para la competitividad global
3. Nuevo Estado del Bienestar responsable	Acercamiento de los roles de <i>Ciudadano-depositario-de-valores</i> , <i>Ciudadano-elector</i> , <i>Ciudadano-consumidor</i> , <i>Ciudadano-financiador</i> y <i>Ciudadano-productor</i>
	Nuevo modelo de Estado del Bienestar responsable para España
4. Nuevo capital financiero inteligente	Reforma del Sistema Financiero español
	Nuevo marco de regulación del Sistema Financiero español
	Mercado español de capital financiero para la Economía del Conocimiento
5. Nuevas Administraciones eficientes	Revisión de la Función Pública multinivel en España
	Nuevo modelo español de Administraciones transparentes y medibles
6. Nueva marca-país influyente	Estrategia integral de Marca España para visitantes y residentes
	Estrategia integral de Marca España para el resto del mundo
7. Nuevo plano de estrategia-país	Formulación de las políticas de estado para España
	Institucionalización de la nueva estrategia-país
	Modelo integral de seguimiento y mejora continua de la estrategia-país
8. Nuevos protagonistas sociales de la transformación	Nuevos espacios abiertos de opinión colectiva en España
	Nuevos instrumentos abiertos de acción colectiva en España

## La eternidad del milisegundo; de milisegundos, una eternidad

Lucio Anneo Séneca decía: «una era construye ciudades, una hora las destruye». **El tiempo tiene un papel clave en la transformación de España y, lamentablemente, juega en su contra.** Primero, porque cada día que pasa sin iniciar la transformación es un día perdido, otro día menos para mejorar. Y un día perdido, en un mundo que vive en la eternidad del milisegundo, son 86.400.000 “eternidades” perdidas. Como recordaba Séneca, una hora basta para destruir toda una ciudad.

Segundo, el tiempo juega también en contra de España porque cada mes que pasa hace que cualquier estudio de diagnóstico y mejora tenga que ser actualizado, porque van cambiando las condiciones internas o externas, o se van cerrando ventanas de oportunidad. Algunas conclusiones de este documento, por ejemplo, ya habrán dejado de ser plenamente válidas para cuando el texto llegue a las manos del lector.

Frente al mundo que vive en la eternidad del milisegundo, se contraponen una iniciativa de transformación que se ubicará a lo largo de una eternidad de milisegundos. **Culminar la transformación requerirá en efecto de un proceso largo, extremadamente largo en el tiempo, en el que se tendrá que acometer una aparentemente interminable lista de acciones y reacciones.** ¿Impaciencias y desánimos? Los habrá y muchos. Lo importante será recordar que, como dice Séneca, son necesarias eras para construir ciudades.

Lo realmente fundamental es que, siempre asumiendo que se está dentro de un proceso por aproximaciones sucesivas e inmerso en una dinámica de mejora al compás de los constantes cambios internos y externos, **se tenga en todo momento la cabeza fría y el pulso firme para garantizar siempre la coherencia de cada acción y reacción con la meta final, la España admirada del futuro.**



# Notas

## Nota 1: Detalle del análisis comparativo de las salidas de España por grupos de países

Son cinco las salidas relevantes para el presente análisis: **competitividad, bienestar, sostenibilidad, influencia y madurez sociopolítica**. Adicionalmente, se ha considerado interesante examinar tres indicadores clave adicionales: **crecimiento, desarrollo de la Economía del Conocimiento y eficiencia de las Administraciones Públicas**. Se ha decidido analizarlos comparándolos con una **muestra de países relevantes del mapa internacional**:

- **Países periféricos Europeos:** España, Grecia, Irlanda, Italia y Portugal
- **Referentes de la UE** (acrónimos RUE): Alemania, Francia, Holanda y Reino Unido
- **Países no europeos del G8** (acrónimos PNEG8): Canadá, EE.UU. y Japón
- **Países emergentes:** Chile, Corea del Sur y México
- **BRIC:** Brasil, Rusia, India y China
- **Emergentes de África:** Egipto y Sudáfrica

Para resumir las conclusiones clave de la comparativa de España frente a otros países, se ha optado por **distribuir los ocho índices analizados**, (las cinco salidas y los tres indicadores clave adicionales antes mencionados) **en dos categorías**:

- **Madurez-país.** Agrupa los índices que inciden más directamente en la creación de un país con un **menor riesgo y mayor estabilidad socioeconómica**. Incluye: bienestar, sostenibilidad, madurez socio-política y eficiencia de las Administraciones Públicas.
- **Oportunidad-país.** Reúne los índices que más intervienen a la hora de propiciar en el país escenarios con **mayores oportunidades de desarrollo socioeconómico**. Incluye: competitividad, influencia, crecimiento y Economía del Conocimiento.

La Figura 16 muestra, para cada uno de los grupos de países considerados y España, la **visión consolidada que reflejan los indicadores tanto de madurez-país** (mitad izquierda de las barras del gráfico) **como de oportunidad-país** (mitad derecha de las barras del gráfico)<sup>20</sup>.

A riesgo de simplificar, el valor de madurez-país refleja la percepción de estabilidad y garantías de un país. Desde esta óptica de estabilidad y garantía, para poder considerar a dos países equivalentes, los valores de su madurez-país deben ser inferiores a una distancia mínima. Dentro de esta distancia

<sup>20</sup> En la figura, la puntuación de los grupos de países considerados para cada una de las dos visiones contempladas (madurez-país y oportunidad-país), se establece en relación con el valor obtenido por la agrupación de países que lidera cada visión (y que tiene por tanto valor "1" como puntuación en dicha visión). Por otro lado, el valor que figura en la figura a la derecha de cada grupo de países se corresponde con la suma de sus puntuaciones para las dos visiones.

mínima, para discriminar entre los dos países, habrá que entrar en consideraciones sobre rentabilidades esperadas, lo que en el modelo se refleja con el valor de oportunidad-país. El atractivo de un país viene pues determinado por el balance entre sus garantías presentes (madurez-país) y rentabilidades futuras (oportunidad-país), de manera que **países con menores garantías deben compensarlas con mayores oportunidades para ser atractivos, y viceversa.**

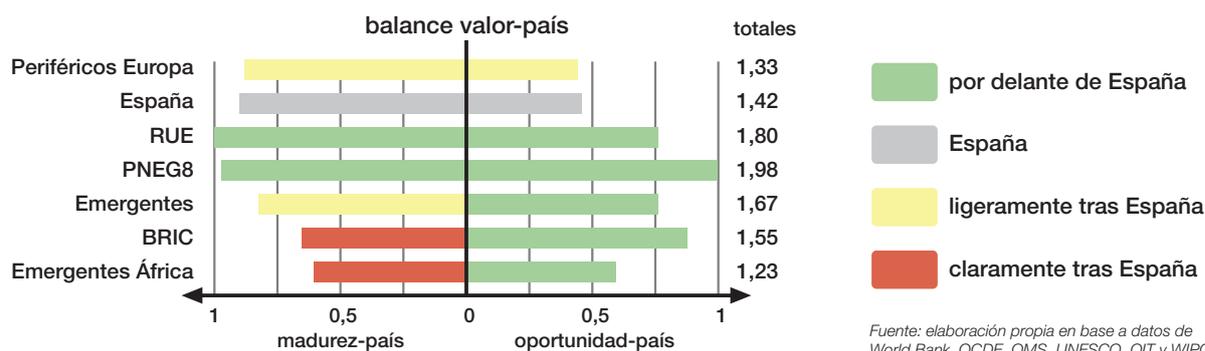


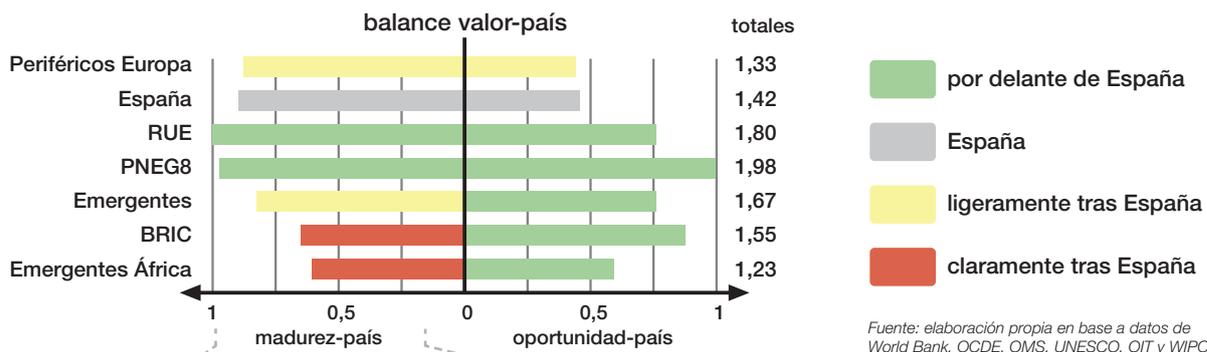
Figura 16: Análisis comparativo global de España

Son tres las **conclusiones más relevantes de España en comparación con los grupos de países:**

- **España no es líder ni en la valoración de madurez-país ni de oportunidad-país, existiendo incluso agrupaciones (RUE y PNEG8) que la superan en ambas categorías.** Esto limita significativamente su capacidad para establecer estrategias competitivas diferenciales, orientadas a la atracción y retención de empresas, iniciativas, inversiones y talento. Al país sólo le queda entonces abierta la vía de equilibrios atractivos madurez-oportunidad que se den en casos concretos, pero fuera de los destinos globalmente “preferidos”.
- Considerando el posicionamiento de España frente a los **Mercados Emergentes**, el país presenta una madurez-país ligeramente superior, al tiempo que está sensiblemente peor en oportunidad-país. En general, estos mercados representan una **presión adicional para España** al tener unos costes de mano de obra inferiores, lo que resta a España argumentos a la hora de inclinar la balanza a su favor. **España aún podría representar un destino atractivo para empresas que quieran entrar en la UE, si bien, incluso en este caso, se está erosionando su atractivo por la imagen reciente de baja fiabilidad y cierta rotura del mercado único interior.**
- Finalmente, comparando España con los **BRIC**, éstos presentan globalmente una madurez-país significativamente inferior, pero la compensan con un atractivo de oportunidad-país muy superior.

En resumen, de no cambiar la configuración actual de madurez y oportunidad del país, más allá de oportunidades concretas en las que España sí demuestre buenos niveles combinados de garantías y rentabilidades, **la configuración actual convierte al país en globalmente poco atractivo para empresas, iniciativas, inversiones y talento.**

La Figura 17 y la Figura 18 muestran el análisis comparativo de España para cada uno de los índices que configuran la madurez-país y oportunidad-país, respectivamente.



Fuente: elaboración propia en base a datos de World Bank, OCDE, OMS, UNESCO, OIT y WIPO

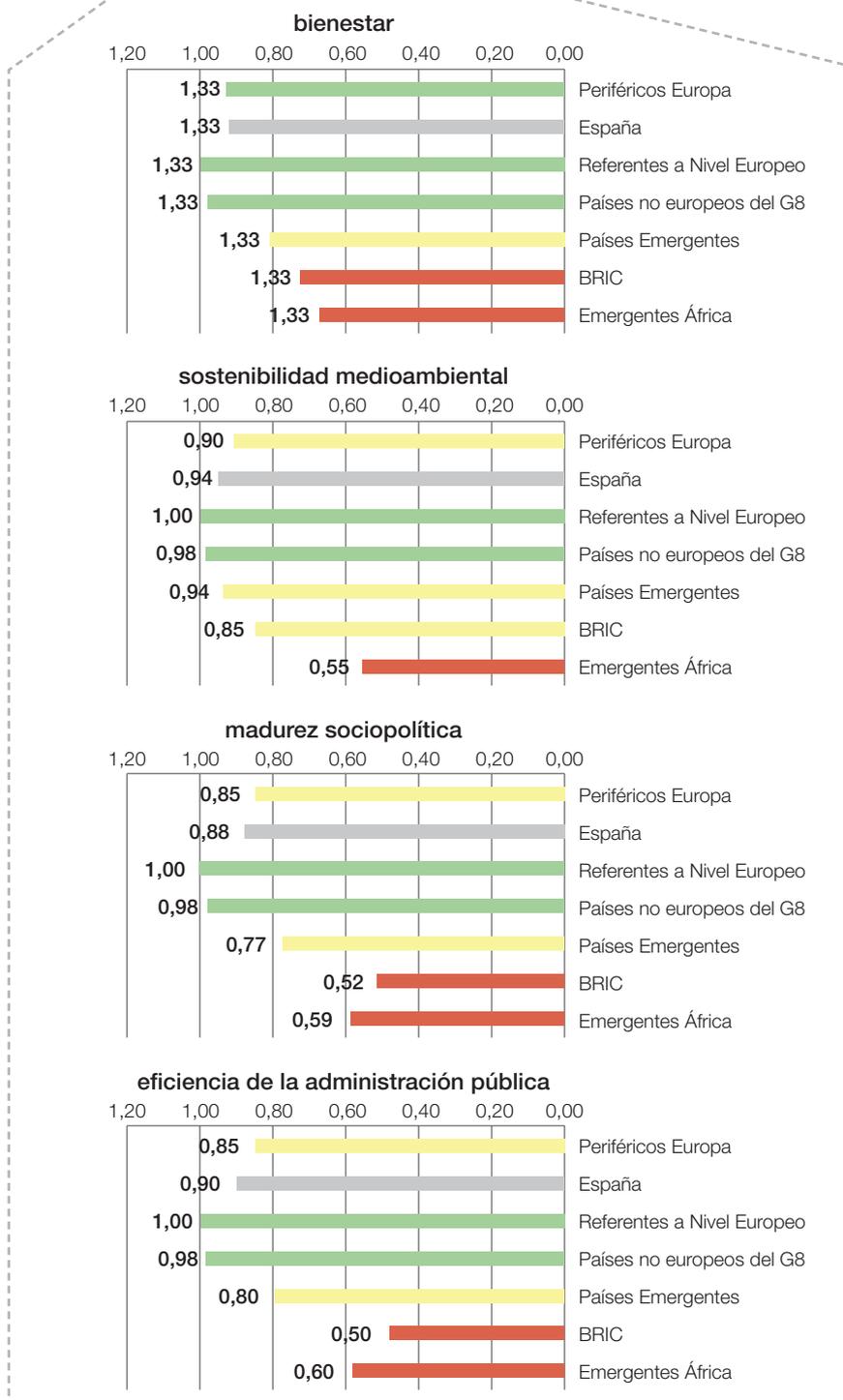


Figura 17: Análisis comparativo de España en madurez-país

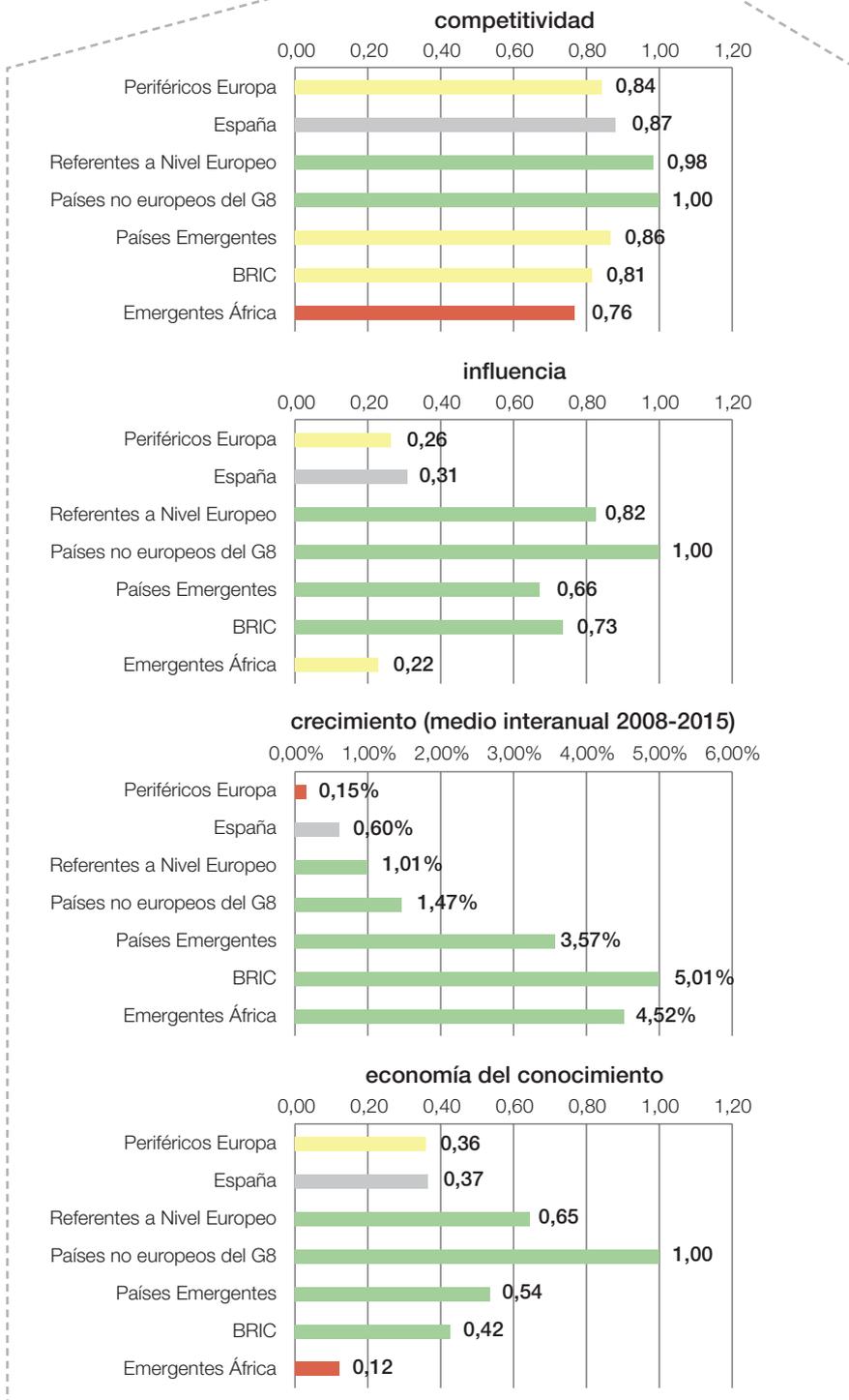
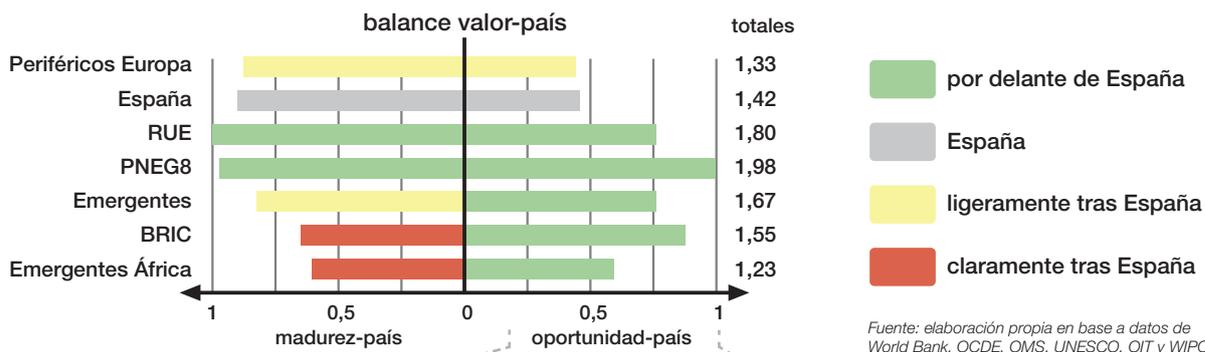


Figura 18: Análisis comparativo de España en oportunidad-país

## Nota 2: Detalle del análisis del ciclo de agregación de valor a personas y conocimiento

El funcionamiento simplificado del ciclo de agregación de valor a personas y conocimiento es el siguiente: se alimenta principalmente de las entradas *personas* y *conocimiento* del país, y les añade (o resta) valor dependiendo de la configuración en el Modelo Productivo de **cinco “capas” de agregación de valor: Bases Socioculturales; Educación Básica y Media; Formación Superior y Continua; Ciencia; y Transferencia** (Tabla 9).

Tabla 9: Descripción de las capas del ciclo de agregación de valor a personas y conocimiento

Bases Socioculturales	Desde una óptica de Sociedad del Talento, la capa de valor más básica para maximizar la aportación del capital humano, viene condicionada por las características sociales y culturales esenciales de la población, esto es, la manera que tiene su gente de sentir, pensar, actuar y relacionarse. No hay ninguna capa anterior porque alude al capital humano “natural” o de base que produce el país.
Educación Básica y Media	La segunda capa de adición de valor a las personas y, al mismo tiempo, la primera capa de transmisión de conocimiento, está determinada por la capacitación y preparación logradas durante el ciclo de Educación Básica y Media. Esta capa agrega valor “artificial” al capital humano de base de la capa anterior.
Formación Superior y Continua	La tercera capa de adición de valor a las personas y, al mismo tiempo, la segunda capa de transmisión de conocimiento, depende de la capacitación y preparación más profundas y especializadas que proporcionan la Formación Superior y la Formación Continua. Esta capa sigue agregando valor “artificial” al capital humano, complementando y enriqueciendo la labor del Sistema Educativo básico y medio de la capa anterior.
Ciencia	La capa fundamental de creación de nuevo conocimiento y, al mismo tiempo, la cuarta capa de adición de valor a las personas, es el resultado de la actividad científica y de I+D, tanto pública como privada. La importancia de esta capa es básica para la producción de conocimiento de valor en el país por la definición de Ciencia como disciplina de creación de nuevo conocimiento.
Transferencia	La última capa para completar el proceso de agregación de valor a personas y conocimiento, viene marcada por la transferencia de éstos hacia empresas existentes (en particular, vía innovación), nuevas empresas (en particular, vía emprendimiento) o Administraciones Públicas (en particular, vía innovación en la Función Pública o compra pública de innovación).

En el caso de España, **la dinámica de agregación de valor a personas y conocimiento se revela global y fuertemente reductora de valor**. Aunque el ciclo genera valor-país, aporta un valor muy por debajo del potencial intrínseco de las entradas del país. Existe por lo tanto un **recorrido de mejora muy importante**, al perderse valor en cada capa del ciclo (Figura 19):

- En la primera capa de valor de **Bases Socioculturales**, algunos **elementos negativos relacionados con la cultura y los valores** de la población restan potencial al capital humano de base del país, en el camino hacia los paradigmas de Sociedad del Talento Innovador y Emprendedor y de Economía del Conocimiento.
- En la segunda capa de **Educación Básica y Media** y la tercera capa de **Formación Superior y Continua**, el **efecto divisor en términos de modelo y sistema de capacitación de talento y transmisión del conocimiento**, es todavía más marcado y lo es globalmente en los diferentes niveles del Sistema Educativo, salvo algunas áreas de conocimiento ya consolidadas y la formación de postgrado de las Escuelas de Negocio.
- En la cuarta capa de **Ciencia**, el efecto divisor se mitiga pero se detecta también un amplio **abanico de oportunidades de mejora en la actividad científica y la producción de nuevo**

**conocimiento** del país.

- Finalmente, en la quinta capa de **Transferencia de conocimiento y talento**, el efecto divisor se vuelve a acentuar ante las **fuertes limitaciones del modelo de transferencia y puesta en valor en el mercado** del conocimiento (vía innovación y emprendimiento).



Figura 19: Mapa de oportunidades de agregación de valor a personas y conocimiento

La Tabla 10 muestra un resumen de las conclusiones del análisis del ciclo en términos de DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Debilidades	Amenazas
<p><b>Aspectos socioculturales</b></p> <p><b>Envejecimiento y crecimiento vegetativo</b> de la población</p> <p><b>Debilitamiento de valores fundamentales</b> para el Modelo Productivo actual (esfuerzo y sacrificio; respeto a la propiedad; corresponsabilidad deberes-derechos; cultura de la subvención; etc.)</p> <p>Cultura dominante con <b>rasgos desfavorables para innovación y emprendimiento</b> (aversión al riesgo; rechazo del cambio; colectivismo; elevada distancia al poder; resistencia a la movilidad; etc.)</p> <p><b>Desconocimiento y baja relevancia en la Sociedad de referentes y modelos a seguir de alto valor</b> socioeconómico (emprendedores, empresarios, políticos, científicos, etc.)</p> <hr/> <p><b>Sistema Educativo y Científico</b></p> <p><b>Multiplicidad de debilidades y limitaciones</b> que convierten la Educación (básica y media), Formación (superior y continua) y Ciencia, en un reto de carácter sistémico</p> <p><b>Fuerte resistencia al cambio y corporativismo</b> por parte del Sistema Educativo y Científico</p> <p><b>Evaluación compleja del desempeño real de cada centro</b> de Educación, Formación y Ciencia, unida a un modelo de financiación de centros igualitario y no vinculado a los logros reales obtenidos por cada centro</p> <p><b>Problema estructural con la Formación Profesional</b> (desconocimiento e infravaloración social; falta de modelo integral para todo el ciclo de vida del alumnado; débil orientación y selección de candidatos; etc.)</p> <p><b>Instrumentalización relativa</b> de la Educación, Formación y Ciencia por parte de algunos agentes públicos</p>	<p><b>Aspectos socioculturales</b></p> <p><b>Falta de respuesta al cambio radical de estructura poblacional</b> previsto para los próximos 20 años</p> <p><b>Fractura social y del talento</b> ante el aumento de la pobreza y la cronicidad del paro</p> <p>Marginación e infravaloración de la <b>inmigración reciente</b></p> <hr/> <p><b>Sistema Educativo y Científico</b></p> <p>Por el efecto crisis, <b>austeridad en los presupuestos públicos y privados</b>, unida a una reducción de los fondos europeos</p> <p><b>No adaptación de los métodos educativos y científicos</b> a las nuevas realidades socioculturales y posibilidades de las TIC</p> <hr/> <p><b>Puesta en valor</b></p> <p><b>Pérdida del tren de la Sociedad del Talento</b>, y pérdida de competitividad en los factores talento y tecnología</p>

Debilidades	Amenazas
<p><b>Puesta en valor</b></p> <p><b>Resultados deficientes en formación de talento</b> por parte del Sistema Educativo</p> <p><b>Producción científica limitada</b> (sobre todo en volumen y valor de patentes), aunque tendencia de mejora en publicaciones científicas</p> <p><b>Desconexión estructural Ciencia – Mercado – Capital</b>, con impacto negativo en transferencia vía innovación, emprendimiento innovador y compra pública de innovación.</p> <p><b>Resultados en emprendimiento innovador bajos</b> (sobre todo en <i>born-global companies</i>) y creciendo lentamente</p> <p><b>Resultados en innovación empresarial insuficientes</b> (sobre todo tecnológica) y creciendo lentamente (sobre todo en PYMEs)</p>	<p><b>Pérdida de confianza individual y colectiva</b> (incrementada por los altos índices de paro juvenil), unida a una pérdida coyuntural y relativa de confianza del resto del mundo en España</p> <p><b>Fuga de tecnología propia</b> ante la incapacidad de transferencia y puesta en valor</p> <p><b>Fuga de talento propio</b> para buscar fuera mejores oportunidades profesionales</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p><b>Aspectos socioculturales</b></p> <p>Elevada <b>calidad de vida</b> (clima; salud; alimentación; etc.); nivel de <b>protección social</b> (público y privado) globalmente positivo; buen nivel de <b>renta</b> y bajo nivel de dispersión social</p> <p>Cultura dominante con algunos <b>rasgos interesantes y singulares</b> (flexibilidad, inteligencia emocional, humildad, etc.)</p> <p>Fuerte <b>identidad y diversidad</b> cultural</p> <hr/> <p><b>Sistema Educativo y Científico</b></p> <p><b>Sistema orientado hacia la cantidad</b> (de matriculados y centros), con avances notables logrados en este ámbito (aunque no así en el de la calidad)</p> <p><b>Consolidación de algunos focos de conocimiento</b> de alta calidad y renombre internacional</p> <p>Educación pública <b>gratuita y universal</b></p> <p>En general, <b>buenas infraestructuras</b> en términos de instalaciones y recursos</p> <p>Excelente imagen de marca y liderazgo, incluso internacional, de algunas <b>Escuelas de Negocio</b></p> <p><b>Concienciación política</b> acerca de la importancia de la I+D+i</p> <hr/> <p><b>Puesta en valor</b></p> <p>Nivel alto y crecimiento del <b>nivel de matriculaciones</b></p> <p>Recientes <b>historias de éxito en superación y transformación</b> colectiva ante la adversidad</p> <p>Buena calidad, preparación y experiencia de <b>directivos empresariales</b></p> <p>Buena voluntad de <b>inversión en formación particular</b> por parte de los empleados</p>	<p><b>Aspectos socioculturales</b></p> <p>Oportunidad del <b>cambio radical de la estructura poblacional</b> previsto para los próximos 20 años</p> <p>Ante la coyuntura adversa, <b>reversión en la tendencia de empeoramiento de valores</b>, y aparición de <b>nuevos “héroes”</b>, referentes y modelos a seguir</p> <p>Fuerte emergencia de <b>nativos digitales y redes sociales</b></p> <p>Plena integración y capitalización de la <b>inmigración reciente</b>, unida a una inflexión en la tasa de natalidad por su incorporación</p> <p>Auge de la <b>sociedad y del mercado de habla hispana</b> en el mundo</p> <p>Crecimiento coyuntural del <b>orgullo de pertenencia</b> por éxitos deportivos recientes</p> <hr/> <p><b>Sistema Educativo y Científico</b></p> <p><b>Cambio de estrategia educativa</b> pasando, en la educación obligatoria, del énfasis en cantidad al foco en cantidad con calidad suficiente; y en la educación no obligatoria, del énfasis en cantidad al foco exclusivo en calidad</p> <p><b>Transformación de los métodos de formación, ciencia, emprendimiento y gestión de la innovación</b>, para adaptarlos a las nuevas realidades socioculturales y posibilidades de las TIC</p> <p>Impartición desde <b>edades tempranas</b> de asignaturas para desarrollar <b>aptitudes horizontales</b> relevantes (creatividad, emprendimiento, trabajo en equipo, adaptación al cambio, globalización, etc.)</p> <hr/> <p><b>Puesta en valor</b></p> <p><b>Conexión del sistema Ciencia – Mercado – Capital</b> para poner en valor todos los activos de Sociedad del Talento y Economía del Conocimiento latentes e infrutilizados del país</p> <p><b>Atracción de talento</b> (en particular de habla hispana) con alto valor añadido, coyunturalmente en condiciones atractivas</p>

### Ejemplo de análisis: Posicionamiento relativo en calidad del Sistema Educativo

Uno de los análisis realizados, se ha centrado en analizar el posicionamiento relativo en calidad del Sistema Educativo básico de cinco economías europeas (Alemania, España, Francia, Italia y Portugal). Se han considerado los resultados en materias básicas (ciencias, matemáticas y lectura) y la eficacia del gasto en educación de acuerdo a los niveles de calidad obtenidos.



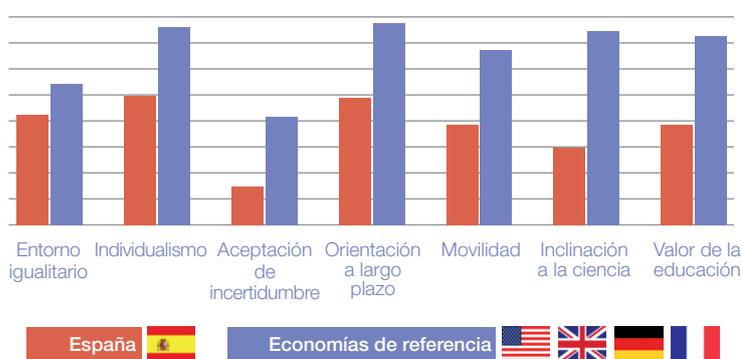
Fuente: selección de indicadores del Programme for International Student Assessment (PISA) de la OCDE y el Global Competitiveness Report del WEF. En los campos Posición relativa de la figura, la distancia entre las banderas de los países considerados refleja el posicionamiento relativo entre países, siendo los mejor posicionados aquellos que más a la derecha estén. Dentro de los datos tabulados, se indica en color rojo el peor valor de cada indicador considerado.

El análisis revela **tres conclusiones principales:**

- Francia y Alemania, coherentemente con lo que se espera de las Economías del Conocimiento, mantienen unos registros educativos claramente destacados respecto al resto de países considerados, España, Italia y Portugal.
- Existe una brecha tanto en calidad como en eficiencia del sistema, que permite a Francia y Alemania distanciarse en las competencias básicas más allá de lo proporcionalmente justificable vía gasto en educación (ni siquiera son los países con un mayor gasto educativo de la muestra).
- **En el caso de España:** tiene cierta ventaja sobre Italia y Portugal en las competencias básicas de ciencias y capacidad de lectura, pero debería multiplicar sus esfuerzos para poder cruzar la brecha respecto a Economías del Conocimiento como Francia y Alemania. España no sólo es el país que menos gasta en educación, sino que además obtiene pobres resultados en proporción al gasto incurrido. Es decir, tiene un bajo posicionamiento en calidad en Educación Básica pero además, no parece estar tomando las medidas para mejorarlo (subida del gasto educativo al tiempo que mejora del ratio calidad/gasto).

### Ejemplo de análisis: Cobertura de la cultura pro-innovación y pro-emprendimiento

Otro de los análisis que se ha llevado a cabo, se ha centrado en comparar a España con la media de economías de referencia mundial (EE.UU., Reino Unido, Alemania y Francia), en aquellas dimensiones socioculturales que contribuyen a favorecer la cultura pro-innovación y pro-emprendimiento. El análisis revela que España se encuentra por debajo de los cuatro países contemplados, en todos los criterios y, en algunos de ellos, a mucha distancia.



Fuente: dimensiones culturales de Hofstede y de Trompenaars/Hampden-Turner, y factores culturales favorables a la innovación de Herbig/Dunphy.

### Nota 3: Detalle del análisis del ciclo de agregación de valor a bienes y servicios

El funcionamiento simplificado del ciclo de agregación de valor a bienes y servicios es el siguiente: se alimenta principalmente de las entradas *personas*, *conocimiento*, *recursos* y *capital* del país, y les añade (o resta) valor dependiendo de la configuración en el Modelo Productivo de **cinco “capas” de agregación de valor: Disponibilidad; Volumen; Calidad; Sofisticación; y Personalización** (Tabla 11).

Tabla 11: Descripción de las capas del ciclo de agregación de valor a bienes y servicios

Disponibilidad	La capa de valor más básica de bienes y servicios viene determinada por el estado general de los activos de base (principalmente personas, conocimiento, recursos y capital) con los que cuenta el país para su Modelo Productivo. No hay ninguna capa anterior porque alude a los factores de producción de base disponibles en el país.
Volumen	La segunda capa de adición de valor a bienes y servicios está condicionada por la capacidad, en términos de economías de escala y productividad, de la estructura básica de producción del país en los diferentes sectores económicos. Poniendo el énfasis en competitividad basada en volumen, esta capa agrega valor a los factores de base disponibles de la capa anterior.
Calidad	La tercera capa de adición de valor a bienes y servicios radica en el alineamiento, en términos de calidad y conformidad, de la oferta del país, con las necesidades implícitas o explícitas del mercado, tanto doméstico como exterior. Poniendo el énfasis en competitividad basada en calidad, esta capa agrega valor a los bienes y servicios con volumen de la capa anterior.
Sofisticación	La cuarta capa de adición de valor a bienes y servicios, pasa por el posicionamiento de la producción del país en nichos y sectores de sofisticación cada vez mayor. Poniendo el énfasis en competitividad basada en sofisticación, esta capa agrega valor a los bienes y servicios con volumen y calidad de la capa anterior.
Personalización	Sobre la base de los paradigmas de <i>long tail</i> (cola larga) y <i>mass customisation</i> (personalización en masa), la capa última de adición de valor a bienes y servicios depende de la capacidad del país para ofrecer altos niveles de personalización a cada cliente o grupo de clientes. Para ello, asume que las dos condiciones básicas que deben cumplirse en toda actividad para lograr altos niveles de personalización son: disponibilidad tecnológica y demanda de personalización. Poniendo el énfasis en competitividad basada en personalización, esta capa introduce el último ingrediente de valor a los bienes y servicios del país.

En el caso de España, la **dinámica de agregación de valor a bienes y servicios se revela fuertemente reductora de valor**. Aunque el ciclo genera valor-país, aporta un valor por debajo del potencial intrínseco de las entradas potenciales. Existe por lo tanto un **margen de mejora muy importante**, al perderse valor en tres de las cinco capas del ciclo, y al perderse oportunidad de agregar valor en las otras dos (Figura 20).

- En la primera capa de valor de **Disponibilidad**, las entradas existentes en España están alineadas con el Modelo Productivo vigente que está orientado a sectores intensivos en factor trabajo (construcción, turismo, agroalimentación, etc.). El resultado es una capa reductora de valor. La oportunidad multiplicadora está en **eleva el valor de personas, conocimiento y recursos, produciendo una mayor sofisticación de oferta**.
- En la segunda capa de **Volumen**, España ha presentado un crecimiento espectacular de su volumen de producción en la última década, que la ha posicionado como una de las economías relevantes en el mundo, pero sufre de un **estancamiento de productividad y cuenta con economías de escala limitadas**. El resultado es una capa de volumen reductora de valor.

- En la tercera capa de **Calidad**, no se pierde valor implícito de las entradas de la capa porque la oferta producida en España presenta en general un **buen alineamiento, en términos de calidad y conformidad, con las necesidades del mercado** doméstico y exterior. El resultado es una capa con una contribución constante de valor.
- En lo que a la cuarta capa de **Sofisticación** se refiere, es importante empezar señalando que países con alto nivel de PIB per cápita compiten difícilmente en mercados de bienes de baja sofisticación por carecer de ventajas de coste laboral. **España tiene un PIB per cápita alto pero, frente a otros países con niveles similares, no compete globalmente en exportación de bienes de sofisticación alta o media.** Esto pone en riesgo la competitividad global y sostenibilidad del país. El resultado es una capa fuertemente reductora.
- En la última capa de **Personalización**, España **no lidera ninguno de los niveles de personalización, pero no está lejos de los líderes.** En general, por la disponibilidad tecnológica de sus empresas (por ejemplo en banca), está mejor posicionada en la oferta de servicios sensibles a personalización que en la demanda de bienes y servicios personalizados. En esta capa, no se pierde valor implícito de las entradas.

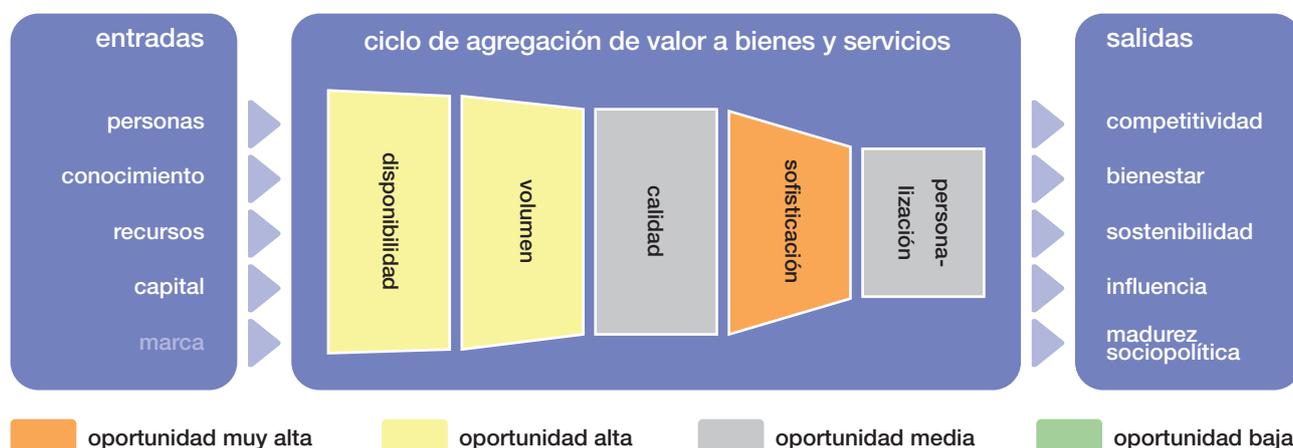


Figura 20: Mapa de oportunidades de agregación de valor a bienes y servicios

La Tabla 12 muestra un resumen de las conclusiones del análisis del ciclo en términos de DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Tabla 12: DAFO del ciclo de agregación de valor a bienes y servicios

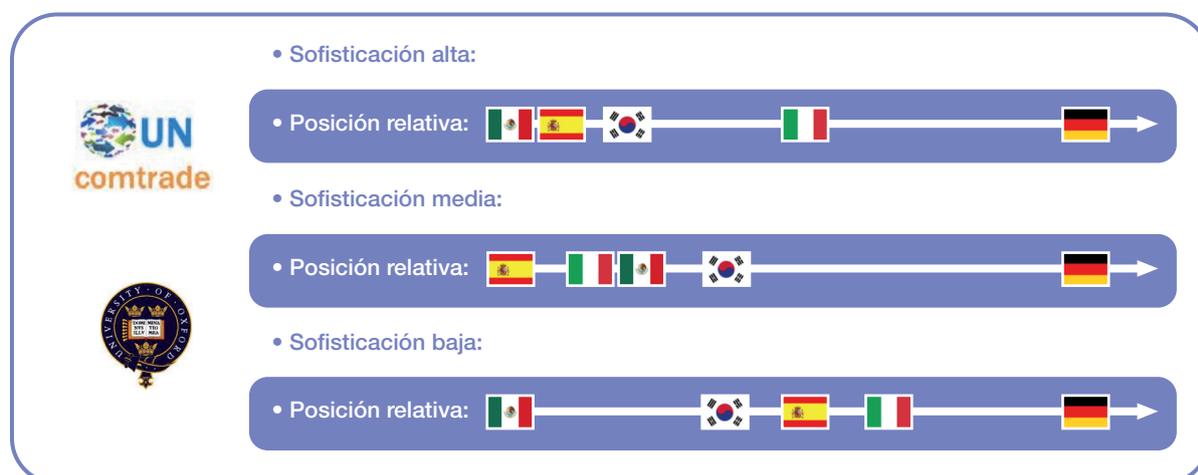
Debilidades	Amenazas
<p>Oferta <b>poco diversificada</b>, en general de <b>baja sofisticación</b>, y <b>vulnerable</b> ante ciclos económicos y crisis</p> <p>Confluencia de elementos que resultan en una <b>baja productividad global</b><sup>21</sup> (Mercado Laboral poco flexible; absentismo laboral; alta temporalidad laboral; rotura de mercado único; rigidez y generalización de la negociación colectiva; pérdida de ventaja competitiva basada en costes; baja inversión en formación continua; distorsión del papel de los liberados sindicales; representatividad desigual de las Asociaciones Empresariales; etc.)</p> <p><b>Falta de economías de escala internas y externas</b> (bajo grado de internacionalización; rotura de mercado único; predominio de PYMEs con foco predominante en autoempleo; número reducido de empresas líderes internacionales en sus sectores de actividad; balanza comercial negativa; etc.)</p> <p><b>Debilidad de la Economía del Conocimiento</b> (desconexión Ciencia – Mercado – Capital; niveles bajos de disponibilidad de factor tecnología y oferta de talento sofisticada; deficiente niveles de producción científica, emprendimiento innovador e innovación tecnológica; desconexión de mercados globales de tecnología; etc.)</p> <p><b>Ausencia de una estrategia-país</b> ambiciosa, consensuada y clara para dar un <b>salto en competitividad y sofisticación</b> de la oferta</p> <p>Nivel alto de <b>Economía Sumergida</b></p>	<p><b>Pérdida del tren de la Economía del Conocimiento</b> y estancamiento en la <i>Economía de los Recursos y Economía de los Procesos</i></p> <p><b>Reducción de atractivo y economías de escala</b> por factores endógenos (confianza, consumo interior, persistencia y/o agravamiento de la rotura de mercado, etc.) o exógenos (confianza, consumo exterior, compras y adquisiciones, deslocalización, nuevos competidores, etc.)</p> <p><b>Deficiente planificación de capacidad e inversiones</b> por la falta de claridad en la estrategia-país o cambios en el marco regulador, fiscal o territorial</p> <p><b>Recortes de inversiones e incentivos</b> en el tejido productivo y los pilares de sofisticación del país (Educación, Ciencia, Cimientos Estructurales), unidos a la falta coyuntural de liquidez y crédito</p> <p>Discontinuidad, insuficiencia o alta volatilidad en <b>factores de producción</b> (energía, materias primas, etc.)</p> <p><b>Supervivencia artificial o generación dirigida de picos de consumo insostenibles</b> por parte de los agentes públicos en sectores no competitivos y no estratégicos</p> <p>Incentivo de la <b>sofisticación de la demanda sin capitalización y absorción local</b> de la oferta generada para atenderla</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p><b>Fuerte desarrollo de grandes grupos empresariales en sectores clave</b> (incluyendo aquellos vinculados con los Cimientos Estructurales de un país), de los cuales algunos son propensos a ejercer un efecto tractor y conformar cadenas de valor extendidas con sectores de sofisticación media y alta (por ejemplo, telecomunicaciones, energía, banca, sanidad, etc.)</p> <p><b>Fortaleza de algunos sectores terciarios</b> con fuerte consumo de factor trabajo y mayor propensión y eficiencia de personalización</p> <p>Demostración histórica de la <b>fuerte voluntad y capacidad de consenso y apoyo</b> al mundo empresarial en momentos de adversidad, por parte de Agentes Sociales y Gobierno</p> <p><b>Buena imagen de calidad</b> en algunos segmentos de bienes y servicios españoles (por ejemplo, alimentación, banca, sanidad, turismo, construcción, etc.)</p> <p>Localización geográfica privilegiada, unida a vínculos históricos y socioculturales, en el centro del <b>triple vértice/ mercado Europa – Latinoamérica – Mediterráneo</b></p> <p>Amplio cumplimiento de <b>normativas y estándares</b> de calidad, unido a alta generación y promoción de <b>marca y sellos de calidad</b></p>	<p><b>Revisión profunda del modelo de productividad global</b> y la <b>identidad-productiva</b> del país (con un modelo <i>pick the patterns</i>, diferente de uno <i>pick the winners</i> o <i>pick the topics</i>)</p> <p><b>Construcción de un nuevo piso de Economía del Conocimiento</b> sobre los pisos de <i>Economía de los Recursos y Economía de los Procesos</i> en <b>sectores consolidados</b> del país</p> <p><b>Hibridación de sectores tradicionalmente disjuntos</b> para incrementar la sofisticación de los bienes y servicios resultantes (por ejemplo, turismo y ocio, turismo y salud, turismo y medioambiente, etc.)</p> <p><b>Conexión ciencia – mercado – capital</b> y con mercados globales de tecnología e inversión</p> <p>Posicionamiento global como <b>referente en bienes y servicios responsables con el medioambiente y la sociedad</b></p> <p>Aprovechamiento de <b>oportunidades estratégicas</b> (auge de la sociedad y del mercado de habla hispana en el mundo; desarrollo del eje mediterráneo; corredor logístico con países asiáticos; etc.) y atracción sostenible de <b>inversiones y proyectos de potencias emergentes</b></p>

21 En diversos puntos del presente documento, por productividad global, se referencia la Productividad Total de los Factores (PTF) poniendo énfasis especialmente en la necesidad de situar la misma en un contexto de competencia internacional.

## Ejemplo de análisis: Posicionamiento relativo en sofisticación de bienes y servicios

Otro de los análisis que se ha llevado a cabo, se ha centrado en comparar el nivel de sofisticación de los bienes y servicios de cinco economías de distintos perfiles (Alemania, Corea del Sur, España, Italia y México), sobre la base de la siguiente definición de niveles de sofisticación:

- Sofisticación alta: comprende bienes de alta complejidad tecnológica, con procesos de producción no susceptibles de subcontratación internacional, y que requieren inversión importante en infraestructuras y conocimiento para lograr competitividad (por ejemplo, maquinaria especializada, medicamentos, etc.).
- Sofisticación media: bienes intensivos en marketing, con procesos de producción descentralizados y abiertos a subcontratación internacional, y que requieren de posicionamiento de marca, ventajas logísticas y/o mano de obra de bajo coste para lograr competitividad (por ejemplo, automóvil, textil, electrónicos de consumo, etc.).
- Sofisticación baja: bienes de baja complejidad tecnológica y baja intensidad en marketing, que requieren tener control de un recurso natural específico y/o ventajas de mano de obra de bajo coste o proximidad con mercados para lograr competitividad (por ejemplo, alimentos, recursos naturales brutos, algunos materiales, etc.).



Fuente: elaboración propia en base a datos de volúmenes de exportación del UN Comtrade y artículo "The Sophistication of Exports: A New Measure of Product Characteristics" por LALL, Sanjaya, et.al. (Oxford)

En los campos Posición relativa de la figura, la distancia entre las banderas de los países considerados, refleja el posicionamiento relativo entre países, siendo los mejor posicionados aquellos que están más a la derecha.

El análisis revela **cuatro conclusiones principales**:

- Alemania es líder mundial de exportación en prácticamente todas las categorías calificadas como de alta sofisticación y, por la potencia de su tejido industrial, también está a una gran distancia por delante de los países analizados en exportación de bienes menos sofisticados.
- Italia tiene una base industrial potente y bien posicionada en tecnología que le permite tener un buen volumen de exportación en bienes de sofisticación alta, pero su posicionamiento en sofisticación media ha bajado respecto a países emergentes por no poder competir con ellos en costes laborales de fabricación.
- Los países emergentes (Corea del Sur y México) tienen mayores volúmenes de exportación en bienes de sofisticación media por su ventaja logística en bajos costes laborales y proximidad a países que tienen grandes mercados e industrias potentes (China y EE.UU.).
- **En el caso de España:** Los sectores más competitivos de España pertenecen al nivel de sofisticación más bajo, en el que España supera a los países emergentes pero, aún así, está detrás de Italia y a gran distancia de Alemania. Corea del Sur, un país emergente con una población semejante a España y un PIB en torno a la mitad del de España, obtiene mejores resultados en exportación de bienes de sofisticación alta y media.

### Ejemplo de análisis: Posicionamiento relativo en factores avanzados de productividad

Uno de los análisis realizados, se ha centrado en posicionar los factores avanzados de productividad de cinco economías europeas (Alemania, España, Francia, Italia y Portugal). Estos factores están relacionados con la capacidad de competir en mercados de alta sofisticación y actúan como puente entre los “pisos” de Economía del Conocimiento y los “pisos” de Economía de Recursos y Procesos.



Fuente: selección de indicadores del Global Competitiveness Report del WEF.

En el campo Posición relativa de la figura, la distancia entre las banderas de los países considerados, refleja el posicionamiento relativo entre países, siendo los mejor posicionados aquellos que más a la derecha están. Dentro de los datos tabulados, se indica en color rojo el peor valor de cada indicador considerado.

El análisis revela **dos conclusiones principales:**

- Alemania lidera todas las categorías, seguida de cerca por Francia. En el otro extremo, se sitúan España, Portugal e Italia, con esta última marcando el mínimo en la mayoría de los conceptos contemplados.
- **En el caso de España:** Aunque la distancia de España al líder es amplia en todos los conceptos (mediana de 0,76), llama la atención que esta distancia sea significativamente mayor en el caso del *uso eficiente del talento* (0,9), así como que Portugal, prácticamente la haya igualado en dos de los conceptos (*technological readiness* y *sofisticación de la demanda*) y superado en los otros dos (*uso eficiente del talento*, y *competición interna y externa*).

## Nota 4: Detalle del análisis del ciclo de agregación de valor al capital financiero

El funcionamiento simplificado del ciclo de agregación de valor al capital financiero es el siguiente: se alimenta principalmente de las entradas *personas*, *capital* y *marca* del país (esta última por la importancia mayúscula que ha adquirido en el Sistema Financiero la confianza), y les añade (o resta) valor dependiendo de la configuración en el Modelo Productivo de **cinco “capas” de agregación de valor: Propiedad; Transacción; Inversión; Riesgo; y Sostenibilidad** (Tabla 13).

Tabla 13: Descripción de las capas del ciclo de agregación de valor al capital financiero

Propiedad	La capa de valor más básica para agregar valor al capital financiero del país viene determinada por su capacidad de garantizar y maximizar la propiedad, esto es, las condiciones fundamentales para poder representar el capital en una economía formal y utilizarlo para generar valor. No hay ninguna capa anterior porque alude a la expresión más básica relevante para el capital financiero.
Transacción	La segunda capa de adición de valor al capital financiero, está determinada por la capacidad que tiene el país de garantizar y maximizar los vehículos e infraestructuras para el movimiento e intercambio de flujos de capitales en el país. En la capa de propiedad, se han evaluado las condiciones fundamentales para que los activos (bienes físicos e intelectuales) y las empresas puedan ser representados y participar en el sistema del capital financiero. En la capa de transacción se evalúan las condiciones para que el valor que se genera de estos activos se pueda medir, conservar e intercambiar; y también la situación de los flujos más importantes del valor.
Inversión	La tercera capa de adición de valor al capital financiero radica en la capacidad que tiene el país de garantizar y maximizar la inversión, esto es, la actividad de las estructuras e instituciones en el país para multiplicar el valor del capital financiero a través de operaciones orientadas a futuro.
Riesgo	La cuarta capa de adición de valor al capital financiero viene marcada por la facultad que tiene el país de garantizar y minimizar el riesgo mediante la calidad y cantidad de estructuras e instituciones en el país que permiten evaluar, reconocer, distribuir y/o disminuir el riesgo en las operaciones de transacción e inversión del capital financiero. En todas las capas anteriores, existe un riesgo de pérdida, daño o robo. Puede suceder contra la propiedad, contra el dinero en el banco, contra una operación financiera, etc. Por ello, también se ha desarrollado una gestión del riesgo, que permite clasificar los niveles de riesgo de los territorios, de la solidez de las infraestructuras bancarias, de la probabilidad de obtener una ganancia en una inversión, etc.
Sostenibilidad	La capa última completa el proceso de agregación de valor al capital financiero poniendo el acento en el nivel de sostenibilidad financiera del país, esto es, el conjunto de medidas que toma el país para permitir un desarrollo sostenible y garantizar la integridad de su Sistema Financiero.

En el caso de España, la **dinámica de agregación de valor al capital financiero es ligeramente reductora de valor**. El ciclo genera valor-país por debajo del potencial intrínseco de las entradas disponibles en el país, aunque en menor nivel que en los dos ciclos anteriores. Existe por lo tanto un **potencial de mejora medio**, al perderse valor en tres de las cinco capas del ciclo, y al perderse oportunidad de agregar valor en otra (Figura 21).

- En la primera capa de valor de **Propiedad**, algunos elementos relacionados con la propiedad son positivos (por ejemplo, España destaca por la facilidad de registro de propiedad física). Sin embargo, otros son negativos, especialmente el **mal posicionamiento de España en el índice de *Facilidad para hacer negocio* (*Ease of doing business*)**, ubicada en las últimas posiciones de los países desarrollados y con una tendencia a la baja desde 2006. El resultado es una capa reductora de valor.

- En la segunda capa de **Transacción**, España presenta un **compendio de fortalezas, sobre todo en términos de estabilidad y eficiencia de su banca comercial**, que hacen que pueda ser considerado como referente, como mínimo, en Europa. La capa añade globalmente valor, a pesar de mostrar coyunturalmente un comportamiento negativo en algunos indicadores (por ejemplo deuda pública).
- En la tercera capa de **Inversión**, el balance entre aspectos positivos y negativos queda en tablas. **Mientras que la sofisticación de los mercados financieros de España ha alcanzado niveles elevados, los flujos de inversión hacia la economía y la relevancia en los mercados globales de inversión siguen siendo bajos** (concretamente, la baja relevancia en mercados globales está más relacionada con la pérdida del atractivo-país de cara a la inversión que con el sistema bancario en sí mismo). El resultado es una capa con contribución constante de valor.
- En la cuarta capa de **Riesgo**, surge el ingrediente más desfavorable. La gestión del riesgo presenta **aspectos negativos para la valoración de los flujos económicos del país** (deuda externa, consumo, etc.). A nivel micro, presenta **deficiencias para sostener un sistema eficaz de financiación de emprendimiento y PYMEs** (situación coyuntural como resultado de la crisis). Un aspecto a valorar en este sentido, es el hecho de que en España (y en general en la UE), la financiación del emprendimiento se realiza en gran medida a través del sistema bancario, principalmente por la ausencia de ratings fuera del conjunto de las empresas más grandes que permitan facilitar otros canales de inversión (a diferencia de EE.UU.), si bien en este sentido, se tendría que considerar la idoneidad de las agencias de rating tal y como funcionan actualmente (según el informe WEO del FMI), como vehículo más apropiado para proporcionar información que habilitara circuitos de inversión paralelos al exclusivamente bancario. Como resultado, esta capa es fuertemente reductora de valor.
- En la última capa de **Sostenibilidad**, las deficiencias anteriores en la gestión de riesgo, debilitan naturalmente la sostenibilidad global del Sistema Financiero. El sistema ha revelado en algunas partes **limitaciones en la valoración del riesgo sistémico** que han contribuido a la burbuja inmobiliaria. El resultado es una capa reductora de valor.



Figura 21: Mapa de oportunidades de agregación de valor al capital financiero

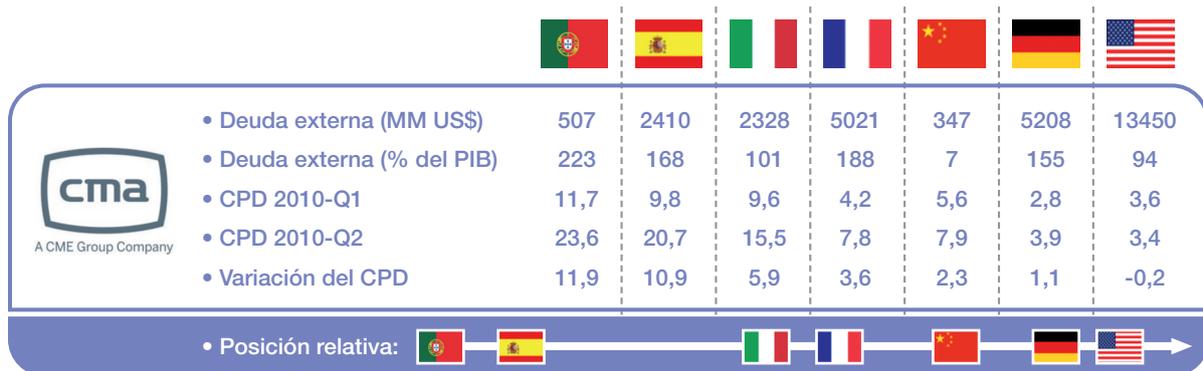
La Tabla 14 muestra un resumen de las conclusiones del análisis del ciclo en términos de DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Tabla 14: DAFO del ciclo de agregación de valor al capital financiero

Debilidades	Amenazas
<p><b>Barreras y riesgos relacionados con la población</b> (nivel bajo de conocimientos financieros; fuerte cultura y dependencia de las subvenciones; altos índices de economía sumergida; fuerte circulación de dinero negro; etc.)</p> <p><b>Deficiencias en la gestión de la propiedad</b> en términos de complejidad e ineficiencias administrativas; baja fiabilidad y confianza en el sistema; sobrecapacidad y sobrevaloración de algunas propiedades; etc.</p> <p><b>Falta de liquidez y crédito</b> coyuntural, unida a un <b>fuerte endeudamiento</b> privado y una deuda pública creciente</p> <p>Debilidad de <b>capital semilla y capital riesgo</b>, unida a un <b>capital ángel</b> incipiente</p> <p>Combinación de una <b>fuerte dependencia financiera del exterior</b>, unida a condiciones poco favorables para la <b>inversión extranjera directa</b>, un número bajo de focos novedosos para la inversión en España, y una balanza comercial fuertemente deficitaria</p> <p><b>Sistema Financiero “dual” en el que coexiste un conjunto de entidades líderes y referentes (incluso a nivel global) con otras deficientes</b> caracterizadas por una alta permisividad en la gestión de riesgos; cierta politización y partidismo; una falta de transparencia y cierto riesgo moral (incentivación en algunas entidades financieras de los resultados de corto plazo), que las han conducido a un escenario en la gestión del riesgo y nivel de exposición a activos tóxicos, frente al que se ha reaccionado de manera contundente aunque tardía.</p>	<p>Por el efecto crisis, <b>percepción coyuntural de falta de solvencia y fiabilidad</b> de parte del Sistema Financiero español y, en general, pérdida de confianza en España</p> <p>Por el efecto crisis, amenaza de <b>falta crónica de liquidez y crédito</b></p> <p>Alto endeudamiento privado externo (banca, empresa y familias), unido a un <b>endeudamiento público insostenible</b></p> <p>Por el efecto crisis, <b>efecto llamada hacia la Economía Sumergida</b> e incumplimiento de obligaciones en empresas y Ciudadanos</p> <p><b>Cierta falta de medidas contra aquellas entidades financieras y directivos</b> que hayan incumplido sus obligaciones, y posibles activos tóxicos latentes</p> <p><b>Impacto de medidas o fenómenos coyunturales, anómalos u oportunistas</b> (amnistía fiscal para la repatriación de capitales; huida de capitales ante mayor presión o simple amenaza fiscal; populismo fiscal; guerra del pasivo en la banca; <i>crowding-out</i>; aumento de la politización; especulación; políticas pro-cíclicas; impacto sistémico, burbujas o ajustes; etc.)</p> <p><b>Traslación errónea de la desconfianza hacia el sector de seguros</b> (que paradójicamente tiene una gestión del riesgo opuesta a la bancaria)</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p><b>Solidez e internacionalización de la banca “líder” española</b> (la primera parte del Sistema Financiero “dual” español arriba descrito), unida a una diversificación geográfica del sistema bancario</p> <p><b>Madurez de la operativa financiera española</b> (procesos, productos, servicios y canales), sobre todo en banca comercial</p> <p><b>Garantía y protección exteriores</b> por la integración en la Unión Monetaria Europea, y la interdependencia financiera con países terceros</p> <p><b>Actividad en bolsa creciente</b>, con un alto índice relativo de salidas a bolsa</p> <p><b>Cultura fuerte de propiedad</b> en la sociedad</p>	<p>Marco para <b>simplificar y agilizar la gestión de la propiedad</b> en todo su ciclo de vida</p> <p>Estrategias para la <b>concienciación e incentivación de la economía legal</b> y del colectivismo fiscal, unido a un ataque frontal e integral a la Economía Sumergida y a la cultura de la subvención</p> <p>Corrección estructural del Sistema Financiero mediante una <b>revisión del papel dual como agente financiero y de desarrollo social de algunas entidades financieras</b> (fundamentalmente cajas), junto con una reconversión de la obra social de las cajas para aproximarla a las empresas y regiones, todo ello en un contexto de mejora de la responsabilidad corporativa en la banca</p> <p>Desarrollo y sofisticación del <b>capital semilla y riesgo</b>, y fomento y desarrollo del <b>capital ángel</b></p> <p>Desarrollo de <b>nuevos productos</b> y fórmulas de financiación y capitalización más simples; <b>nuevos polos financieros</b> supranacionales; o <b>nuevos modelos de intermediación/desintermediación</b></p> <p>Extracción de <b>lecciones aprendidas de la crisis</b> en términos de regulación pronta y contundente, normativa eficiente y contramedidas efectivas, en particular, desarrollo de nuevos mecanismos para el control de burbujas suprarregionales</p>

## Ejemplo de análisis: Posicionamiento relativo en riesgo soberano

Uno de los análisis que se ha llevado a cabo, se ha centrado en considerar el riesgo soberano, el volumen de deuda externa total (pública y privada) respecto al PIB, y las variaciones en la percepción de riesgo de impago, como factores de posicionamiento relativo de un grupo de países (Alemania, China, EE.UU., España, Francia, Italia y Portugal).



Fuente: selección de datos del Joint External Debt Hub (BPI, FMI, OCDE y World Bank) y CMA.

En el campo Posición relativa de la figura, la distancia entre las banderas de los países considerados, refleja el posicionamiento relativo, siendo los mejor posicionados aquellos que más a la derecha están. Dentro de los datos tabulados, se indica en color rojo el peor valor de cada indicador considerado.

El análisis revela **tres conclusiones principales**:

- EE.UU. tiene la deuda externa de mayor volumen de toda la muestra. Sin embargo, no representa un volumen del PIB tan alto como las economías europeas y la percepción de riesgo de impago es baja.
- En Europa la dinámica es distinta, con altos volúmenes de deuda respecto al PIB (superiores al PIB en todos los casos y más del doble para Portugal), y una creciente percepción de riesgo de impago, particularmente en los países de la periferia europea (España, Italia y Portugal).
- **En el caso de España:** España y Portugal son, con diferencia, los países con mayor riesgo soberano de la muestra, con altos volúmenes de deuda respecto al PIB, y una percepción de riesgo de impago que ha crecido significativamente en la primera parte del 2010 (si bien, de acuerdo a los expertos España continúa en niveles muy bajos). Francia y Alemania tiene mayor volumen de deuda que España en términos absolutos y valores relativos al PIB próximos, sin embargo, el crecimiento de la percepción de riesgo de impago ha sido mucho mayor en España.

## Nota 5: Detalle del análisis del ciclo de agregación de valor a la marca-país

El funcionamiento simplificado del ciclo de agregación de valor al capital financiero es el siguiente: se alimenta principalmente de las entradas *personas* y *marca* del país, y les añade (o resta) valor dependiendo de la configuración en el Modelo Productivo de **cinco “capas” de agregación de valor: Visible; Atractiva; Creíble; Referente; y Responsable** (Tabla 15).

Tabla 15: Descripción de las capas del ciclo de agregación de valor a la marca-país

Visible	La capa de valor más básica para agregar valor a la marca-país viene determinada por el grado de proyección, dentro y fuera de sus fronteras, de todos los elementos que componen el país y redundan en activos de imagen. La visibilidad de un país se apalanca normalmente en singularidades de su pasado, presente y futuro, que pueden tener ídoles muy variadas: historia, cultura, sociedad, geografía, ocio, deporte, etc.
Atractiva	La segunda capa de adición de valor a la marca-país, viene determinada por la percepción, dentro y fuera de sus fronteras, de la imagen de marca asociada al potencial de desarrollo y bienestar del país. Poniendo el énfasis en la notoriedad basada en una marca-país no sólo visible, sino también atractiva, esta capa agrega valor a la imagen de marca de la capa anterior.
Creíble	La tercera capa de adición de valor a la marca-país, depende de la reputación que tiene el país, dentro y fuera de sus fronteras, por la capacidad manifiesta que tiene de valorizar activos clave. Una imagen de marca creíble ofrece al visitante, consumidor, inversor o potencial socio, confianza ante coyunturas difíciles, cambios o imprevistos. Poniendo el énfasis en la notoriedad basada en una marca-país no sólo visible y atractiva, sino también creíble, esta capa agrega valor a la imagen de marca de la capa anterior.
Referente	La cuarta capa de adición de valor a la marca-país, exige el posicionamiento del país, dentro y fuera de sus fronteras, como pionero, referente o influyente en determinados ámbitos como pueden ser sectores, temáticas, tecnologías, elementos de un sistema-país, etc. Poniendo el énfasis en la notoriedad basada en una marca-país no sólo visible, atractiva y creíble, sino también referente, esta capa agrega valor a la imagen de marca de la capa anterior.
Responsable	La última capa de adición de valor a la marca-país, viene marcada por la proyección, dentro y fuera de sus fronteras, de una imagen de fiabilidad, seriedad y solidaridad con activos internos (colectivos ciudadanos, recursos locales, desafíos locales, legados históricos, etc.) y/o externos (causas o países aliados, recursos globales, desafíos globales, etc.).

En el caso de España, la **dinámica de agregación de valor a la marca-país es reductora de valor**. El ciclo genera valor-país por debajo del potencial intrínseco de las entradas disponibles en el país, aunque menos que en los ciclos de personas-conocimiento y bienes-servicios, y más que en el de capital financiero. Existe por lo tanto un **potencial de mejora alto**, al perderse fuertemente valor en dos de las cinco capas del ciclo así como la oportunidad de agregar valor en otras dos (Figura 22).

Las capas de visibilidad y atractivo de España tienen una contribución respectivamente constante y multiplicadora, producto de las singularidades del país y de las múltiples ventajas que tiene en términos de cultura, calidad de vida y situación geográfica. Este valor se reduce significativamente al valorar el nivel de credibilidad y referencia de la marca-país en el escenario global, dos grandes retos que perduran para España. Finalmente, en términos de responsabilidad de la marca-país, los aspectos positivos y negativos se compensan, y la capa tiene una contribución constante de valor.

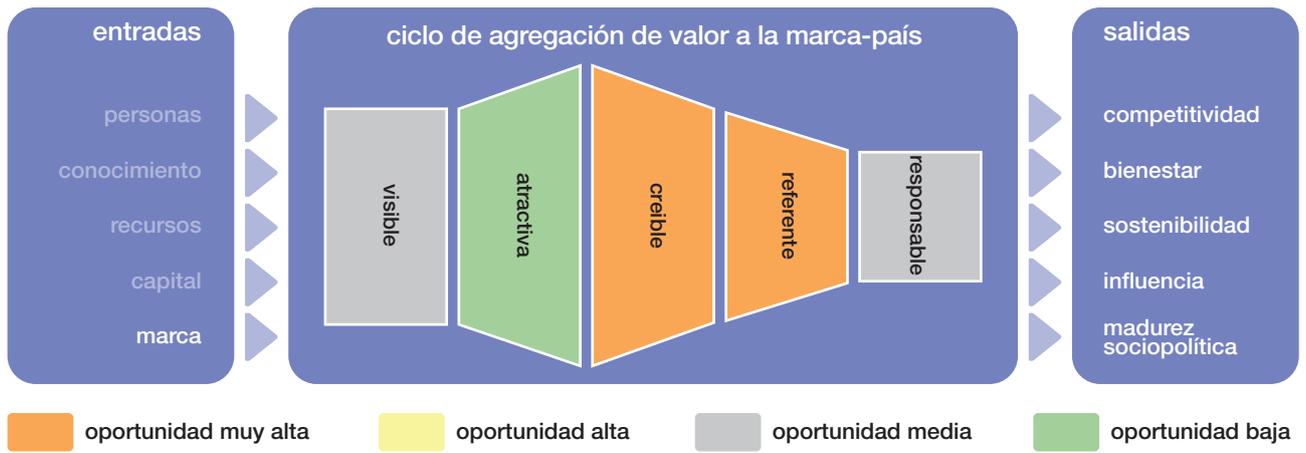


Figura 22: Mapa de oportunidades de agregación de valor a la marca-país

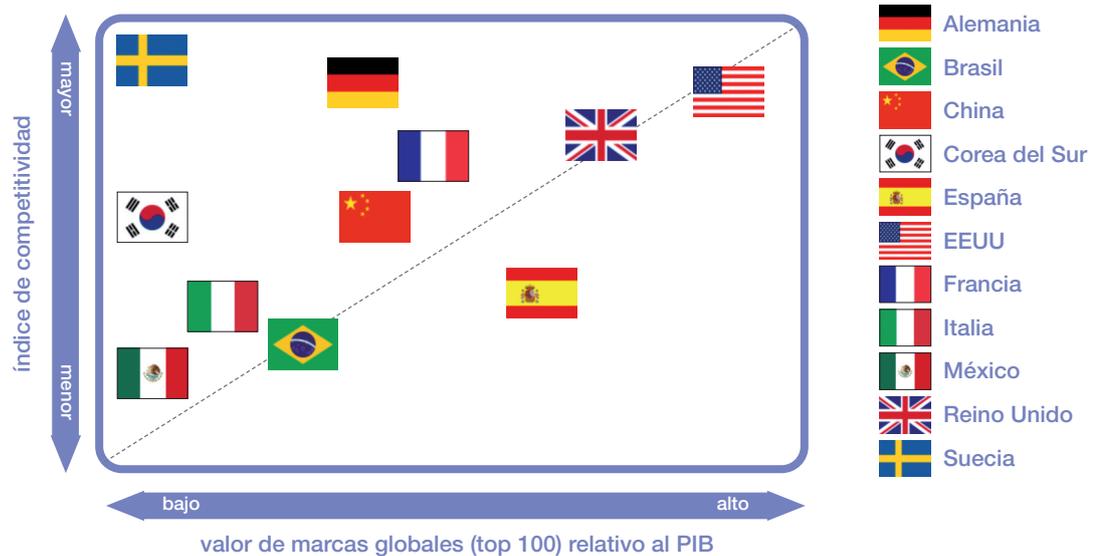
La Tabla 16 muestra un resumen de las conclusiones del análisis del ciclo en términos de DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Tabla 16: DAFO del ciclo de agregación de valor a la marca-país

Debilidades	Amenazas
<p><b>Baja imagen percibida de España en el gran público como potencia económica</b>, en particular en Economía del Conocimiento, unida a una presencia todavía reducida de empresas e inversiones españolas en el extranjero (salvo Latinoamérica), y una alta concentración de exportaciones a Europa</p> <p><b>Imagen percibida negativa de España en algunos colectivos</b> por particularidades del país y estereotipos sobre los españoles</p> <p>Deficiente <b>dominio de idiomas</b></p> <p><b>Imagen negativa</b> percibida de <b>corrupción</b> creciente, <b>baja fiabilidad</b>, falta de <b>transparencia</b> y <b>bajo cumplimiento</b> de compromisos internacionales</p> <p>Difícil <b>reparto del orgullo de pertenencia</b> de cada ciudadano entre su región, España y Europa</p>	<p>Por el efecto crisis, <b>percepción coyuntural de falta de solvencia y fiabilidad</b> del Sistema Financiero español y, en general, pérdida de confianza en España</p> <p><b>Catalogación como país referente en ámbitos “soft”</b> (Ocio, Deporte, Cooperación, Cultura, etc.)</p> <p>Pérdida de visibilidad por <b>disminución de peso relativo</b> en el escenario global</p> <p><b>Pérdida de confianza individual y colectiva de los Ciudadanos</b>, por el efecto crisis, unida a desconfianza y rechazos acentuados hacia pilares-país (Política, Finanzas, Ciencia, Empresa, Agentes Sociales, Justicia, Medios)</p> <p>Pérdida de <b>credibilidad de algunos Medios de Masas</b> por su tendencia a convertirse de medios de comunicación en medios de opinión</p> <p>Por el efecto crisis, <b>imagen de fractura social</b> ante el crecimiento y cronicidad del paro, y <b>pérdida del tren global de la</b> Economía del Conocimiento</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p><b>Alta visibilidad de España</b> por una mezcla de <b>aspectos sociales, culturales, políticos, económicos y de ocio</b> (tanto positivos como negativos), unida a un fuerte atractivo del país para colectivos específicos (turistas, jubilados, estudiantes, jóvenes, etc.)</p> <p><b>Buena imagen</b> de España entre el público más ilustrado como candidata a <b>potencia emergente</b>, apoyada en el ascenso de campeones empresariales globales de alta visibilidad, y un fuerte crecimiento de las inversiones en el extranjero</p> <p>Fuerte y creciente <b>penetración global del idioma español</b>, unida a una fuerte identidad y diversidad regional, y complementada por una buena oferta de formación de postgrado</p> <p>Elevada <b>calidad de vida</b>, unida a un nivel de protección social globalmente positivo, un buen nivel de renta, y un bajo nivel de dispersión social</p> <p>Amplia <b>actividad diplomática</b>, unida a una fortaleza en ayudas al <b>desarrollo y cooperación internacional</b>, y un crecimiento en el número de personas (políticos, empresarios, artistas, etc.) con alta visibilidad global</p>	<p><b>Recuperación firme y sostenida de la crisis</b>, unida a respuestas contundentes a los nuevos elementos negativos de la imagen del país (falta de transparencia, fiabilidad y consenso)</p> <p><b>Nuevo liderazgo sostenible en algunos sectores</b> (turismo-ocio, energías renovables, banca, distribución-moda, alimentación gourmet, etc.)</p> <p>Auge de la <b>sociedad y mercado de habla hispana</b> en el mundo, unida a la atracción de talento (en particular de habla hispana) con alto valor añadido</p> <p>Complementariedad del <b>liderazgo en ámbitos “soft” con uno en ámbitos “hard”</b> (Economía, Ciencia, Política)</p> <p>Máximo respeto y protección de los <b>recursos naturales</b>, junto con un <b>desarrollo equilibrado</b> de una estrategia energética y de las energías renovables</p> <p>Crecimiento coyuntural del <b>orgullo de pertenencia</b> por éxitos deportivos recientes</p>

## Ejemplo de análisis: Impacto competitivo de marcas globales por países

Uno de los análisis que se ha llevado a cabo, se ha enfocado en posicionar las marcas globales de 11 países (normalizadas respecto a su PIB), respecto a su competitividad.



Fuente: elaboración propia en base a datos del Global Brands Report del Financial Times y el Global Competitiveness Report del WEF.

Respecto a los resultados que se reflejan en la matriz anterior, hay que tener en cuenta que, únicamente, se recogen los países con empresas globales dentro del top 100 y que por la naturaleza de los mismos, todos tienen un índice de competitividad normalizado (considerando como 100 el del líder) como mínimo de 70. En función del posicionamiento en la matriz, existen dos lecturas distintas:

- Los países por encima de la diagonal presentan un índice de competitividad coherente o superior en relación al valor de sus marcas globales en el top 100.
- Aquellos por debajo de la línea diagonal, tienen un índice de competitividad inferior en comparación con el valor de sus marcas globales en el top 100.

El análisis revela **cuatro conclusiones principales**:

- La mayoría de los países tienen un índice de competitividad coherente o ligeramente superior al valor de sus marcas globales más importantes normalizadas respecto al PIB (es decir, se concentran en torno a la diagonal principal de la matriz), aunque se distribuyen en distintos grupos de valor: los líderes (EE.UU. y Reino Unido), intermedios (Alemania, China y Francia), y emergentes (Brasil, México) o rezagados (Italia).
- Existen países en situaciones atípicas en las que el índice de competitividad es muy superior al valor de sus marcas globales, (Corea del Sur y Suecia). Estos países son estructuralmente competitivos aunque las marcas globales que producen son poco visibles o muy enfocadas en sectores específicos.
- **El caso único de España.** En comparación con los demás países, España tiene una relación de marcas globales (normalizadas en relación el PIB), superior a su posicionamiento competitivo. Esta situación presenta una doble lectura. Primera lectura: muestra la potencia de las grandes firmas españolas aún a pesar del débil nivel local competitivo. Segunda lectura: en un entorno de globalización creciente, es muy complicado mantener un elevado número de empresas globales si no se cuenta con una alta capacidad nacional para competir, dejando como alternativa no deseable a las empresas, el traslado de sus núcleos estratégicos de negocio a países más competitivos.
- **Italia** es un país que tradicionalmente se identifica con marcas líderes de bienes de lujo que tienen un posicionamiento sólido en la mente del consumidor, por lo que sorprende su bajo posicionamiento, que se debe a dos razones; primero, las marcas globales italianas han experimentado un descenso relativo en el ranking del valor de marca ante la subida de otras marcas de países emergentes y en sectores que han adquirido mayor peso en la economía, y segundo, el valor de las marcas globales de Italia en el top 100 en relación a su PIB es bajo en comparación con otras grandes economías.

## Nota 6: Relación entre grandes retos de España y pilares

A modo de resumen, la Tabla 17 muestra cómo los cuatro pilares dan respuesta conjunta a los dieciséis grandes retos de España del capítulo 2.

Tabla 17: Nivel de cobertura por parte de los pilares básicos a los grandes retos de España

	Pilar	I. Ubicar al Ciudadano como verdadero centro de gravedad del país	II. Instaurar para cada agente del sistema-país un nuevo patrón de triple excelencia individual: medible, adaptable y conectado	III. Vertebrar el Modelo Productivo sobre la agregación completa de valor a personas y conocimiento; bienes y servicios; capital financiero; y marca-país	IV. Garantizar en todo momento la coherencia integral del sistema-país
Reto					
Competitividad	Definición de una identidad productiva singular para el país	medio	medio	alto	alto
	Refuerzo de la Sociedad del Talento global	alto	alto	alto	alto
	Mejora de la productividad total de los factores	medio	alto	alto	alto
	Sofisticación de la oferta en bienes y servicios	alto	alto	alto	alto
Bienestar	Definición de un modelo de Estado del Bienestar responsable (equilibrado y sostenible)	alto	alto	alto	alto
	Sofisticación sostenible de la demanda	alto	alto	alto	medio
	Acercamiento al Ciudadano y personalización del modelo de bienestar	alto	alto	alto	alto
	Sostenibilidad económico-financiera	medio	alto	alto	alto
Sostenibilidad	Sostenibilidad social	alto	alto	alto	alto
	Sostenibilidad medioambiental	medio	alto	alto	alto
	Posicionamiento-país positivo, singular y creíble	medio	alto	alto	alto
Influencia	Capitalización del posicionamiento geoestratégico del país			alto	alto
	Exposición y movilidad globales	alto		alto	alto
Madurez sociopolítica	Representatividad, equilibrio e independencia de Poderes		alto		
	Fiabilidad y adaptabilidad de las instituciones		alto		
	Corresponsabilidad entre derechos y deberes (ciudadana y administrativa)	alto	alto	alto	alto

### Nota 7: Relación entre pilares y actuaciones

Cada una de las ocho actuaciones marca una condición necesaria (aunque no suficiente) para disponer del conjunto de ingredientes a mezclar para lograr el coctel ganador de la España del futuro. Colectivamente, estas ocho actuaciones acercan pues significativamente España a la visión objetivo que debe tener para convertirse en un país ganador y admirado, así como a los cuatro pilares (Tabla 18).

Tabla 18: Nivel de cobertura por parte de las actuaciones a los pilares de la España del futuro

Actuación	Pilar	I. Ubicar al Ciudadano como verdadero centro de gravedad del país	II. Instaurar para cada agente del sistema-país un nuevo patrón de triple excelencia individual: medible, adaptable y conectado	III. Verter el Modelo Productivo sobre la agregación completa de valor a personas y conocimiento; bienes y servicios; capital financiero; y marca-país	IV. Garantizar en todo momento la coherencia integral del sistema-país
1. Nueva sociedad y mercado del talento		alto	alto	alto	
2. Nueva competitividad global		medio	alto	alto	alto
3. Nuevo Estado del Bienestar responsable		alto	medio		alto
4. Nuevo capital financiero inteligente			alto	alto	
5. Nuevas Administraciones eficientes		alto	alto	alto	
6. Nueva marca-país influyente			alto	alto	medio
7. Nuevo plano de estrategia-país		medio	alto	medio	alto
8. Nuevos protagonistas sociales de la transformación		alto			medio

### Nota 8: Relación entre grandes retos de España y actuaciones

La Tabla 19 muestra cómo las ocho actuaciones dan respuesta conjunta a los dieciséis grandes retos de España identificados en el capítulo 2.

Tabla 19: Nivel de cobertura por parte de las actuaciones a los grandes retos de España

	Actuación							
Reto	1	2	3	4	5	6	7	8
Competitividad	Definición de una identidad productiva singular para el país	alto	medio	medio	medio	alto	alto	alto
	Refuerzo de la Sociedad del Talento global	alto	medio	medio	medio	alto	alto	alto
	Mejora de la productividad total de los factores	alto	alto		alto	alto		
	Sofisticación de la oferta en bienes y servicios	alto	alto		alto	alto	medio	alto
Bienestar	Definición de un modelo de Estado del Bienestar responsable	medio	medio	alto		alto	alto	alto
	Sofisticación sostenible de la demanda	alto	medio	medio		medio	alto	medio
	Acercamiento al Ciudadano y personalización del modelo de bienestar	alto	medio	alto		alto	alto	alto
	Sostenibilidad económico-financiera	medio	alto	alto	alto	alto		alto
Sostenibilidad	Sostenibilidad social	alto						
	Sostenibilidad medioambiental		alto	alto	alto	alto	alto	alto
	Posicionamiento-país positivo, singular y creíble	alto						
	Capitalización del posicionamiento geoestratégico del país	alto	alto	medio	alto	alto	alto	alto
Influencia	Exposición y movilidad globales	alto	alto	medio	alto	alto	alto	alto
	Representatividad, equilibrio e independencia de Poderes			medio		alto	medio	alto
	Fiabilidad y adaptabilidad de las instituciones			medio		alto	alto	alto
	Corresponsabilidad entre derechos y deberes (ciudadana y administrativa)	medio		alto	medio	alto	alto	alto

1. Nueva sociedad y mercado del talento
2. Nueva competitividad global
3. Nuevo Estado del Bienestar responsable
4. Nuevo capital financiero inteligente
5. Nuevas Administraciones eficientes
6. Nueva marca-país influyente
7. Nuevo plano de estrategia-país
8. Nuevos protagonistas sociales de la transformación



# Bibliografía

1. *Análisis de la Economía española*. Servicio de Estudios del Banco de España
2. *Apuntes de crecimiento económico*. Sala i Martí, X.
3. *Bajo puertas de fuego: el nuevo desorden internacional*. Lamo de Espinosa, E.
4. *Barómetros de Opinión*. Centro de Estudios Sociológicos (CIS)
5. *Best Global Brands 2010*. Interbrand
6. *Beyond growth*. Daly, H.
7. *Boulevard of broken dreams*. Lerner, J.
8. *Calidad de vida laboral y organización del trabajo*. De Miguel, A., De Miguel, I.
9. *Cien años de economía española*. Velarde, J.
10. *Clusters, Networks and Innovation*. Breschi, S., F. Malerba (Oxford)
11. *CMA Sovereign Risk Monitor* (<http://www.cmavision.com>)
12. *Committed to Development Index 2009*. Center for Global Development
13. *Cooperación y conflicto: comercio internacional en la era de la globalización*. Steinberg, F.
14. *Corruption Perception Index 2009*. Transparency International
15. *Crecimiento económico*. Sala i Martí, X., Barro, R.
16. *Doing Business 2010*. World Bank
17. *Ecological Economics*. Daly, H., Farley, J.
18. *Economía liberal para no economistas y no liberales*. Sala i Martí, X.
19. *El buen gobierno en España: un análisis crítico*. Calzada, B.
20. *El camino de la servidumbre*. Hayek, F.
21. *El desgobierno de lo público*. Nieto, A.
22. *El libertino y el nacimiento del capitalismo*. Velarde, J.
23. *El templo de la ciencia: los científicos y sus creencias*. Punset, E.
24. *En busca de Montesquieu: la democracia en peligro*. Schwartz, P.
25. *Energía: una visión económica*. Calzada, B. et al.
26. *Entre dos siglos y otros escritos inconvenientes*. Schwartz, P.
27. *Entre los dos siglos*. De Miguel, A.
28. *Equity and Growth in a Global World*. Commission on Growth and Development
29. *España en contraste. Crecimiento económico*. Ontiveros, E.
30. Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE)
31. Estadísticas del *Joint External Debt Hub* (BPI, FMI, OCDE y World Bank)
32. Estadísticas y reportes del Banco de España
33. *Euro al rescate de Europa*. Steinberg, F.
34. *European Commission Eurostat* (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>)
35. *Financiación de los partidos políticos*. Ariño Ortiz, G.

36. *Financial Development Report 2009*. World Economic Forum
37. *Fortune Global 500*. Fortune magazine
38. *Frontiers of Evolutionary Economics*. Foster, J., Metcalfe, J.S.
39. *Geert Hofstede Cultural Dimensions* (<http://www.geert-hofstede.com>)
40. *Global Brands Report 2010*. Financial Times
41. *Greendex 2010*. National Geographic Society
42. *i-empresarios, empresarios de la innovación*. Alba, M.
43. *Innovation Economics*. Swann, P.
44. *La competencia en sectores regulados: regulación empresarial y mercado de empresas*. Ariño Ortiz, G., De Castro, L.
45. *La conciliación entre el trabajo y la familia: un análisis del empleo en la Comunidad de Madrid*. Sagardoy, J.A.
46. *La economía en la red*. Ontiveros, E.
47. *La economía (España siglo XXI. vol. 3)*. Velarde, J.
48. *La educación del talento*. Marina, J.A.
49. *La encrucijada económica de España: Propuestas para salir de la crisis*. Calzada, B., Calzada, J.P.
50. *La lengua viva: polémicas apasionadas sobre el idioma español*. De Miguel, A.
51. *La mentalidad de los españoles a comienzos del siglo XXI*. De Miguel, A.
52. *La necesaria reforma de la ley de caja de ahorros*. Ariño Ortiz, G.
53. *La paradoja del bronce: espejismos y sorpresas en el mundo de la economía y la política*. Conthe, M.
54. *La recuperación de la autoridad: crítica de la educación permisiva y de la educación autoritaria*. Marina, J.A.
55. *La reforma de la arquitectura financiera internacional*. Analistas Financieros Internacionales, Fundación Instituto de Crédito Oficial, Instituto Complutense de Estudios Internacionales y Real Instituto Elcano
56. *Las ideas económicas de los intelectuales españoles*. De Miguel, A.
57. *Las relaciones laborales de España, 2003-2010*. Sagardoy, J.A.
58. *Los derechos fundamentales y el contrato de trabajo*. Sagardoy, J.A.
59. *Macroeconomía*. Jones, C.
60. *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Pine, J. (Harvard)
61. *¿Mercado o Estado?*. Sevilla, J., Bernaldo de Quirós, L.
62. *OECD Stat Extracts* (<http://stats.oecd.org>)
63. *Para salir de la crisis global*. Tamames, R.
64. *Power and Prosperity*. Olson, M.
65. *Principios de derecho público económico: modelo de estado, gestión pública, regulación económica*. Ariño Ortiz, G.
66. *Pues yo lo veo así: sobre la crisis económica y más*. Sala i Martí, X.
67. *QS World University Rankings*. QS TopUniversities.com

68. *Spain's Main Multinationals: Building on their Success*. Chislett, W. (Real Instituto Elcano)
69. *Sustainability Indicators*. Bell, S., Morse, S.
70. *The cost of Capitalism*. Barbera, R.
71. *The Global Competitiveness Report 2009-2010 / 2010-2011*. World Economic Forum
72. *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. Anderson, C.
73. *The Mystery of Capital: Why Capital Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. De Soto, H.
74. *The Relationship of Structure to Entrepreneurial and Innovative Success*. Herbig, P. et al.
75. *The return of Depression Economics*. Krugman, P.
76. *The Seven Cultures of Capitalism*. Hampden-Turner, C., Trompenaars, A.
77. *The Sophistication of Exports: A New Measure of Product Characteristics*. Lall, Sanjaya, et al. (Oxford)
78. *The Squam Lake report*. Squam Lake Group
79. *Travel & Tourism Competitiveness Report 2009*. World Economic Forum
80. *United Nations Commodity Trade Statistics Database* (<http://comtrade.un.org>)
81. *What customers want*. Ulwick, A.
82. *World Economic Outlook Databases*. Fondo Monetario Internacional (FMI)
83. *¿Y después de la crisis, qué?*. Rosell, J. y Trigo, J.

