



# Deloitte.

## Propuestas para la reindustrialización en España Una hoja de ruta para el sector empresarial



International  
Center for  
Competitiveness



Asociación para el  
**PROGRESO**  
de la **DIRECCIÓN**



# Contenido

---

Introducción	5
1. ¿Cuál es la relación entre la industrialización y la riqueza de un país?	7
1.1. Industrialización, riqueza y competitividad	7
1.2. Políticas para el fomento de la industria	8
2. ¿Qué retos afronta la industria española?	11
2.1. Falta de tamaño de la empresa industrial española	11
2.2. Productividad del trabajo limitada frente a los países de referencia	12
2.3. La insuficiente e ineficiente inversión en I+D	12
3. ¿Qué papel debe jugar el sector empresarial en la reindustrialización?	15
3.1. Dónde competir	15
3.2. Cómo ganar	18
4. Conclusiones: Una hoja de ruta para el sector privado empresarial	23

---



# Introducción

En 2010 la Comisión Europea elaboró el informe “Europa 2020: una estrategia para el crecimiento sostenible” en el que estableció que la Unión Europea debía alcanzar un crecimiento:

- Inteligente, a través del desarrollo de los conocimientos y de la innovación.
- Sostenible, basado en una economía más verde, más eficaz en la gestión de los recursos y más competitiva.
- Integrador, orientado a reforzar el empleo, la cohesión social y territorial.

En este marco de actuación, se establecía que Europa debería hacer una apuesta firme por incrementar el peso de la industria en su economía hasta alcanzar el 20% del PIB en 2020.

Asimismo el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, presentó el 11 de julio de 2014 el informe “Agenda para el fortalecimiento del sector industrial en España” en el que alcanzaba conclusiones alineadas con las de la Comisión Europea. Concretamente, articulaba un Plan de acción concretado en cerca de un centenar de medidas. Estas propuestas de actuación tienen como objetivo permitir en el corto plazo “mejorar las condiciones transversales en las que se desarrolla la actividad industrial en España y contribuir a que la industria crezca, sea competitiva y aumente su peso en el conjunto del PIB”, según describe el propio Ministerio.

Con el fin de contribuir a esta reflexión sobre el papel de la industria en la economía española desde Deloitte, en colaboración con IESE Business School y el apoyo de

APD, se ha elaborado este informe que está orientado a identificar propuestas concretas que contribuyan a la reindustrialización competitiva de nuestro país. Se ha realizado tomando como base las distintas informaciones sobre la materia publicadas en los últimos meses, sin embargo nuestro estudio se centra en analizar el papel del sector privado empresarial en este proceso de reindustrialización, y aborda la reflexión desde una perspectiva estratégica.

Así, en el estudio se abordan 3 cuestiones básicas:

- En primer lugar, cuál es la relación entre la industrialización y la riqueza de un país. Parece que hay un consenso claro sobre la necesidad de reindustrializar España. A priori esto implicaría incrementar el peso del sector industrial en el PIB frente a la agricultura, la construcción y los servicios. Sin embargo, es necesario valorar si esta estrategia conduciría a España a un mayor nivel de generación de riqueza, así como la conveniencia de aplicar políticas verticales de fomento de la industria frente a políticas horizontales (destinadas a mejorar los factores productivos de forma transversal).
- En segundo lugar, el estudio plantea los retos que afronta la industria española. Cuáles son las principales palancas para que nuestra industria contribuya en mayor medida al desarrollo y creación de riqueza.
- Finalmente, el informe establece recomendaciones sobre el papel que debe jugar el sector privado empresarial en la reindustrialización.



# 1. ¿Cuál es la relación entre la industrialización y la riqueza de un país?

Reindustrializar conlleva, según la propia definición, incrementar el peso del sector industrial en el Producto Interior Bruto (PIB) frente a la agricultura, la construcción y los servicios. Sin embargo, este proceso no implica de manera directa la generación de mayor riqueza para un país.

## 1.1. Industrialización, riqueza y competitividad

Si comparamos el peso del sector industrial sobre el PIB y la generación de riqueza (medida como el PIB per cápita) de las principales economías del mundo en 2013, no se observa ninguna correlación entre un peso elevado de la industria y una mayor capacidad de generación de riqueza.

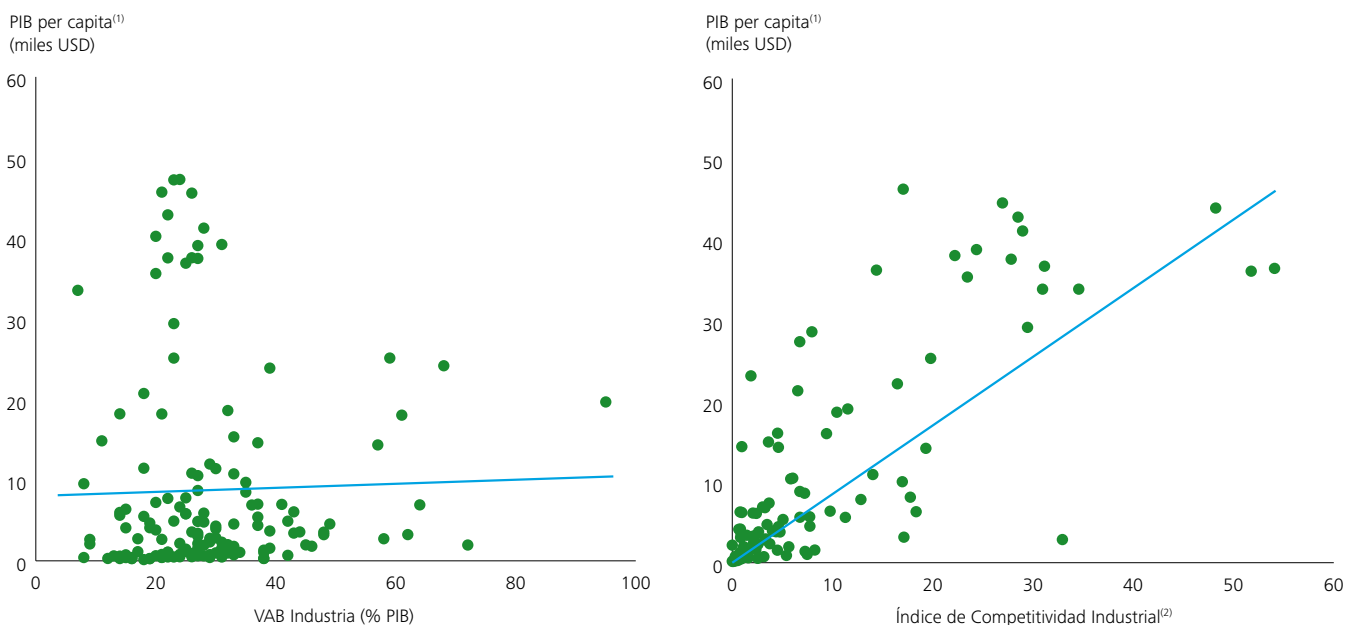
Vemos que países como China, tienen un alto peso de la industria y un bajo PIB per cápita, y que otros como Singapur cuentan con un alto nivel de riqueza y un bajo nivel de industrialización. Desde una perspectiva temporal, el PIB en España creció de forma

significativa en el periodo 2000-2013 mientras que el peso de la industria en el mismo se redujo 2,7 puntos porcentuales.

Por tanto, podríamos concluir que solo el hecho de aumentar el peso de la industria en la economía, no necesariamente genera riqueza al país y, por tanto, no debería ser un objetivo en sí mismo.

Esta reflexión adquiere una nueva dimensión cuando se introduce en el análisis el concepto de competitividad, definida como el conjunto de políticas y factores que determinan la productividad y conducen en última instancia a una superior capacidad de generación de valor añadido y de empleo. Cuando se analiza la relación entre competitividad industrial y generación de riqueza, el estudio demuestra que sí existe una alta correlación entre los índices de competitividad industrial y el PIB per cápita, lo que respaldaría la conveniencia de promover lo que podría llamarse una "reindustrialización competitiva" de un país.

Gráfico 1: Riqueza, industrialización y competitividad industrial



(1): Dólares US constantes 2005; Países con PIB per cápita por debajo de 50.000 dólares año

(2): United Nations Industrial Development Organization Competitive Industrial Performance Index (Rango 0-54); R2 del 62,7%

Fuente: OECD, UNIDO y The World Bank; análisis Deloitte

## 1.2. Políticas para el fomento de la industria

A pesar de que, como norma general, son preferibles las políticas horizontales para apoyar a la industria, la situación actual requiere nuevas fórmulas. Las principales razones para considerar políticas verticales son:

- El **efecto arrastre** que genera la industria sobre la demanda del resto de sectores, especialmente el de servicios.
- La **reducción de la exposición a los ciclos económicos y crisis financieras**. Países con un alto peso del sector industrial en el PIB, como Alemania, presentan una mayor estabilidad en el empleo y resistencia a las crisis económicas.

Gráfico 2: Ranking de Competitividad Global

Posición	País	Score (1-7)
1	Suiza	5.70
2	Singapur	5.65
3	Estados Unidos	5.54
4	Finlandia	5.50
5	Alemania	5.49
6	Japón	5.47
7	Hong Kong SAR	5.46
8	Países Bajos	5.45
9	Reino Unido	5.41
35	España	4.55

Fuente: World Economic Forum 2014; análisis Deloitte

- **Externalidades**. Por ejemplo, en Europa Occidental el sector industrial supone el 60% del gasto privado en I+D y una parte muy significativa de las exportaciones.

Por todo ello, en el actual contexto de inicio de la recuperación económica de España, podría plantearse la formulación de políticas verticales de apoyo a la Industria.

Si se compara España con los países más competitivos del mundo, se observa que el sector industrial pesa en nuestro país un 22% menos, ocupando el puesto 35 en el ranking de competitividad global y el 19 en el de competitividad industrial. Esta situación se ha

Gráfico 3: Ranking de Competitividad Industrial

Posición	País	Index CIP
1	Japón	0.5409
2	Alemania	0.5176
3	Estados Unidos	0.4822
4	República de Corea	0.4044
5	Taiwan (China)	0.3649
6	Singapore	0.3456
7	China	0.3293
8	Suiza	0.3118
9	Bélgica	0.3114
19	España	0.1979

Fuente: UNIDO 2012-2013, Index CIP 2010; análisis Deloitte



agravado en los 10 últimos años como consecuencia de los efectos de la crisis económica que hemos vivido. Así, el peso de la industria en el PIB y en el PIB per cápita se ha reducido en un 4,5%, y hemos perdido 7 puestos en el ranking de competitividad. Es importante recordar que la situación a finales de 2012 era algo peor y que en los dos últimos años hemos empezado a recuperar parte del deterioro.

En conclusión, si consideramos los efectos positivos que tiene para la generación de riqueza de un país contar con una industria competitiva y la diferencia que existe entre España y los países de referencia en competitividad global y peso de la industria sobre el PIB, se puede concluir que es conveniente fomentar una reindustrialización de nuestro país, pero siempre bajo un modelo adecuado que favorezca la competitividad y la creación de riqueza.

**Gráfico 4: Deterioro de la competitividad industrial en España por la crisis financiera y económica**

	2005	2014	▲▼
PIB p/c (USD 2005)	26.510	25.587	▼ 923
GCI (Ranking)	28	35	▼ 7
% PIB industrial	16,9%	16,0%	▼ 0,9

Fuente: INE, OECD, GCI, estimaciones del FMI; análisis Deloitte



## 2. ¿Qué retos afronta la industria española?

Para impulsar el crecimiento del sector industrial en España es necesario abordar retos estructurales relevantes. Éstos los podemos identificar a través del esquema clásico de análisis de productividad, descomponiendo la misma en la productividad del capital, la productividad del trabajo y el impacto de otros factores que configuran el entorno general de los negocios.

Existe un elevado consenso en el diagnóstico de los problemas estructurales de la industria española, que se podrían resumir en tres:

- Falta de tamaño de la empresa industrial española.
- La inferior productividad del trabajo frente a los países de referencia.
- La insuficiente e ineficiente inversión en I+D.

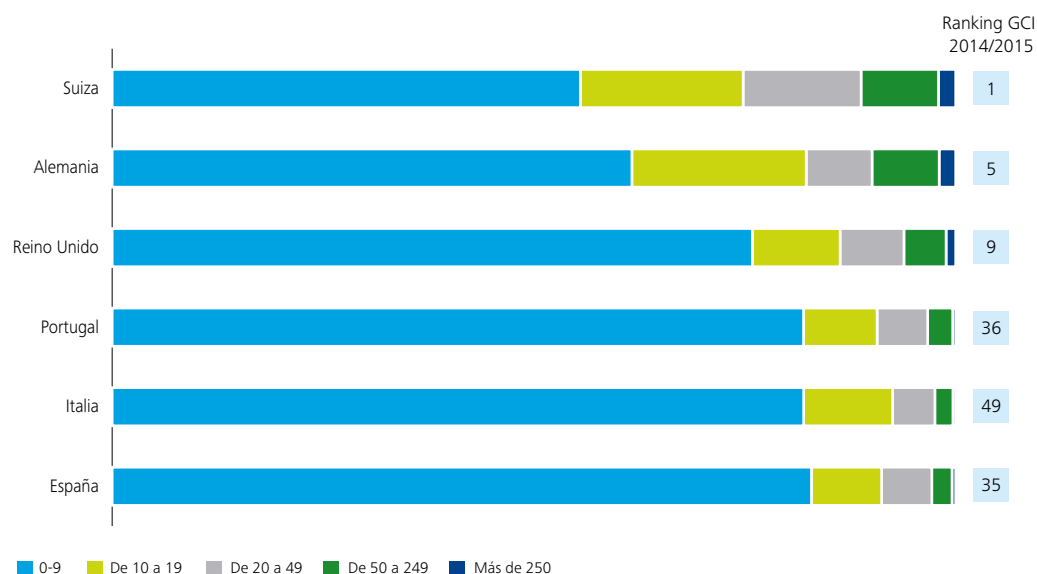
### 2.1 Falta de tamaño de la empresa industrial española

La falta de tamaño en comparación con las economías europeas de referencia es evidente. Solo el 17% de las empresas industriales españolas tiene 10 o más empleados, frente a un 44% en Suiza o un 38% en Alemania.

Otro dato a destacar es que mientras que casi un 2% de las empresas del índice FG500 son españolas, cuando nos centramos en el índice FG 2000, el porcentaje de empresas españolas se reduce casi a la mitad. Tenemos grandes multinacionales que son un referente internacional en sus sectores; pero, por debajo de ellas, el tamaño medio y la proyección se reduce notablemente.

La falta de tamaño se traduce en unas menores economías de escala en las inversiones y, por lo tanto, una menor productividad del capital, e introduce otras limitaciones como: mayor dificultad de acceso al crédito, nuevas tecnologías o a mercados internacionales; mayor dificultad para dotarse de personal cualificado; una menor inversión en infraestructuras o en I+D.

Gráfico 5: Distribución del nº de empresas del sector industrial por número de empleados



Fuente: Eurostat, GCI (Datos 2010; %); análisis Deloitte

## 2.2. Productividad del trabajo limitada frente a los países de referencia

Pese a que en los últimos años se ha producido una innegable mejoría, la industria española sigue presentando una menor productividad laboral, medida en términos de PIB por hora trabajada, respecto a otros países europeos.

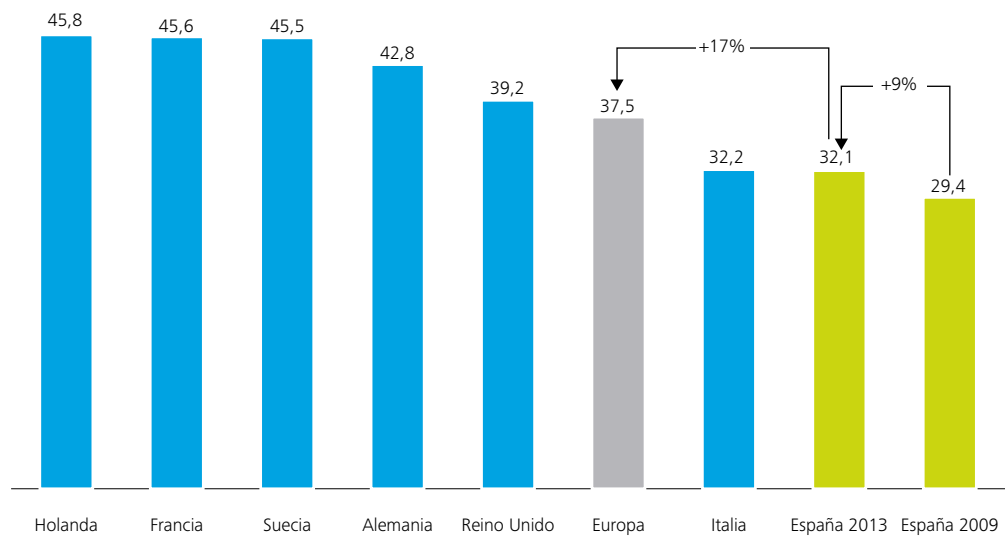
España ha mejorado su productividad en el periodo de 2009 a 2013 motivado por el ajuste de las plantillas y la flexibilización laboral. No obstante,

la diferencia respecto a la media europea se sitúa un 17% por debajo, y respecto a los países líderes como Holanda o Francia, un 43%, que se debe fundamentalmente a una mayor cualificación y formación de sus profesionales.

## 2.3. La insuficiente e ineficiente inversión en I+D

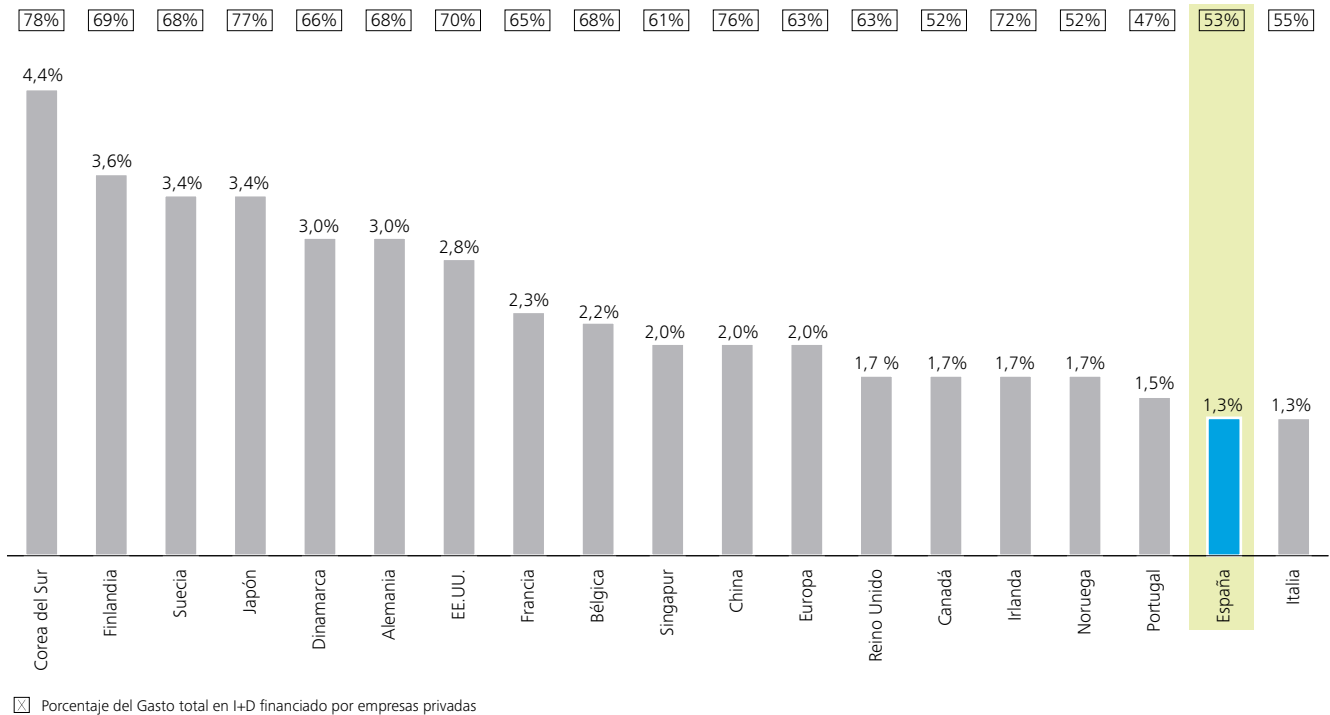
Las empresas españolas realizan una inversión en I+D limitada. En España el gasto en I+D como porcentaje del PIB supone un 1,3%, del que sólo el 53% del mismo esta financiado por las propias empresas, correspondiendo

Gráfico 6: PIB por hora trabajada



Fuente: OECD, Eurostat (2013, Euros 2005); análisis Deloitte

**Gráfico 7: Gasto en I+D**



Fuente: OECD (% del PIB; 2011); análisis Deloitte

el restante a políticas de apoyo público. Estas cifras contrastan notablemente con las que presenta Alemania, donde el gasto en I+D representa el 3% del PIB, del que el 68% es financiado por las empresas, o de países como Francia, cuya inversión en investigación representa el 2,3% del PIB y es asumido en un 65% por la iniciativa de las propias empresas.

Como conclusión, existe la oportunidad de apoyar a la industria y conseguir tener un tejido empresarial

más competitivo. Para ello, hay que hacer frente a los importantes retos estructurales mencionados relacionados con:

- El tamaño de las empresas.
- La productividad de nuestro talento.
- La capacidad y eficiencia de la inversión en I+D.



# 3. ¿Qué papel debe jugar el sector empresarial en la reindustrialización?

Tomando como punto de partida el marco de reflexión estratégico propuesto por Monitor Deloitte\*, definir una estrategia requiere la toma de una serie de decisiones concatenadas de forma integrada.

1. Definir una aspiración.
2. Seleccionar dónde competir: un campo de juego que tenga potencial y donde puedas desarrollar ventajas competitivas sostenibles.
3. Definir cómo ganar: diseñar una estrategia de negocio diferencial y de éxito, que permita alcanzar los objetivos fijados en el campo de juego seleccionado. Este es un área donde muchas empresas tienen dificultades. Definen medidas que les permiten competir temporalmente, constituyen lo que solemos denominar el "right to play" (derecho a jugar), pero no tienen la profundidad y consistencia de una estrategia ganadora.

4. Formalizar cómo ejecutar la estrategia definida en términos de capacidades y sistemas de gestión.

Dado que la aspiración está clara, incrementar el peso de la industria hasta el 20% del PIB de forma competitiva, vamos a centrar la reflexión en los aspectos centrales de la formulación estratégica: elegir dónde competir y definir cómo ganar.

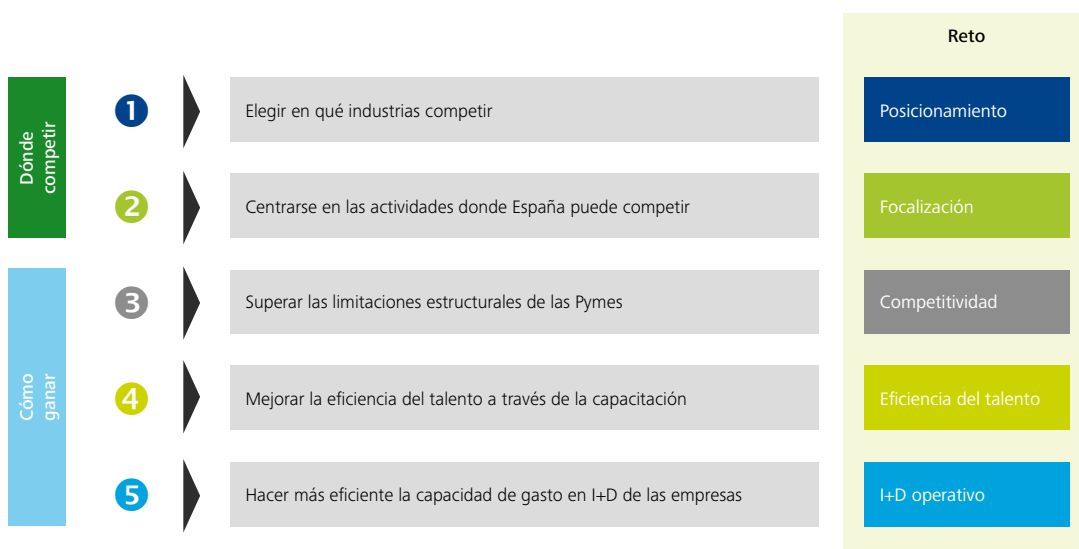
## 3.1. Dónde competir

A la hora de definir el campo de juego hay dos retos básicos. Por un lado, elegir las industrias donde posicionarse y orientar las inversiones (posicionamiento) y, por otro, seleccionar las actividades o partes de la cadena de valor donde especializarse y diferenciarse, para tener éxito a largo plazo (focalización).

### 3.1.1. Posicionamiento

La primera cuestión a resolver consiste en escoger qué subsectores industriales son prioritarios de cara a definir

Gráfico 8: Los cinco grandes retos de la reindustrialización en España



\* Playing to win, HBR press, Roger Martin y A.G. Lafley.

una estrategia de reindustrialización. A este respecto, podrían señalarse dos tipologías:

- Sectores de alto componente estratégico y que generen mayores efectos positivos para el resto de la economía. Se trata de aquellos sectores que cuentan con mayor potencial exportador, como podrían ser los de automoción y transporte. Y también aquéllos que tienen un alto efecto arrastre sobre la demanda de otros subsectores, como Automoción, Alimentación, Química, Electrónica y Maquinaria, que generan un efecto multiplicador comprendido entre cuatro y doce veces sobre la demanda del resto de sectores.
- Sectores donde España tiene un alto peso específico en la Unión Europea y que generan alto valor añadido para la economía. En este campo se pueden identificar subsectores donde España tiene una posición de liderazgo en Europa, basada en un acceso privilegiado a materias primas (p.e. Cuero) o por una acumulación de conocimiento no replicable (p.e. Artes Gráficas).

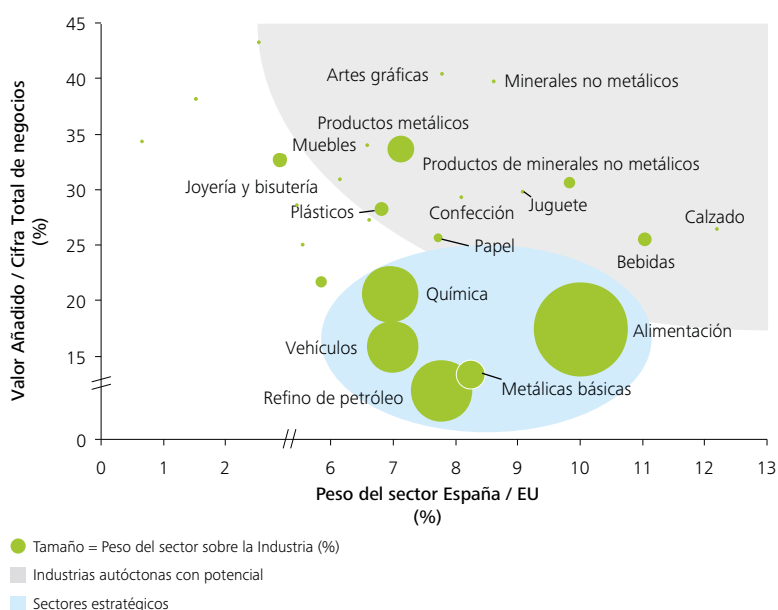
Adicionalmente y con previsión de futuro, sería oportuno considerar la capacidad de la industria española para anticipar las tendencias globales en aspectos como: el crecimiento y envejecimiento de la población, la obesidad, la economía digital, economía colaborativa... y, así poder transformar esas capacidades en oportunidades.

### 3.1.2. Focalización

Como vemos, existen muchos sectores con determinadas ventajas competitivas sobre los que se puede desarrollar una estrategia de reindustrialización. En paralelo, hay que abrir la reflexión sobre las partes de la cadena de valor en las que poner mayor foco, en función del valor añadido generado.

A este respecto, es importante distinguir los conceptos de industrialización y producción. Históricamente, la cadena de producción estaba integrada. Pasado un tiempo la producción se deslocalizó a países de bajo coste. En estos momentos, vemos cómo algunos

**Gráfico 9: Contribución y peso relativo por sub-industria (2012)**



Fuente: MINETUR, datos de peso del sector en la EU de 2011; análisis Deloitte

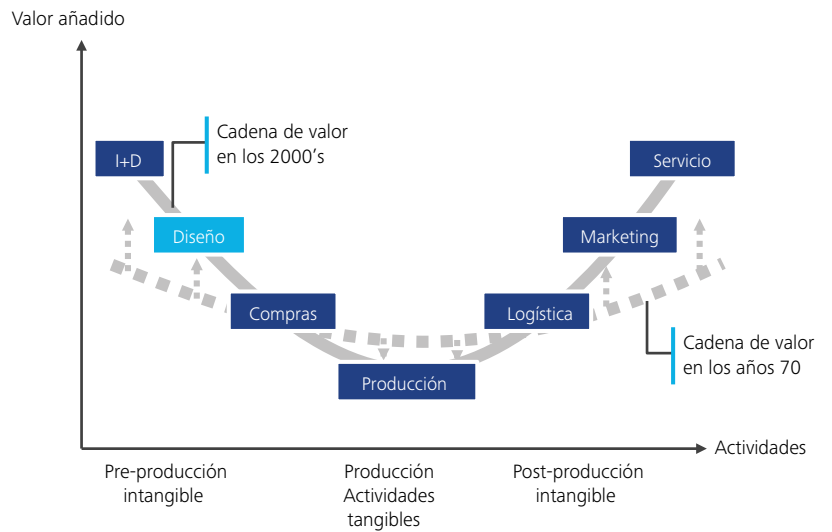


países desarrollados están analizando la posibilidad de relocalizar la producción para impulsar su industria.

No obstante, se puede reindustrializar sin relocalizar necesariamente la producción. Las fases de pre-producción y post-producción pueden ser relocalizadas independientemente de la actividad productiva. Y son fases que generan un alto valor añadido. Adicionalmente, las nuevas tecnologías de producción, tales como la impresión en tres dimensiones, permiten acercar la fabricación a su destinatario final, descentralizando la producción. A futuro se exportarán diseños, no productos, ya que gran parte de la fabricación podrá llegar a estar en los propios hogares.

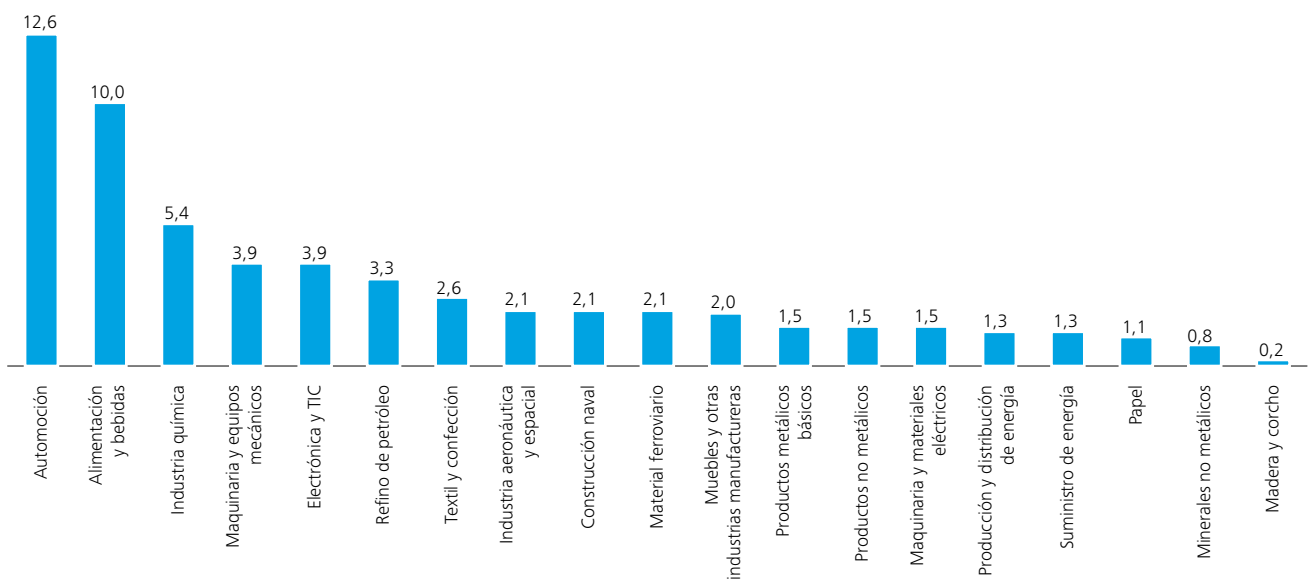
La industria española tiene la oportunidad de posicionarse en la pre-producción industrial, creando por ejemplo centros de excelencia en diseño para la impresión en 3D o fomentando acuerdos entre empresa privada y centros de origenación de diseño industrial.

**Gráfico 10. Evolución de la cadena de valor productiva**



Fuente: The Economist: A third industrial Revolution

**Gráfico 11: Efecto arrastre<sup>(1)</sup> de los principales subsectores de la industria**  
(Abril 2014, p.b.)



(1): Efecto arrastre=Aumento porcentual en la producción sectorial ante un incremento del 1% en la demanda final del sector  
Fuente: MINETUR; análisis Deloitte

### 3.2. Cómo ganar

Una vez analizadas las industrias y actividades objetivo, es necesario abrir la reflexión sobre cómo generar una ventaja competitiva sostenible en las mismas.

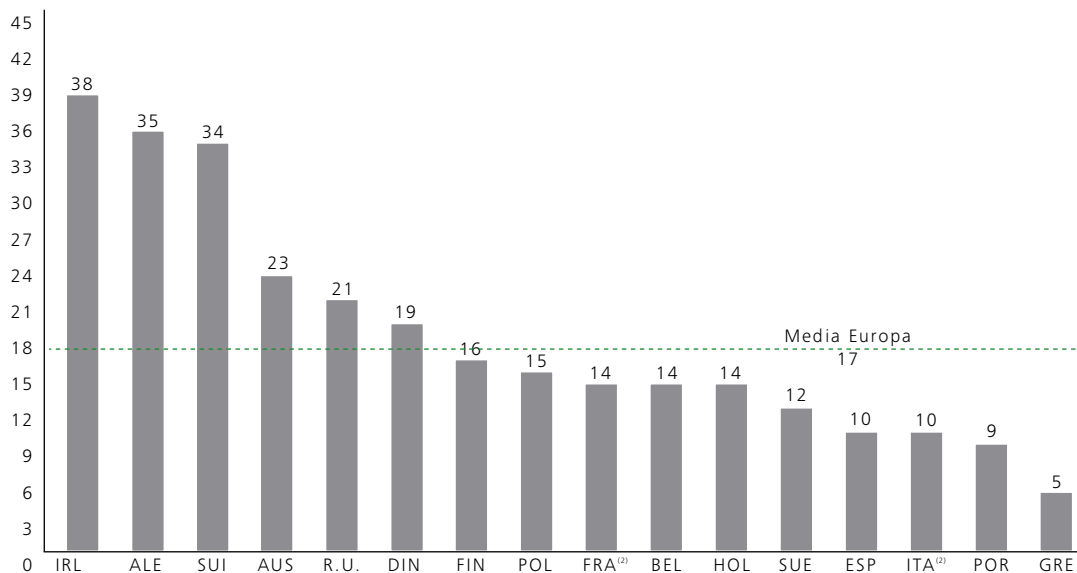
#### 3.2.1. Competitividad

El principal reto a abordar es el tamaño medio de las empresas. Frente a un tamaño medio de las empresas industriales europeas de 17 empleados, la española cuenta únicamente con 10 empleados, lo que tiene implicaciones negativas en la productividad y competitividad. Éste es uno de los retos más evidentes y también es uno de los más difíciles de acometer. Excepto en casos excepcionales, la tasa de crecimiento

orgánico no permite alcanzar el tamaño necesario para competir eficientemente en el contexto internacional. Se podrían plantear estrategias de crecimiento inorgánico a través de fusiones y adquisiciones a nivel subsector, pero la complejidad inherente a procesos de esta naturaleza y el coste asociado a los mismos hace difícil su aplicación a gran escala.

Surge por tanto como alternativa, otra posible estrategia para ganar la escala necesaria en cada uno de los eslabones de la cadena de valor sin tener que recurrir a procesos de crecimiento inorgánico, como es la aplicación de enfoques colaborativos mediante el desarrollo de clústeres. De hecho, se observa una

**Gráfico 12: Tamaño medio de las empresas del sector industrial<sup>(1)</sup> por país**  
(datos de 2012, nº empleados)



(1): datos agregados de los sectores de minería, electricidad, agua y residuos y manufacturing

(2): Datos de 2011

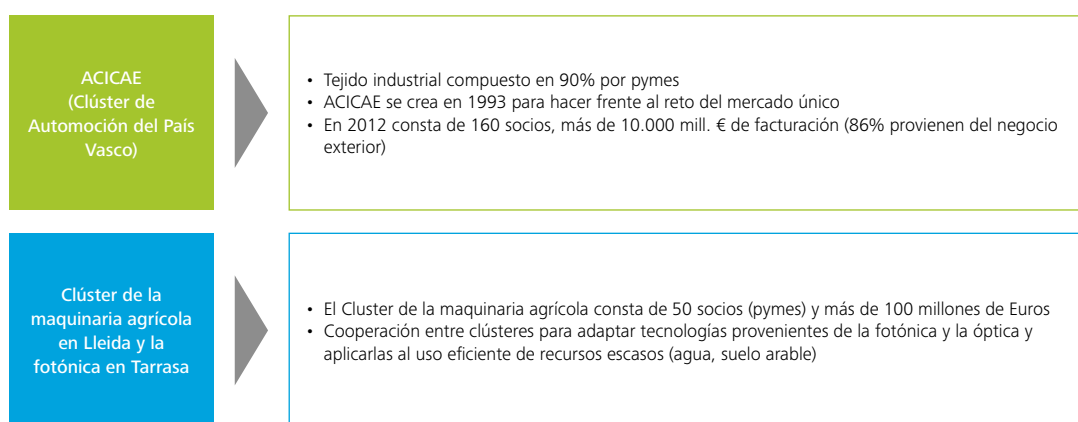
Fuente: Eurostat (muestra de 28 países); análisis Deloitte

estrecha relación empírica entre el desarrollo de clústeres y la competitividad de la industria.

Los clústeres se pueden definir como un grupo de compañías e instituciones geográficamente próximas que están interconectadas y que compiten y cooperan en una misma industria, permitiendo la mejora de la productividad mediante: el acceso conjunto a recursos especializados, la difusión de mejores prácticas o la cooperación en materia de I+D.

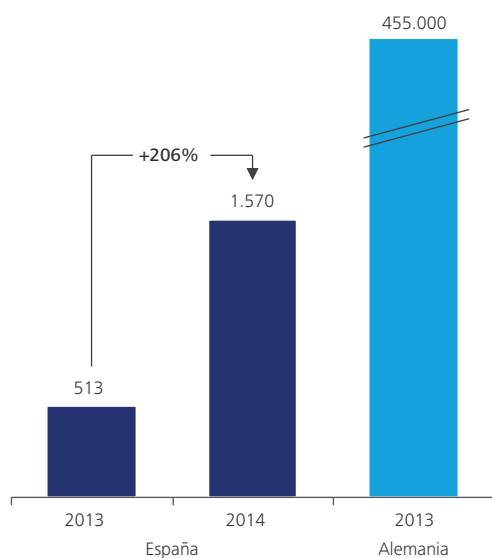
Los clústeres son instrumentos eficaces para superar las limitaciones del tamaño. En España contamos con ejemplos destacados de clústeres que están funcionando muy bien. Por ejemplo, el clúster de automoción del País Vasco, el clúster de maquinaria agrícola de Lérida o el clúster de fotónica de Tarrasa. Aún así, ocupamos el puesto 42 del ranking mundial de desarrollo de clústeres, por lo que el sector privado debería promover nuevas iniciativas involucrando al sector público y a instituciones académicas en el mismo diálogo. De igual forma, el sector público debería facilitar las condiciones para que los clústeres puedan desarrollar todo su potencial, rompiendo incluso barreras regionales.

**Gráfico 13: Cómo ganar: economías de escala a través de la clusterización**



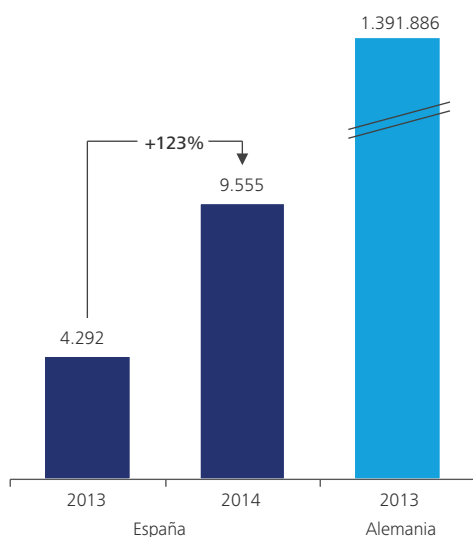
Fuente: Deloitte e IESE

**Gráfico 14. Empresas participantes en formación dual**



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte; Germany Trade and Invest

**Gráfico 15. Alumnos participantes en formación dual**



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte; Germany Trade and Invest

### 3.2.2. Eficiencia del talento.

La segunda barrera a superar es la insuficiente productividad del talento. En numerosas ocasiones, a pesar de la elevada tasa de desempleo, se alude a las dificultades para localizar recursos humanos con el perfil formativo necesario. En este sentido, se aprecia una falta de adecuación entre los conocimientos y habilidades de los trabajadores que se incorporan al mercado laboral y los requerimientos del puesto de trabajo. Esta diferencia de las expectativas, provoca una necesidad de formación posterior en la empresa. La productividad de las nuevas incorporaciones es, por tanto, reducida hasta que el nuevo empleado recibe una formación adecuada.

Un enfoque para remediar esta situación es la posibilidad de implantar programas de formación dual. La formación dual es una modalidad de formación profesional que se realiza en régimen de alternancia entre el centro educativo y la empresa, con un número variable de horas o días de estancia en ésta y en el centro educativo.

La formación dual presenta grandes ventajas como: minimizar el desajuste entre las competencias adquiridas en el centro de formación profesional y las requeridas en la empresa, reducir del coste de formación posterior en la empresa, mejorar la productividad por empleado y paliar el paro juvenil.

Este enfoque implica, por tanto, internalizar la formación profesional en las empresas, haciendo al sector empresarial menos dependiente de las políticas educativas.

En España, en los últimos años se está avanzando de forma decidida en esta dirección, pero todavía estamos muy lejos de países como Alemania, donde un porcentaje significativo de los alumnos siguen un sistema de formación dual, existiendo 348 tipos de formación dual diferentes. Este reto se puede abordar, asimismo, de forma colaborativa.

### 3.2.3. Eficiencia del gasto en I+D.

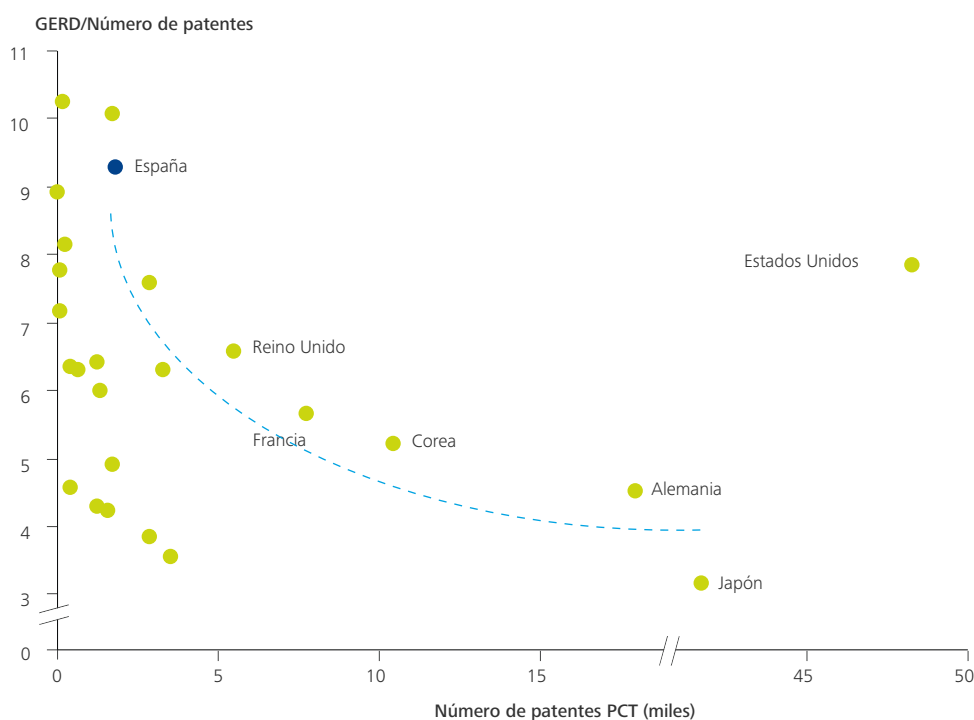
Sin duda, una asignatura pendiente de la industria española es el aumento de la eficiencia e impacto del gasto en I+D. España ocupa puestos muy alejados de los países líderes en el campo de la investigación y el desarrollo. Nuestro país ocupa el puesto 28º en el ranking de patentes por millón de habitantes, el 52º en inversión privada en I+D y el 60º en capacidad de innovación.

Dadas las dificultades lógicas para incrementar la inversión en I+D, la clave residen en obtener el máximo

rendimiento de las inversiones que se realizan. En este sentido, podrían apuntarse las siguientes medidas:

- Centrarse en el desarrollo en lugar de en la investigación. Es decir, invertir en aplicaciones específicas para temas concretos y no tanto en investigaciones básicas.
- Focalizar la inversión en las necesidades específicas de las Pymes, que tienen más dificultades para acceder a I+D que la gran empresa.
- El I+D debería ser cofinanciado por las empresas, para asegurar que se adapta a sus necesidades reales.
- Por último deberían fomentarse estructuras colaborativas tales como Centros Tecnológicos o modelos de Innovación Abierta, que permitieran el acceso a I+D a empresas con menores recursos.

**Gráfico 16: Gasto Medio en I+D por patente**

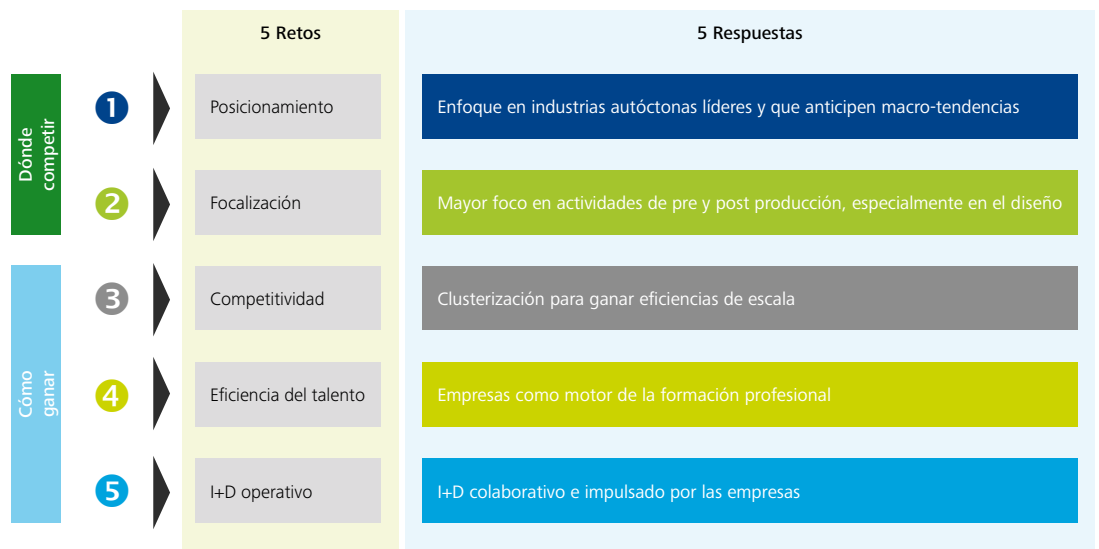


Fuente: The World Economic Forum, OECD datos 2011; análisis Deloitte

Todo ello debería conducir a que hubiese muchas más patentes y un menor gasto por patente.

En definitiva, hace falta reflexionar a los distintos niveles: empresas, clústeres, organizaciones sectoriales y Administraciones para ordenar los esfuerzos en I+D.

**Gráfico 17: La industrialización a través de medidas concretas y accionables por las empresas**



# 4. Conclusiones: Una hoja de ruta para el sector privado empresarial

Existe una oportunidad de generar riqueza en España a través de una reindustrialización competitiva de la economía. La premisa necesaria para que la reindustrialización redunde en una mayor generación de riqueza es que este proceso resulte en una industria no sólo mayor sino también más competitiva.

Los principales retos a los que se ha enfrentado históricamente la industria española han sido el tamaño reducido de las empresas, destacando especialmente el reducido número de empresas medianas y medianas-grandes; la limitada productividad del trabajo en comparación con los países europeos de referencia, pese a la mejora observada en los últimos años, y la insuficiente inversión en I+D.

Tradicionalmente se ha discutido la reindustrialización desde la perspectiva de las políticas económicas que es necesario articular para impulsar el proceso. Adicionalmente, es necesario reflexionar sobre el papel que la empresa privada debe asumir en el proceso. Una vez fijada la aspiración a nivel nacional de alcanzar un peso de la Industria en el PIB del 20% (incrementar el peso un 25%), definir una estrategia de reindustrialización requiere responder a dos preguntas: dónde competir y cómo tener éxito.

Comenzando por los sectores en los que competir, se diferencian dos tipos de subindustrias: aquéllas de tamaño reducido pero de alto valor añadido y en las cuales España tiene una posición de liderazgo (e.g. calzado, confección, juguete) y, aquellas subindustrias "estratégicas" por las cuales, pese a no ostentar una posición de liderazgo a nivel internacional, es necesario apostar considerando las externalidades positivas que generan (p.e. química o vehículos). Desde una perspectiva temporal, es necesario considerar el impacto

de las tendencias globales (p.e. envejecimiento de la población, obesidad) en industrias como la alimentación o farmacéutica, convirtiéndolas en el medio plazo en estratégicas para el país. Por otra parte, las fases de pre y post producción concentran las actividades de mayor valor añadido del proceso productivo frente a la mera fabricación, por lo que una apuesta decidida por actividades como el diseño industrial permitiría una industrialización competitiva y con elevado potencial de generación de riqueza.

Por lo que se refiere a "cómo tener éxito", el sector privado tiene la oportunidad de evolucionar en tres ámbitos que den respuesta a los principales retos de la industria española: impulsar el desarrollo de clústeres para hacer frente a un tamaño medio limitado; internalizar la formación de forma colaborativa para responder a la cuestión de la capacitación y afrontar la inversión en I+D de forma colaborativa a nivel sectorial, involucrando a la Universidad y a las Administraciones.

En definitiva, el sector privado tiene la oportunidad de jugar un papel muy relevante en la reindustrialización del país, pero es necesario un nuevo enfoque. Así, el sector privado debe actuar de forma proactiva, sin esperar a la finalización de las reformas económicas estructurales en marcha para comenzar a trabajar; es necesario afrontar los retos de forma colaborativa, identificando espacios de cooperación entre empresas que compiten en los mismos sectores; finalmente, es fundamental aprovechar la ventana de oportunidad que la disrupción tecnológica (p.e. internet of things, additive manufacturing) supone para que las empresas se anticipen y lideren el cambio.

La reindustrialización de España es una necesidad y una oportunidad en la que tanto el sector privado como el sector público tienen un papel indispensable en los próximos años.







## Contactos

### **Héctor Florez**

Socio Director  
Monitor Deloitte  
hflorezcrespo@deloitte.es  
+34 91 514 50 00

### **Gorka K. Briones de Araluze**

Socio  
Monitor Deloitte  
gobriones@deloitte.es  
+34 91 514 50 00

### **María Luisa Blázquez de la Hera**

Investigadora Asociada, International Center for Competitiveness  
IESE Business School  
mblazquez@iese.edu  
+34 91 211 30 76

### **Beatriz Muñoz-Seca Fernández-Cuesta**

Profesora Ordinaria del Departamento de Dirección de  
Producción, Tecnología y Operaciones  
IESE Business School  
bmseca@iese.edu  
+34 91 211 30 76

Si desea información adicional, por favor, visite [www.deloitte.es](http://www.deloitte.es)

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sociedad del Reino Unido no cotizada limitada por garantía, y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento fiscal y legal y asesoramiento en transacciones y reestructuraciones a organizaciones nacionales y multinacionales de los principales sectores del tejido empresarial. Con más de 200.000 profesionales y presencia en 150 países en todo el mundo, Deloitte orienta la prestación de sus servicios hacia la excelencia empresarial, la formación, la promoción y el impulso del capital humano, manteniendo así el reconocimiento como la firma líder de servicios profesionales que da el mejor servicio a sus clientes.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2015 Para más información, póngase en contacto con Deloitte Consulting, S.L.U.

Diseñado y producido por CIBS, Dpto. Comunicación, Imagen Corporativa y Business Support, Madrid.