



Valores | 19

Tendencias en economía y management
para la creación de valor

Noviembre 2016



**Impulso a la inteligencia:
la era cognitiva**

3 Carta del presidente
Claves para seguir el ritmo del cambio

4 Intros
El legado de Los Beatles
La revolución de los cielos
Video killed the radio star
Cuenta atrás para el *brexit*

12 Noticias breves

14 Las claves de...
Nueva legislación sobre protección de datos

16 En portada
Impulso a la inteligencia: la era cognitiva



26 Entrevista
Antonio Zoido, presidente de Bolsas y Mercados Españoles (BME)
"La Bolsa española está perfectamente capacitada para competir en cualquier circunstancia o entorno"

32 Infografía
#sinfiltros: 15 años de social media

36 A debate
Nuevas capacidades para una nueva economía
El proceso de digitalización de las empresas tiene como principales protagonistas del cambio a los empleados



42 Josep Olliu
Presidente de Banco Sabadell
"Conviene que la banca disponga ya de una regulación más estable"



50 **Innovación, el nuevo motor de las infraestructuras**
En el próximo decenio, la digitalización implicará grandes transformaciones en la ingeniería

54 Banca: una revolución en el bolsillo



58 Entrevista
Eduardo Navarro, director general comercial digital de Telefónica
"El gran riesgo y las grandes oportunidades del futuro están en la protección y la explotación de los datos"

66 **Fair play: hacia un nuevo concepto de negocio**
¿Qué enfoque deben seguir las empresas en el nuevo entorno normativo?

72 Lecciones para el futuro
Alfonso Libano Daurella: "Necesitamos planes orientados a que los herederos se interesen por el negocio familiar"

76 Descifrado
Transformación

78 Punto de encuentro
Lima
En pleno crecimiento y llena de oportunidades

80 Biblioteca

VALORES
Publicación semestral
de KPMG en España

Edita
KPMG en España
Torre de Cristal
Paseo de la Castellana 259 C
Tel. (+34) 914 563 400
Fax (+34) 915 550 132
www.kpmg.es
valores@kpmg.es

**Presidente del
Consejo Editorial**
Hilario Albarracín

Consejo Editorial
Pablo Bernad
Roberto Bodegas
Andrew Brett
Juan José Cano
Antonio Cuevas
Alberto Estrelles
Ignacio Faus
Celso García Granda
Eva García San Luis
Borja Guinea
Francisco Martín López-Quesada
Guillermo Padilla
Ramón Pueyo
Fernando Serrate
Segor Teclesmayer
Carlos Trevijano
Francisco Uría

Santiago Carbó
Yolanda Gomez

Editora
Sara Mirete

Coordinadores
Javier González Gallego
Fernando Bajo Dasca

**Dirección de arte,
realización y diseño**
Erretres
C/ Cadarso 19 Bis, Loft 2
28008 Madrid
www.erretres.com

Imprime
Rivadeneira

Depósito legal: M-9.252-2011



Claves para seguir el ritmo del cambio

El decimonoveno número de *Valores*, el primero que tengo el placer de presentar como presidente de KPMG en España, llega en un momento de fuerte disrupción y enormes oportunidades.

El cambio, rápido e implacable, se consolida como la nueva normalidad en la que las empresas, los Gobiernos y las sociedades tienen que navegar sin perder el ritmo que marca la innovación. Cuestiones como el análisis de datos, la ciberseguridad o la aparición súbita de nuevos competidores y modelos de negocio son axiales en el escenario actual y les hemos querido prestar atención en *Valores*.

Para ello profundizamos en las tecnologías cognitivas y de robótica como palancas de competitividad y analizamos el impacto potencial de la automatización de procesos y funciones en las empresas y la economía. Además, hablamos de cómo la industria *fintech* está impulsando aún más la transformación del sector financiero y examinamos la relevancia creciente de la ética y la sostenibilidad para inversores y opinión pública, reflexión a la que añadimos el punto de vista del filósofo y escritor Javier Gomá.

A su vez, en este número hemos tenido el placer de entrevistar a Josep Olliu, presidente de Banco Sabadell, sobre la evolución y perspectivas de la entidad en un momento de gran complejidad y a Antonio Zoido, presidente de Bolsas y Mercados Españoles, con quien hemos hablado sobre el futuro del operador bursátil español.

Eduardo Navarro, director general comercial digital de Telefónica –y presidente y CEO de la compañía en Brasil a partir de enero de 2017–, es otro de los líderes centrales de *Valores 19*, quien comparte con nosotros su visión sobre la transformación digital y las expectativas de sus clientes. Y, de nuevo, la empresa familiar encuentra un lugar destacado en *Valores* a través de Alfonso Libano Daurella, CEO de la centenaria Cobega y presidente de European Family Businesses.

Espero que disfruten de la lectura de *Valores* y les invito, además, a suscribirse a www.valoresdigital.es, donde encontrarán nuevos artículos y reportajes sobre economía, estrategia y *management*.

HILARIO ALBARRACÍN
Presidente de KPMG en España

El legado de Los Beatles

El pasado 29 de agosto se cumplieron 50 años del último concierto de Los Beatles. Tuvo lugar en 1966 en Candlestick Park, San Francisco, y fue la última ocasión en la que los cuatro componentes de la banda británica tocaron juntos en directo. No obstante, su legado no ha perdido influencia. Según un estudio reciente del Ayuntamiento de Liverpool, las actividades relacionadas con Los Beatles generan unos 80 millones de libras al año en la ciudad natal del grupo y dan lugar a 2.355 empleos. Por otro lado, según cifras de Spotify, en los primeros 100 días desde que la música de Los Beatles empezó a estar disponible en *streaming* (en la Nochebuena de 2015) ha tenido unos 6,5 millones de oyentes cada mes, de los cuales un 67% son menores de 35 años. La canción más popular de la banda en su servicio ha sido *Here Comes the Sun*, escrita por George Harrison en 1969.





© e-volo, Nikolay Kazakov

La revolución de los cielos

¿Estamos cerca del coche volador? Varias empresas europeas trabajan para hacer realidad el popular sueño de surcar los cielos en un vehículo propio. En marzo de este año el vehículo aéreo personal Volocóptero, de la empresa alemana e-volo, comenzó sus primeros vuelos de prueba. Mientras, cada vez más empresas y organizaciones están incorporando los drones a sus negocios. Amazon continúa desarrollando drones capaces de realizar repartos de forma autónoma, mientras Facebook busca colonizar la estratosfera con drones alados capaces de llevar internet a los lugares más remotos. Recientemente también han aparecido planes para usar drones en la extinción de incendios, la fertilización de cultivos o la seguridad. La clave, de acuerdo a las empresas del sector, pasa por una regulación definida y que no excluya a individuos y empresas. Teniendo en cuenta todas estas iniciativas visionarias, el papel de nuestros cielos está llamado a redefinirse en el siglo XXI.

Video killed the radio star

Cada vez más, el sector de contenidos y las plataformas sociales digitales se centran en los formatos audiovisuales. Así lo demuestran los recientes números de la popular plataforma de mensajería estadounidense Snapchat. Esta app, basada en la difusión de vídeos e imágenes temporales, cosecha más de 10.000 millones de visualizaciones de vídeos cada día, con más de 100 millones de usuarios activos a nivel mundial. Se prevé que sus beneficios por publicidad se tripliquen en 2017, pasando de 366,7 millones de dólares a cerca de 1.000 millones de dólares. Por su parte, Youtube presume de recibir 1.000 millones de visitas diarias. El futuro del sector del marketing audiovisual para 2017 pasa por los vídeos en directo y la difusión multicanal para llegar a la mayor audiencia posible.





Cuenta atrás para el *brexít*

La primera ministra británica, Theresa May, ha puesto fecha al comienzo de la desconexión entre Reino Unido y la Unión Europea: el ejecutivo inglés activará el artículo 50 del Tratado de Lisboa a finales de marzo de 2017. Será entonces cuando comiencen las negociaciones entre los socios europeos y el país anglosajón. La tesis del “*brexít* duro”, la salida de Reino Unido del mercado único, es una de las posibilidades que se contemplan. Según una encuesta a 100 consejeros delegados de empresas localizadas en Reino Unido, tres de cada cuatro trabaja con planes de contingencia para trasladar las operaciones o las sedes de sus empresas fuera del Reino Unido tras la separación, con asuntos como el pasaporte financiero o el estatus de los trabajadores comunitarios aún en el aire. La mitad de los consejeros consideran que la capacidad de hacer negocios en el Reino Unido quedará mermada tras la ruptura con Bruselas.



◀ **Acuerdo comercial UE-Canadá**

La Unión Europea y Canadá han dado luz verde al mayor tratado de libre comercio bilateral firmado hasta ahora por Bruselas (CETA por sus siglas en inglés) que eliminará gran parte de las barreras comerciales entre ambas potencias. No obstante, su entrada en vigor requerirá que se pronuncien la Eurocámara, el Consejo de la UE y los 28 parlamentos nacionales. La Comisión Europea calcula que la aplicación del CETA incrementará el comercio bilateral de bienes y servicios en casi un 30% e impulsará el PIB comunitario en 12.000 millones de euros anuales.

Noticias breves



^ **Empresa familiar**

Buenas perspectivas y desempeño positivo para la empresa familiar española. El *V Barómetro Europeo de la Empresa Familiar* que elabora KPMG revela que cerca de dos de cada tres organizaciones han aumentado su facturación y su plantilla, y han visto crecer su actividad en el extranjero, lo que explica la confianza que el 70% tiene para el futuro. Un 84% planea inversiones centradas en innovación y nuevas tecnologías.

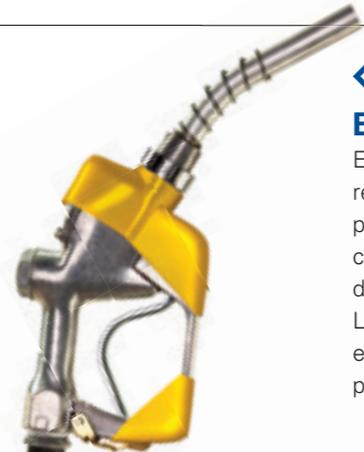


^ **Turismo sostenible**

2017 ha sido declarado por la ONU como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. Según la OMT, el número de turistas internacionales crecerá en una media de 43 millones al año hasta 2030, y los destinos turísticos de zonas emergentes superarán a los consolidados antes de 2020 en número de visitantes recibiendo el 57% de las llegadas internacionales.

✓ **Acuerdo de París**

El 4 de noviembre ha entrado definitivamente en vigor el Acuerdo de París contra el cambio climático, 30 días después de que se superase el mínimo requerido de ratificación por parte de 55 países que representasen al menos el 55% de las emisiones de gases contaminantes a nivel mundial. En estos momentos han ratificado el acuerdo 85 países, entre los que se encuentran Estados Unidos y China, los países más contaminantes del mundo. El objetivo común es mantener el aumento de la temperatura media mundial "muy por debajo" de 2°C respecto a los niveles preindustriales y tratar de limitar el aumento de la temperatura a 1,5°C.



◀ **Emisiones diésel**

El Parlamento Europeo se está planteando revisar las reglas sobre testeo de emisiones, pues actualmente los coches diésel contaminan cuatro veces más en condiciones reales de lo que marcan los tests de laboratorio. La propuesta es que las emisiones se examinen en carretera, en condiciones reales predefinidas, y con un sistema portátil.

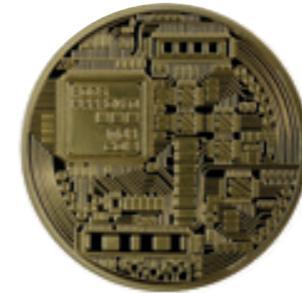
➤ **SREP**

Las siglas SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) hacen referencia a la nueva metodología de supervisión bancaria que aplicarán el BCE y la Autoridad Bancaria Europea para supervisar a los bancos europeos. El objetivo principal será asegurarse de que las instituciones bancarias tienen acuerdos, estrategias, procesos y mecanismos adecuados, así como capital y liquidez para asegurar una cobertura segura de sus riesgos actuales o potenciales. La revisión del modelo de negocio y la rentabilidad serán asuntos prioritarios para el supervisor en un año en el que las políticas de bajos tipos de interés seguirán afectando a la rentabilidad de los bancos.



^ **Directiva ESG**

En diciembre finaliza el plazo de dos años para trasponer a las legislaciones nacionales la directiva sobre divulgación de información no financiera y diversidad, aprobada en 2014, que obligará a un gran número de grandes compañías y entidades de interés público a reportar sobre sus políticas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG). En España, unas 100 empresas deberán reportar esta información a partir de enero de 2017, aunque actualmente ya se registran más de 180 memorias de sostenibilidad de empresas en la plataforma Global Reporting Initiative (GRI).



^ **Blockchain**

El Santander, junto a cinco otras entidades financieras, planea lanzar en 2018 un nuevo tipo de moneda virtual para liquidar pagos de forma eficiente, rápida y segura haciendo uso de la tecnología de Blockchain. Blockchain es un registro contable compartido de datos. En este caso, la moneda, denominada Utility Settlement Coin (USC), estaría respaldada por un gran número de entidades financieras y será convertible en paridad con un depósito en su correspondiente divisa.

✓ **Tecnología táctil**

El futuro de la tecnología *wearable* puede ir más allá de los relojes o la ropa. Una propuesta del MIT es usar tatuajes temporales para convertir nuestra piel en la pantalla táctil del futuro. Los tatuajes permitirán enviar y recibir información de cualquier dispositivo facilitando al usuario controlarlo de forma remota usando su piel.



◀ **Alimentos y bebidas online**

Competitividad, internacionalización y digitalización son las tres áreas clave para el sector agroalimentario español según el informe *Alimentación y bebidas: tendencias 2016* de KPMG. Según concluye, las empresas buscan optimizar la eficiencia en costes, creen que el comercio online marcará el comportamiento de los consumidores en los próximos años, y usan las redes sociales para comunicarse con ellos.

Nueva legislación sobre protección de datos

La nueva legislación de protección de datos aprobada por el Parlamento Europeo el pasado mes de abril supone un paso importante en la adaptación de la regulación comunitaria a la nueva realidad digital. El nuevo paquete de normas está compuesto por dos leyes: un reglamento relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos, y una directiva para el ámbito policial y judicial que se aplicará al intercambio de datos transfronterizos dentro de la UE. El Reglamento será directamente aplicable en los estados miembros a partir del 25 de mayo de 2018.



Mejor cooperación internacional para luchar contra el crimen y el terrorismo

La directiva sobre transmisión de datos para cuestiones judiciales y policiales se aplicará al intercambio de datos transfronterizos dentro de la UE y establecerá estándares mínimos para su tratamiento en cada país. **La intención es proteger a las personas** implicadas en investigaciones policiales o procesos judiciales, sea como víctimas, acusados o testigos.

Multas de hasta el 4% de la facturación global

Es lo que prevé el reglamento ante infracciones por parte de empresas. Además, aquellas compañías que manejen un volumen importante de datos deberán designar un delegado de protección de datos que se encargará de informar y asesorar de las obligaciones relativas a la protección de datos, así como de supervisar su cumplimiento.



Las mismas normas para todos

Las leyes aplicarán a todas las empresas que ofrezcan productos o servicios a ciudadanos europeos, independientemente de si están radicadas en la UE o fuera de ella. Por su parte, el Reglamento provoca el “desplazamiento normativo” de la Legislación española (LOPD y RDLOPD) en todo lo que se oponga a la regulación europea.



Mayor control sobre la información personal

Entre otras disposiciones, las nuevas reglas incluyen el “**derecho al olvido**” mediante la obligación del responsable de informar a otros responsables de la solicitud de supresión en caso de haberse hecho públicos los datos; la necesidad de consentimiento claro y afirmativo de la persona concernida al tratamiento de sus datos personales, la portabilidad o el derecho a trasladar los datos a otro proveedor de servicios, **el derecho a ser informado si los datos personales han sido pirateados**, o un lenguaje claro y comprensible sobre las cláusulas de privacidad. El principio del que parte la UE es que las personas físicas deben tener el control de sus propios datos personales.

Big Data

Además, se prevén nuevas obligaciones en caso de tratamientos a gran escala (Big Data), tales como la realización de una evaluación de impacto antes del tratamiento de determinados tipos de datos.



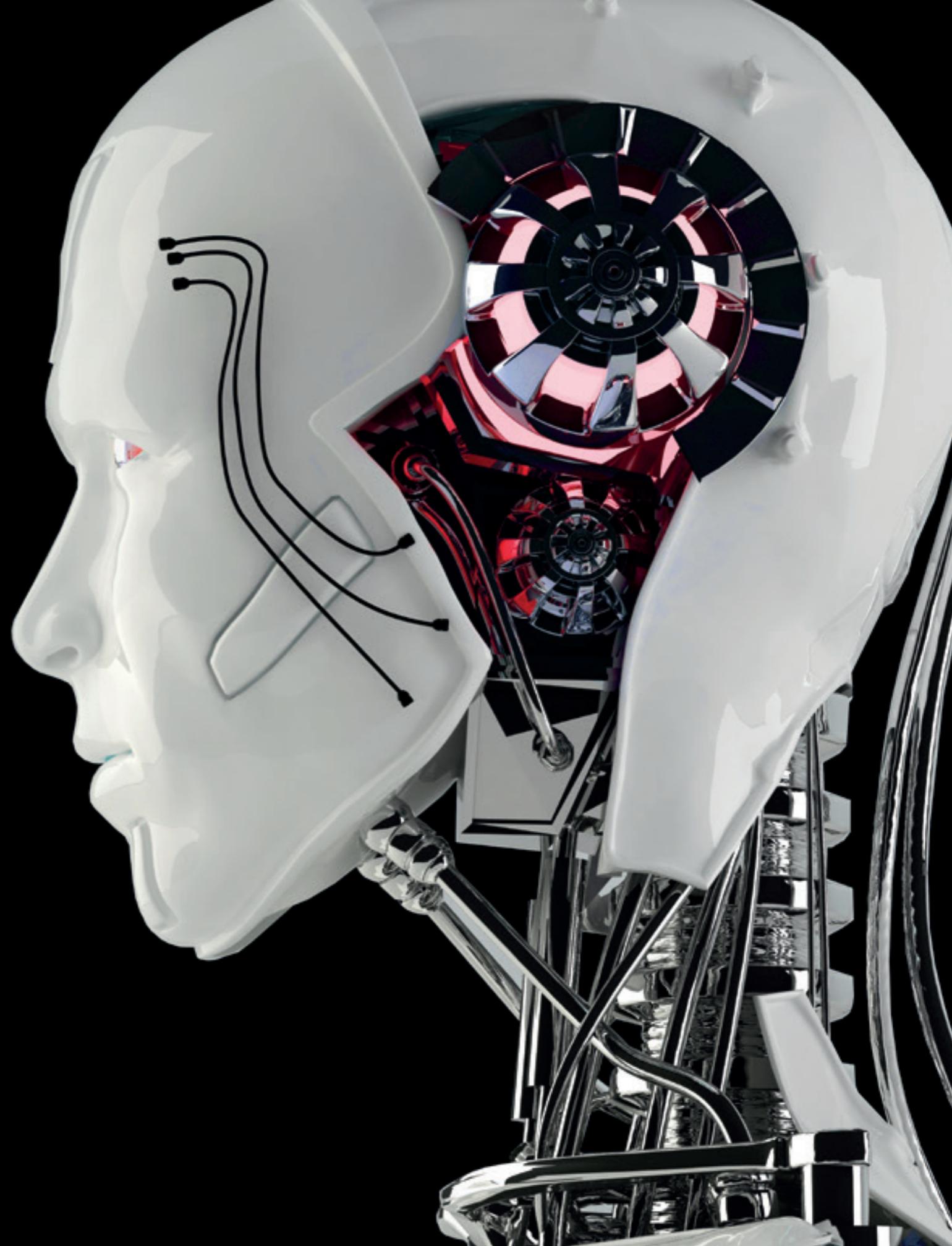
Respuesta necesaria para un mundo digital

El paquete de normas reemplaza a la anterior directiva de protección de datos, aprobada en 1995, cuando internet todavía iba en pañales. Las nuevas normas pretenden ofrecer a los ciudadanos europeos un mayor control sobre su información personal en el mundo de los *smartphones*, el Big Data, las redes sociales o la banca a través de internet y, además, quiere ofrecer seguridad jurídica a las empresas ante el futuro desarrollo del mercado único digital.

Impulso a la inteligencia: la era cognitiva

La revolución tecnológica vive una nueva etapa. Tras la digitalización de procesos y sistemas, llegamos a la fase en la que la máquina ya es capaz de aprender e interpretar datos abstractos y desestructurados. ¿Cómo impactará la revolución cognitiva en el universo corporativo y la vida humana?

Texto Sara Mirete



Automatización, industria 4.0, aprendizaje de máquinas, robots, superordenadores, revolución cognitiva... El progreso tecnológico abre una nueva etapa de oportunidades y desafíos ante la que empresas, gobiernos y ciudadanos deberán responder con rapidez sin referentes claros en los que basarse más allá de la literatura.

La inteligencia artificial es ya una disciplina mucho más cercana a la realidad que a la ciencia ficción. Las grandes empresas están apostando por las tecnologías de robótica y cognitivas como palancas de competitividad y los inversores acuden a ellas con creciente interés. Bank of America calcula que el mercado mundial de robots y la inteligencia artificial alcanzarán los 152.700 millones de dólares en 2020, mientras que Merry Lynch augura que la adopción de estas tecnologías podría mejorar la productividad en un 30%. Las oportunidades que ofrece son colosales. Automatización de procesos, aprendizaje de máquinas, procesamiento masivo de datos desestructurados... son capacidades que pueden ayudar a las sociedades a responder a sus retos más complejos, como la gestión de la salud de una población cada vez más envejecida, la educación o el desarrollo urbano sostenible. A su vez, las empresas encuentran ante sí una puerta abierta a inmensas ventajas en prácticamente todas sus funciones y a la posibilidad de complementar la inteligencia humana impulsando la ciencia y la innovación a una velocidad sin precedentes.

No obstante, es importante distinguir varios conceptos y etapas en esta nueva revolución cognitiva. Por un lado, lo que se ha denominado *Robotics Process Automation* (RPA) o procesos de automatización de tareas repetitivas

y parametrizables, una realidad que ya se está aplicando en muchas empresas y que requiere una inversión y plazo menor. Una vez definida la tarea, según afirman proveedores de software, puede implementarse incluso en un plazo de semanas. En un segundo nivel, la automatización avanzada de procesos añade capacidades adicionales de resolución de problemas, habilidad para comprender el lenguaje natural –y por tanto, para leer e interpretar *e-mails* o contenido de redes sociales, por ejemplo– o la aptitud de aprender a partir de la observación de respuestas humanas. A estos cabría añadir un tercer nivel, el de la automatización cognitiva en sentido amplio, rodeado de mayor *hype* y futurología: máquinas capaces de replicar actividades humanas como percibir, interpretar emociones, inferir conclusiones, realizar hipótesis o razonar. Un tipo de máquinas preparadas para ser entrenadas más que para ser programadas.

El potencial de las aplicaciones construidas sobre la inteligencia artificial presenta tantas oportunidades como celos despierta, sobre todo aquellos relacionados con la destrucción de empleo. Belén Díaz, socia responsable de RPA (*Robotics Process Automation* por sus siglas en inglés) de KPMG en España, recuerda que las oleadas de las grandes revoluciones tecnológicas se han ido acortando con el paso del

tiempo, conforme el ritmo de innovación se acelera. “Son cada vez más rápidas y cortas”, señala. “Por ello, aunque todavía estamos en un estadio muy incipiente en el ámbito de la aplicación de inteligencia artificial a tareas y procesos, es factible prever que en pocos años veremos muchas funciones automatizadas”.

La directora del Laboratorio de Ciencia Informática e Inteligencia Artificial (CSAIL) del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), Daniela Rus, aseguraba recientemente que en pocos años los robots serán tan comunes como lo son hoy los *smartphones*. Precisamente el CSAIL ha sido un centro de referencia de innovación en robótica durante años de cuya investigación han nacido empresas de referencia como Dropbox, iRobot, Rethink Robotics o RSA, entre muchas otras, fundadas por sus estudiantes e investigadores. Según

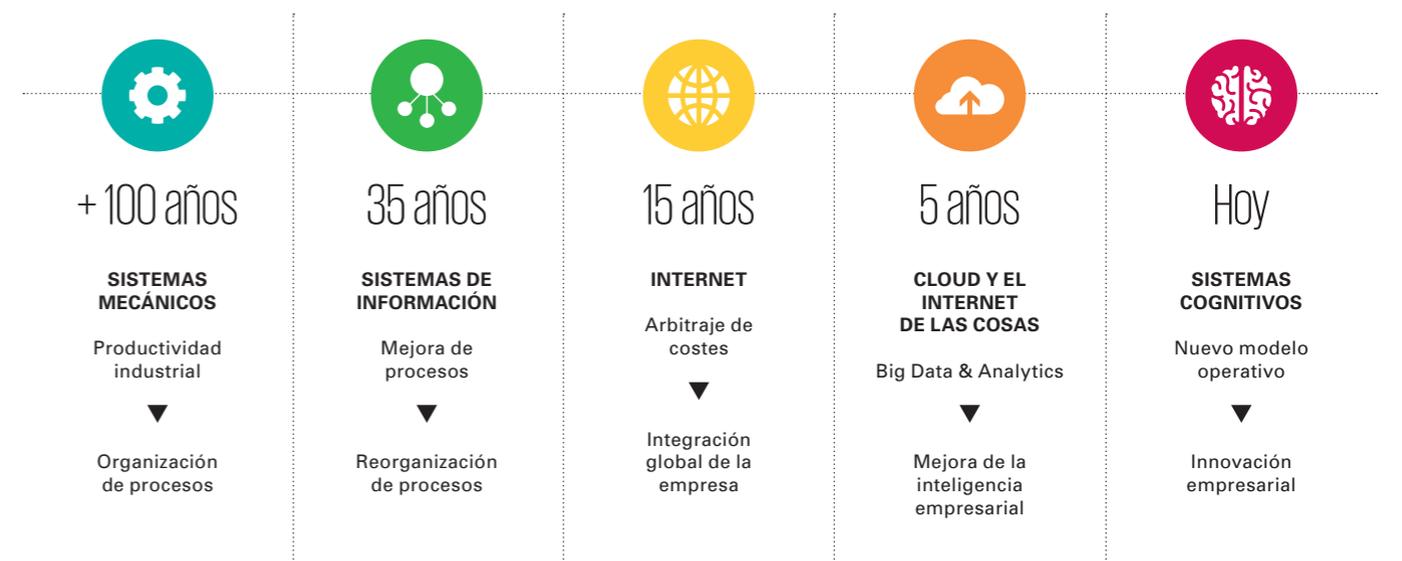
El MIT augura que dentro de poco será habitual comprarnos un robot personal preparado para ayudarnos en el entorno doméstico y profesional

auguraba Rus, dentro de poco será habitual comprarnos un robot personal preparado para ejecutar las tareas específicas que necesitemos, tanto del entorno doméstico como profesional.

Ya hay algunos sectores como el aeroespacial y de defensa, el de automoción, el sector financiero, el sanitario, industrial, de servicios domésticos o agricultura que están atrayendo especial atención de inversores. Según anticipa Bank of America, en los próximos años veremos un gran crecimiento en el entorno de los *agribots*, robots para cuidado y asistencia doméstica, drones comerciales y militares, *fintech*, robots para medicina y cirugía guiada por ordenador, coches no tripulados, robots de servicios, de software o telesanidad. Las alternativas son infinitas y afectan al corazón de nuestra organización como sociedad.

¿Cómo hemos llegado hasta aquí?

La empresa moderna, nacida entre finales del siglo XIX y principios del XX, opera en la intersección entre las personas y los procesos. Históricamente, la tecnología ha sido un catalizador constante de transformación empresarial, pero ahora las oleadas de innovación son cada vez más rápidas y cortas.



El segmento de BPO supone actualmente más de 300.000 millones de dólares y, solamente en India, se traduce en más de tres millones de puestos de trabajo

Transformación del empleo

Con el rápido desarrollo de la inteligencia artificial resurge una inquietud que no es nueva en la historia de la industrialización: ¿absorberán las máquinas el empleo humano dejando sin ocupación a los trabajadores? Un estudio de la Universidad de Oxford de 2013 señalaba que el 47% del empleo de Estados Unidos se encuentra en grave riesgo de ser sustituido por máquinas en una o dos décadas. El documento preveía dos oleadas de automatización: una primera que afectaría por un lado al sector del transporte y la logística a partir de avances como los vehículos no tripulados, también al grueso de las labores más administrativas y de oficina sustituidas por el desarrollo de algoritmos de Big Data cada vez más completos y a las labores clásicas de producción industrial. Y, en una segunda fase, la evolución natural de los robots ya generalizados en la mayor parte de plantas y fábricas en el siglo XX.

En el extremo contrario, los empleos más genéricos con fuertes componentes heurísticos (bellas artes, originalidad, persuasión, empatía...) o empleos muy especializados y artesanales serían los menos reemplazables. El Foro Económico Mundial aterriza en 7,1 millones de puestos de trabajo el potencial impacto de la automatización a nivel mundial hasta 2020. De estos, 5,1 millones serían empleos rutinarios que se perderían mientras que se crearían otros dos millones en campos relacionados con los ordenadores, las matemáticas, la arquitectura o la ingeniería.

Lo cierto que es que el empleo digital, entendido como utilización de palancas basadas en tecnologías digitales para optimizar o automatizar tareas realizadas por los trabajadores (*knowledge workers*) en las compañías, es una tendencia imparable. Según la edición de 2016 del *Global CEO Outlook*, en la que han participado 50 consejeros delegados

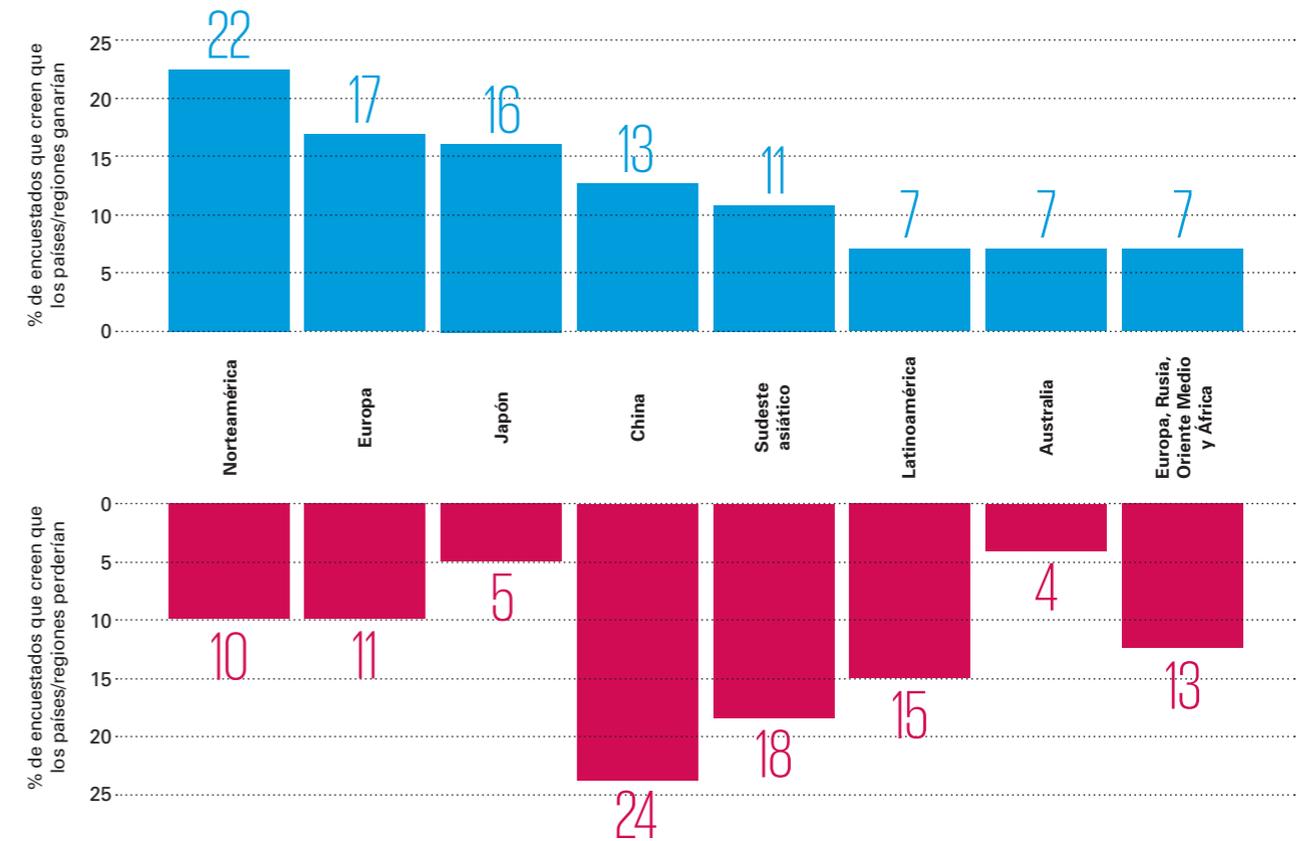
y presidentes de grandes empresas españolas, la automatización tendrá impacto en la mano de obra de sus compañías en los próximos tres años, aunque con variaciones significativas dependiendo de las áreas de la empresa. El departamento de Finanzas es señalado por un 70% de los encuestados como uno de los que probablemente perderá alrededor de un 5% de sus puestos de trabajo tal y como están definidos. Le siguen las áreas de producción y operaciones, y la de ingeniería.

“Por lo general –expone Belén Díaz–, las organizaciones con poca experiencia en automatización empiezan probando soluciones basadas en RPA por su menor coste y complejidad. El gran reto en estos momentos no es tanto el plano tecnológico, sino la adecuada estrategia de comunicación, gestión del cambio e integración efectiva de esta nueva operativa en los equipos de trabajo para su implantación exitosa y con escalabilidad”. El informe *Embracing the cognitive era* de KPMG asevera que la automatización cognitiva está creando un nuevo tipo de empleo digital que puede hacer florecer las habilidades y destrezas más intrínsecamente humanas y convertir a cada empleado en un innovador al permitirle centrarse en crear durante toda su jornada en lugar de hacerlo de forma residual o solo en los huecos que le permite el resto de su trabajo rutinario. En la misma línea, Belén Díaz remarca que el talento humano seguirá siendo necesario y, en el mejor de los casos, aprovechará el potencial de la inteligencia artificial para multiplicar el alcance de su capacidad de innovación, creatividad o inteligencia emocional.

No obstante, la inteligencia artificial sí que impactará en la forma de trabajar y afectará al perfil de aptitudes más valoradas en los profesionales “humanos”; hará que las habilidades más demandadas sean las relacionadas con la creatividad, mientras que, potencialmente, sustituirá

¿Qué países/regiones podrían ganar y perder más con la automatización?

Fuente: City Research. Technology At Work V2.0. 2016. Encuesta llevada a cabo entre más de 200 clientes institucionales.



una cantidad elevada de empleos más rutinarios o repetitivos, así como con fuerte carga física. “Aunque es difícil prever el impacto real que la progresiva automatización de funciones puede tener en la fuerza laboral de las empresas, es cierto que estamos a punto de vivir una transformación importante de muchos puestos de trabajo”, apunta al respecto.

Uno de los segmentos que ya están percibiendo el impacto de la RPA son los procesos administrativos que han sido deslocalizados (BPO o *Business Processes Outsourcing*) masivamente a destinos con menores costes laborales en las últimas décadas, efecto que también será

Una vez que se automatiza una función, los costes incrementales se reducen, mientras que se puede escalar rápidamente sin incurrir en grandes inversiones

necesario prever y gestionar. Este segmento supone actualmente más de 300.000 millones de dólares y, solamente en India, se traduce en más de tres millones de puestos de trabajo. Sin embargo, conforme la tecnología alcanza mayores y más sofisticadas capacidades se hace más perentorio replantear su función, pues detrás de este cambio hay una cuestión incontestable de costes y de capacidades.

Una vez que se automatiza una función, los costes incrementales se reducen, mientras que se puede escalar rápidamente sin incurrir en grandes inversiones. Además, las máquinas



Embracing the cognitive era

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/embracing-the-cognitive-era.pdf>

inteligentes, que aprenden y mejoran sin descanso 24 horas al día durante los siete días de la semana, pueden procurar su propio aprendizaje sin requerir más inversión en formación, ni reclutamiento adicional. En este sentido, Belén Díaz incide en que el cambio que se avecina es de tal calado que “requiere una reflexión por parte de empresas y demás agentes económicos para gestionar de forma consciente las consecuencias que la automatización masiva y rápida de funciones puede provocar sobre determinados segmentos laborales y, en definitiva, sobre la economía. Al mismo tiempo, gestionando el cambio de manera responsable, presenta una oportunidad que no se puede desaprovechar para acelerar los procesos de transformación e innovación que el mercado está exigiendo a las empresas para garantizar su competitividad y sostenibilidad en un nuevo contexto tremendamente volátil y disruptivo”.

Máquinas que aprenden, robots que piensan

Con una cantidad cada vez mayor de dispositivos conectados, el mundo real y el virtual se cruzan constantemente y generan cantidades inmensas de datos que crecen, mutan y fluyen a la vez desde una multitud de fuentes. Las tecnologías cognitivas traen consigo la capacidad de convertir estos datos en conocimiento en tiempo récord y abren la puerta a una transformación aún más profunda en la forma de vivir, de trabajar y de pensar el futuro de personas y empresas. Una nueva etapa en la era digital que podría dar la vuelta en poco tiempo a las estructuras de nuestra vida diaria.

La sobrecarga de información que afrontan las empresas saturará hasta la extinción a aquellas que no estén preparadas para convertirla en inteligencia y ganar competitividad en

La computación cognitiva puede digerir cantidades ingentes de datos a partir de las que formular hipótesis

un mercado que integra los grandes avances tecnológicos a un ritmo de vértigo. En este sentido, las tecnologías cognitivas, en sentido amplio, están llamadas a elevar la aplicación de la inteligencia artificial un salto más allá. Mientras que hasta ahora los ordenadores estaban programados para llevar a cabo acciones en función de peticiones predefinidas, en un entorno cognitivo al ordenador se le instruye en un área específica de conocimiento. “El sistema cognitivo nos explica cómo ha llegado a sus conclusiones y nos da una respuesta razonada y en cierto modo abierta, con cierto grado de probabilidad”, expone Eva García San Luis, socia responsable de Data Analytics de KPMG en España. “No da una respuesta binaria porque no se basa en una relación directa, sino en múltiples factores con cierto grado de implicación en la situación planteada. El humano es el que debe evaluar si la respuesta es correcta y adecuada a la situación planteada”, agrega.

A partir de ahí, es la máquina la que sabe aprender o resolver cuestiones complejas, muchas veces por sí sola. “El verdadero poder de la computación cognitiva es la capacidad de digerir cantidades ingentes de datos –que el cerebro humano nunca tendría tiempo suficiente o capacidad para procesar– a partir de las que formular hipótesis”, añade Eva García San Luis. Al fin y al cabo, las capacidades cognitivas existen desde hace tiempo –ya en 1996 Deep Blue venció a Kasparov–, pero estaban limitadas por la capacidad de procesamiento. “Hoy en día, se ha aumentado mucho esta capacidad gracias al desarrollo tecnológico y al *cloud computing*, y esto ha permitido avanzar mucho más deprisa en las capacidades cognitivas. “No obstante –matiza Eva García San Luis– el volumen susceptible de ser procesado no es ilimitado, y es por esto que al entrenar al sistema debemos orientarlo hacia

el problema que le planteamos”. Por ello, añade, “es crítico ofrecer *feedback loops* que les ayuden a identificar aciertos y errores, así como acceso a información suplementaria que permita al ordenador seguir aprendiendo”.

Cuando estas soluciones se combinan con sistemas de automatización avanzada, nos encontramos con superordenadores que pueden ejecutar tareas que requieren razonamiento o juicio. Pueden reconocer y almacenar datos desestructurados, percibir matices, comprender información abstracta y evolucionar a partir de sus vivencias. Es el funcionamiento esencial de un sistema cognitivo.

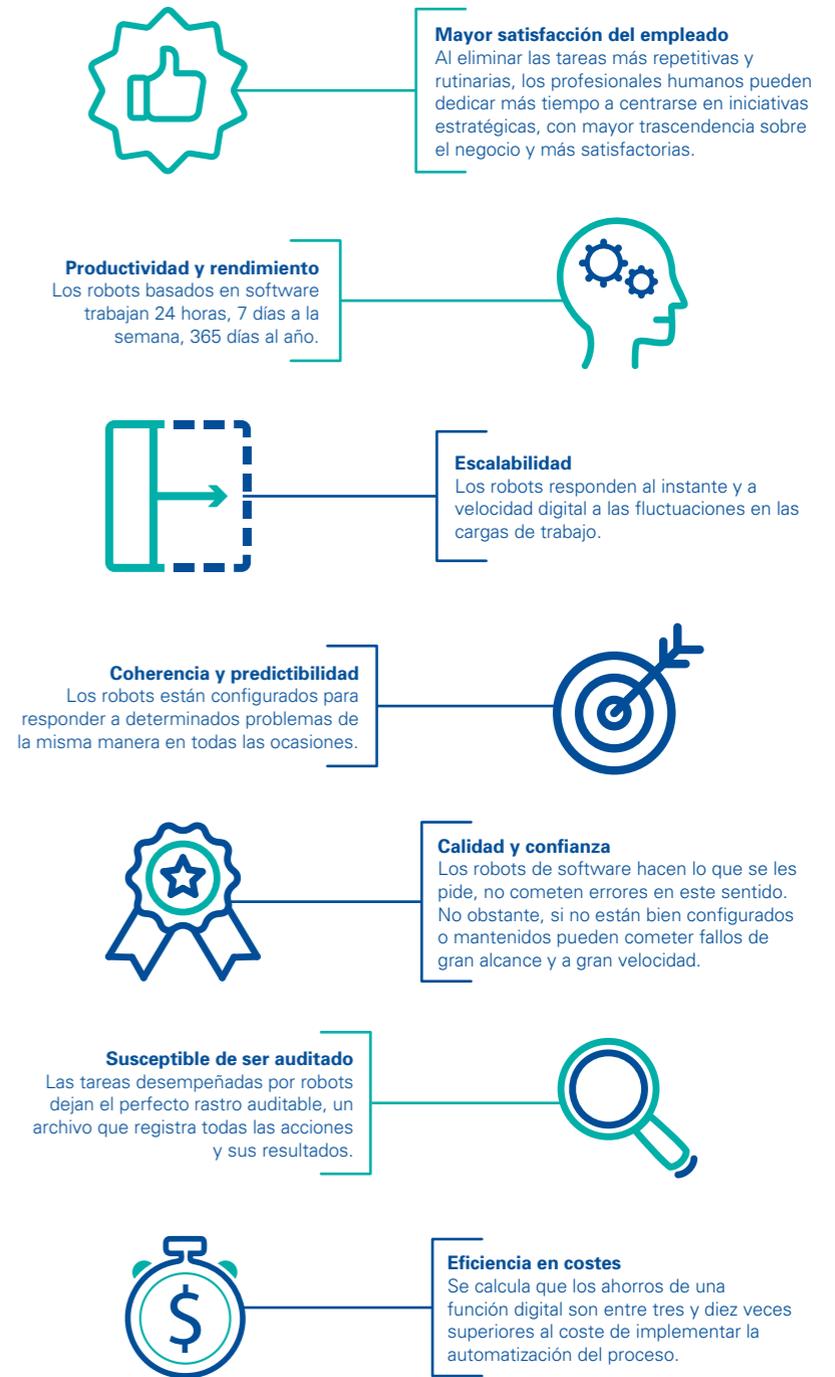
¿Quién es Watson?

En febrero de 2011, un ordenador desarrollado por IBM derrotó a dos oponentes humanos en el popular concurso de televisión estadounidense Jeopardy!, un programa de tipo *quiz* (pregunta-respuesta) caracterizado por la utilización de lenguaje muy complejo y por requerir una elevada capacidad de contextualización para responder a sus preguntas. Su nombre era Watson. Desde entonces y hasta la actualidad, Watson se ha aliado con multitud de empresas punteras como cabeza de su estrategia de desarrollo de tecnologías cognitivas. Farmacéuticas, energéticas y, también, de servicios profesionales. Es el caso de KPMG, que utilizará la inmensa capacidad de procesamiento y aprendizaje de Watson para analizar enormes volúmenes de datos estructurados y desestructurados sobre la información financiera de las empresas, de forma que los equipos de auditores tendrán acceso más rápido a datos muy precisos que les ayudarán a analizar anomalías o tomar decisiones sobre próximos pasos. En España, Repsol lleva un par de años trabajando con Watson en la evaluación de nuevos campos petroleros o gasísticos para que los ejecutivos puedan tomar una decisión

Empleo digital: algunas claves

Fuente: Informe Demistifying Digital Labour de KPMG.

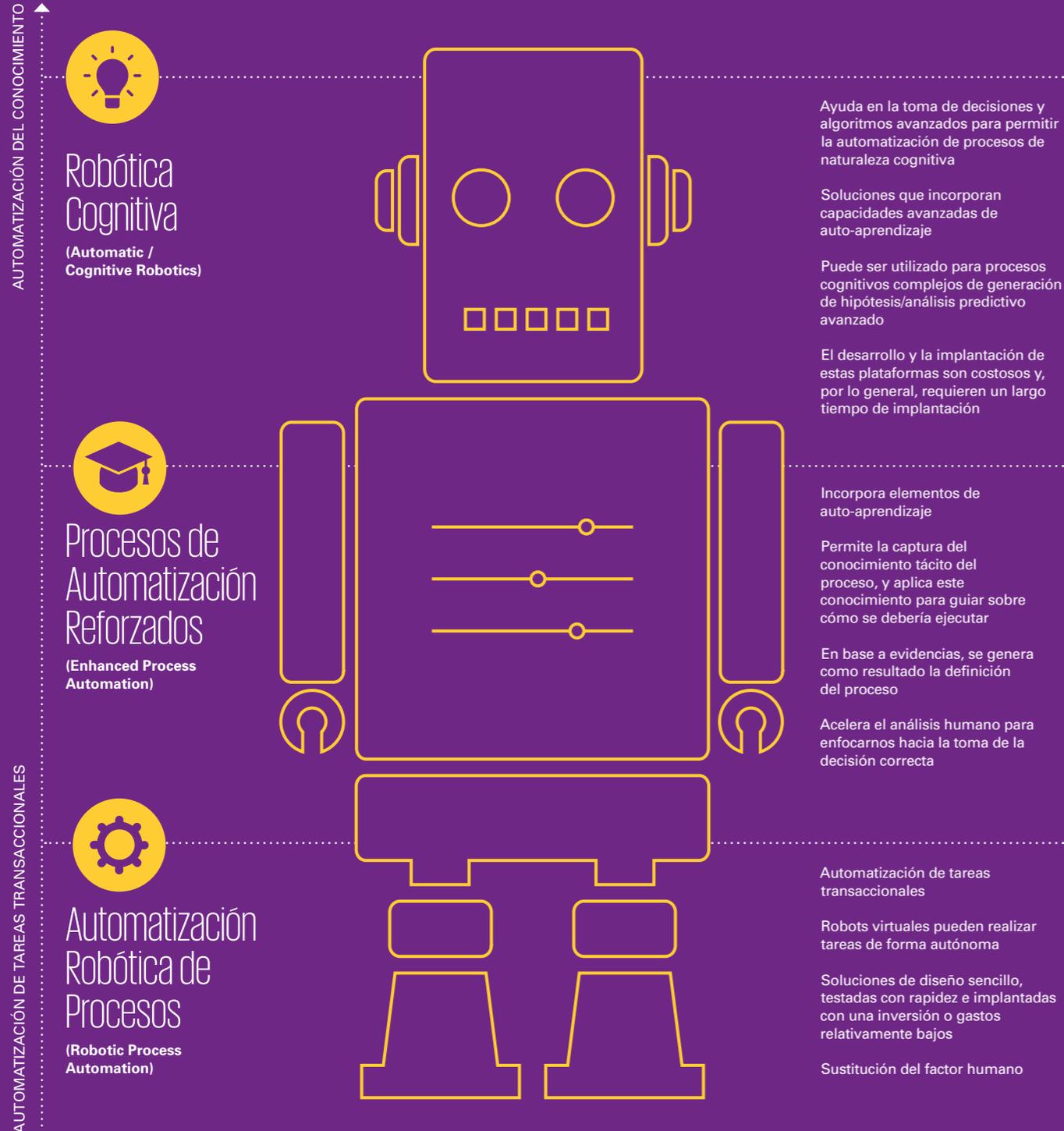
El desarrollo de la tecnología y la robótica tendrá consecuencias sobre el empleo. Por ejemplo, aumentará el rendimiento y generará mayor satisfacción de los profesionales.



Clases de automatización

Fuente: Elaboración propia.

Se puede hablar de varias etapas en la nueva revolución cognitiva, en función de su complejidad y alcance. Desde soluciones de RPA de rápido diseño e implantación, hasta las tecnologías cognitivas con capacidades avanzadas de análisis predictivo, entre otras.



de compra. También CaixaBank ha implementado esta herramienta para reforzar el área de asesoramiento en comercio exterior.

Watson es un supercerebro artificial capaz de adecuar sus respuestas a partir de las interacciones que tiene con personas, de los datos que los humanos introducen en el sistema, del rastreo y la interpretación de información desestructurada y contextual y del entrenamiento específico que le dan. Tal y como expone Elisa Martín Garijo, directora de Tecnología e Innovación de IBM, “Watson es capaz de procesar datos no estructurados como correos electrónicos y documentación escrita. Los rastrea, identifica en ellos evidencias sobre el caso y correlaciona la información. Y todo esto a una velocidad muy superior a la que podría hacerlo una persona”. A partir de ahí, “hace una analítica descriptiva, realiza predicciones y prescribe posibles acciones”. En cuanto al entrenamiento, cualquier empleado puede asumir la función, plantear preguntas y respuestas que vayan nutriendo de experiencia a Watson. “Es intuitivo y sencillo –describe Elisa Martín Garijo–, incluso es recomendable que el lenguaje utilizado sea lo más natural posible, para ayudar a Watson a dar con las respuestas adecuadas”.

Cambio de paradigma

Las grandes transformaciones digitales son silenciosas, suele decirse. Suceden mientras dormimos y al despertar nos preguntamos: ¿cómo hemos llegado hasta aquí? La humanidad se encuentra a las puertas de una era en la que robots, bots, androides y otras formas de inteligencia artificial cada vez más sofisticadas traerán consigo una nueva revolución industrial y social que conllevará nueva regulación, nuevas formas de trabajar, vivir y resolver problemas.

Los grandes analistas ya apuntan a la revolución cognitiva como la mayor disrupción del siglo llamada a introducir un importante cambio de paradigma que, necesariamente, requerirá de nuevas reglas del juego para que su desarrollo revierta en positivo.

Por su parte, la Comisión de Asuntos Jurídicos del Parlamento Europeo remitió el pasado mes de mayo un proyecto de informe con una propuesta de resolución con recomendaciones destinadas a la Comisión sobre normas de Derecho civil en robótica con comentarios relativos a la necesidad de prever el efecto del empleo de robots sobre la viabilidad del sistema de seguridad social. También en esta línea, ante el desafío que implican para la sostenibilidad del sistema de pensiones y del estado de bienestar, las actuales tendencias demográficas que afronta Europa, diversas fuerzas se han sumado al debate sobre si los robots deben también cotizar, tal y como hizo el secretario general de UGT, Pepe Álvarez, a mediados del mes de octubre.

Por otro lado, la propuesta de informe del Parlamento Europeo alertaba de la necesidad de proponer una definición europea común de robot autónomo inteligente, de reforzar la financiación de proyectos de investigación en materia de robótica y TIC o de configurar un marco ético y deontológico que sirva de orientación en materia de diseño, producción y uso de los robots, entre otros aspectos, puesto que “hasta que los robots sean conscientes de su propia existencia o sean fabricados con esa cualidad, las tres leyes de robótica escritas por Isaac Asimov van dirigidas a los diseñadores, fabricantes y operadores de robots, dado que dichas leyes no pueden traducirse en código de máquina” ■

Tres leyes de la robótica

En la ciencia ficción las tres leyes de la robótica de Isaac Asimov son un conjunto de normas que la mayoría de los robots de sus novelas y cuentos están diseñados para cumplir: un robot no hará daño a un ser humano ni, por inacción, permitirá que un ser humano sufra daño; un robot debe obedecer las órdenes dadas por los seres humanos, excepto si estas órdenes entran en conflicto con la 1ª ley; un robot debe proteger su propia existencia en la medida en que esta protección no entre en conflicto con la 1ª o la 2ª ley.

Antonio Zoido

“La Bolsa española está perfectamente capacitada para competir en cualquier circunstancia o entorno”

Brexit

La decisión de Reino Unido de abandonar la Unión Europea puede tener un gran impacto en los mercados bursátiles europeos, en especial el de Londres. El presidente de la London Stock Exchange (LSE), la Bolsa de la City, ha advertido que el *brexit* puede provocar la pérdida de 100.000 empleos en la City. Al tiempo, los reguladores aún no han dado el visto bueno a la fusión de la LSE con el parqué de Fráncfort.

Hace 10 años la Bolsa salió a bolsa. Desde entonces, y bajo la presidencia de Antonio Zoido, el operador bursátil español ha inyectado a las empresas más de 460.000 millones de euros en forma de capital. Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, este directivo natural de Zafra subraya la contribución de Bolsas y Mercados Españoles (BME) al crecimiento de la economía en uno de los periodos más convulsos del parqué.

El presidente de Bolsas y Mercados Españoles (BME), Antonio Zoido, se muestra preocupado. No es un hombre pesimista, al contrario, pero pasa por ser una de las personas mejor informadas en el mundo financiero y bursátil. El motivo de su desvelo es el fuerte endeudamiento que tiene la economía. En su opinión, el apalancamiento de las naciones, de las empresas y de las familias ha sido una de las principales causas que han provocado la gran crisis de 2007, probablemente la más grave de los últimos 100 años, y el hecho de que la deuda haya seguido creciendo es un factor de riesgo que permite argumentar que aún no hemos salido de la recesión.

A este problema se suman los riesgos geoestratégicos: el terrorismo, el *brexit* y, en el ámbito español, la inestabilidad política. Pero, a pesar de todo ello,

considera una señal de esperanza que nuestra economía esté creciendo a buen ritmo y creando empleo. Oriundo de la localidad pacense de Zafra, fue responsable de la transición de BME, de su privatización y de la modernización del sistema bursátil español. No obstante, el reto aún no ha terminado. Tras la fusión de las distintas bolsas regionales, el desafío es Europa. La salida de Reino Unido de la Unión Europea es un revulsivo que afectará en profundidad al mercado bursátil del Viejo Continente.

¿Cómo puede influir el *brexit* a las bolsas europeas y, en general, a la actividad de BME?

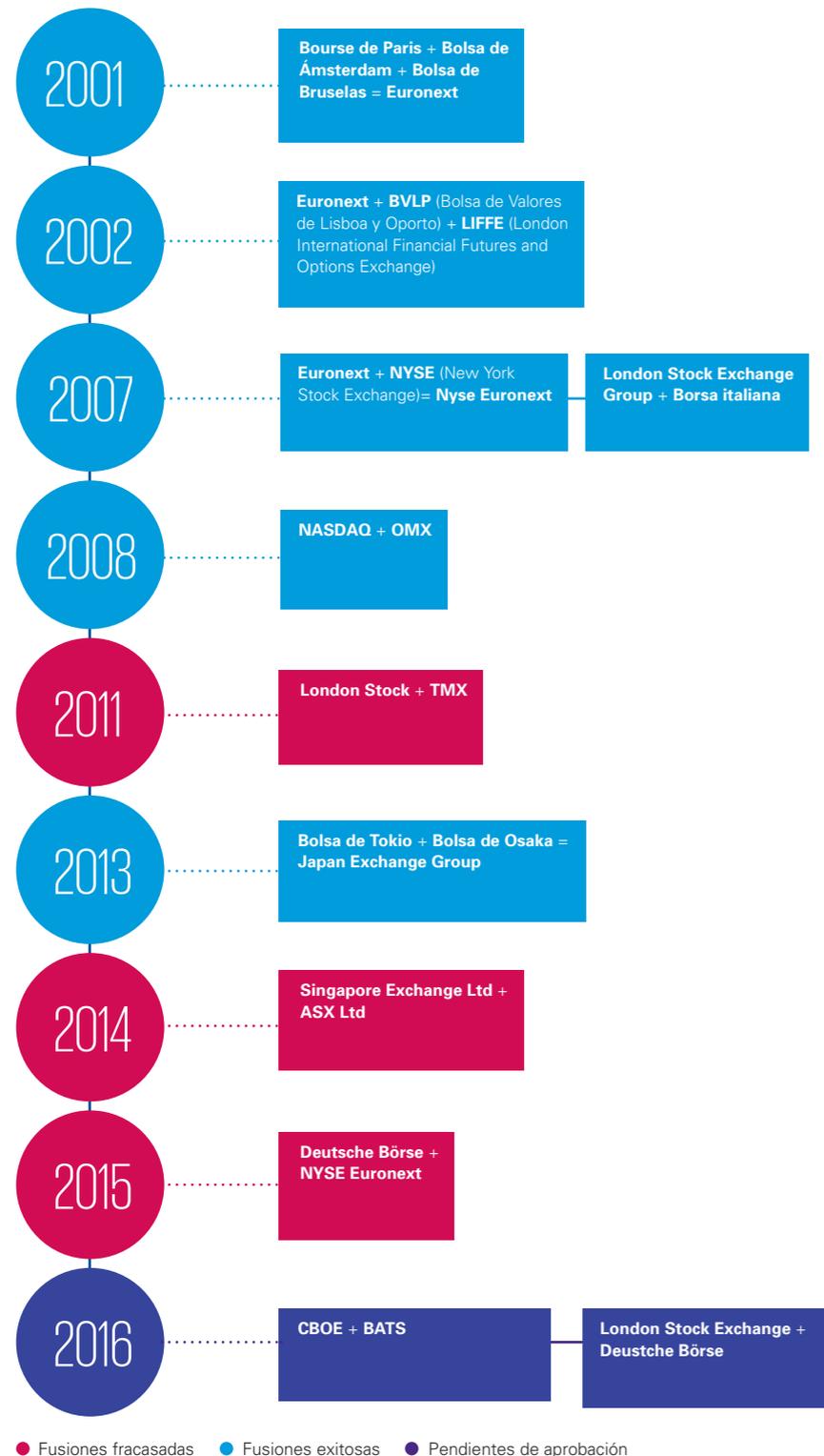
Hay que ser cautelosos con el *brexit*. Quedan muchas incógnitas por resolver. En teoría, hay dos años para que el Reino Unido negocie con la Unión una salida ordenada, pero hay voces que estiman que este proceso se podría alargar hasta seis años más. Los últimos informes publicados, como los del FMI, son negativos y pronostican una caída del PIB en todos los países europeos. Probablemente vienen años convulsos pero es pronto para estimar cómo va a influir en la economía española o en la Bolsa.

Y entre esas grandes dudas, una de las más importantes es qué ocurrirá con toda la regulación financiera europea teniendo en cuenta la importancia de la

Texto Mariano Guindal
Foto Mauricio Skrycky

Principales movimientos en las bolsas internacionales

Fuente: Elaboración propia.



City en el sistema financiero de la UE. Quizás en este ámbito estén las mayores dificultades a la hora de negociar la salida del Reino Unido.

A ello hay que sumar la interacción de este proceso con otras muchas incertidumbres que sobrevuelan en el ámbito nacional e internacional, tales como la evolución de la economía española y las reformas necesarias, tanto en las economías europeas como en otras de gran influencia como China y los países emergentes, sin olvidar los precios del petróleo, cuyos efectos resultan difíciles de evaluar.

En los últimos años hemos visto operaciones de concentración entre operadores de bolsas en todo el mundo. Recientemente los accionistas de la London Stock Exchange han dado el visto bueno a la fusión con Deutsche Börse. ¿Cuál será el escenario en el que actúen estos players mundiales en los próximos años? ¿Qué papel jugará BME en este proceso de concentración?

Precisamente el *brexit* afecta de una manera significativa a esta operación y también es pronto para concluir qué ocurrirá finalmente. Son procesos muy costosos y muy largos, que vienen precedidos de una larga experiencia de fusiones frustradas en el sector. Sobre esta operación han surgido numerosas voces críticas en Francia, Bélgica e incluso en Alemania a raíz del *brexit*.

La evolución de estos movimientos entre los operadores de mercados pone de manifiesto la complejidad de estos procesos y la conveniencia de actuar con prudencia.

Desde hace más de una década el sector de los operadores de mercados ha vivido un movimiento intenso de consolidación. Las operaciones a nivel nacional han tenido éxito y se han consolidado grupos por país, como en el caso de España.

“En los últimos 10 años el mercado de valores español ha proporcionado a las empresas más de 460.000 millones de euros”

“El gran problema es la elevada deuda acumulada por los países desarrollados y que ha aumentado excesivamente desde 2007”

En cambio, a escala transfronteriza ha habido muchos más fracasos que éxitos en las operaciones de fusión entre bolsas. Esto es debido a la complejidad y personalidad de los mercados de valores y su influencia e importancia en la vida política, económica y social en cada país en el que operan. Ha sido concretamente la Bolsa de Londres la que más ofertas de fusión ha rechazado, más de cinco entre el año 2000 y 2010 y siendo varias de ellas operaciones hostiles. Tampoco triunfó, años después, su intención de fusionarse con la Bolsa de Toronto por la oposición de los reguladores canadienses. Otra de las operaciones que fracasó por la oposición de la regulación de Competencia de la UE fue la fusión europea entre la Bolsa Alemana y Euronext (empresa que aglutina las Bolsas de Ámsterdam, Bruselas, París y Lisboa) que se intentó hace unos años. Posteriormente Euronext se fusionó con la Bolsa de Nueva York (NYSE), entidad que hace poco fue comprada por otra bolsa estadounidense (ICE) y provocó que Euronext volviera a separarse del entramado americano y volviera a ser independiente. La fusión de la Bolsa australiana y la bolsa de Singapur también fue rechazada por las autoridades de ambos países.

En todo caso, BME ve positivamente todo movimiento entre las bolsas que reporte beneficios para los inversores y para los participantes en el mercado, por eso sigue con la máxima atención toda actuación en este sentido. La Bolsa española está perfectamente capacitada para competir en cualquier circunstancia o entorno.

Usted es un observador privilegiado de la sociedad española. ¿Está contribuyendo la Bolsa a facilitar que las familias recuperen el efecto riqueza que perdieron con la gran crisis? La Bolsa anticipa la situación económica; ¿en qué situación se encuentra la economía familiar?

Tras años de reformas, de estímulos por parte del Banco Central Europeo y de ajustes empresariales, las economías han conseguido mejorar en ciertos aspectos, pero en otros, que son cruciales para facilitar el crecimiento, han empeorado. Uno de los más inquietantes es la deuda, que entre los países más desarrollados se ha elevado excesivamente desde 2007. Al gran problema de la deuda se están sumando otros como las tensiones geopolíticas, el terrorismo, la inestabilidad de las materias primas y el *brexit*. En el caso particular de España, pesa también la incertidumbre política que permanece tras las elecciones generales.

Las primeras consecuencias de tal incertidumbre ya se están notando: las previsiones de crecimiento para 2016 se están relajando y los riesgos se han incrementado, en opinión del Fondo Monetario Internacional. No obstante, la economía española ha crecido en los últimos dos años. Se han corregido desequilibrios y se han evidenciado reacciones que demuestran el potencial del país. Sin embargo, los últimos datos del déficit son preocupantes porque afectan a la credibilidad de la economía española, que tiene una gran dependencia de la financiación exterior en forma de capital y deuda. Sin duda, faltan aún muchas cosas por mejorar. No podemos olvidar que algunos analistas estiman que la crisis ha sido el peor periodo para España desde 1850.

¿Estamos ante una nueva recesión?

Es indudable que el epicentro, la gran masa de preocupaciones, acciones, reacciones, sigue ligada en este momento a la crisis financiera que se materializó en 2007 y cuyos apéndices socio-políticos no dejan de aparecer con fuerza aún en estos momentos, presentando nuevos desafíos a la conveniente estabilidad política y financiera de nuestro mundo. Estos elementos aún pueden desencadenar una nueva recesión, aunque es



algo difícil de predecir, máxime cuando existen tantos factores de incertidumbre y de desequilibrio.

En todo caso, un primer resultado o enseñanza de la recesión global, como muchos la denominan, es que el modelo de financiación basado en un alto endeudamiento presenta unos riesgos inasumibles o difícilmente controlables.

En cuanto a lo que nos atañe a nosotros, el sistema debe reequilibrarse con más capital y menos deuda. Los mercados han asumido una parte sustantiva en este proceso de transformación como alternativa y complemento a la financiación más tradicional.

Aunque aún está lejos de su configuración definitiva, ha comenzado a fraguarse un nuevo modelo de financiación. En Europa la estructura financiera empresarial sigue asentada en una proporción muy desequilibrada entre banca y mercados. Pero ya hay claros indicios que apuntan hacia la corrección

del germen de la crisis en la dirección de lograr una mayor eficiencia en la financiación de las empresas. Así lo hemos podido apreciar en el ámbito europeo en la Unión del Mercado de Capitales y en el español a través de las notas introducidas en la reciente Ley de Fomento y Financiación Empresarial.

En un entorno de tipos de interés cero, con una Bolsa muy volátil y un sector inmobiliario aún muy dañado, ¿qué opciones tiene el inversor?

Los activos de la Bolsa continúan siendo una buena opción, máxime si se añaden los dividendos y la liquidez que proporciona. En las últimas semanas se percibe un renovado interés de los analistas e inversores por la renta variable.

Sin embargo, no es la única elección posible en el entorno de BME ya que la renta fija ha estado ofreciendo oportunidades a lo largo de este año a pesar de los bajos tipos de interés. No olvidemos que los tipos y la rentabilidad de la deuda guardan una estrecha relación con la inflación, que también se encuentra en mínimos.

BME ha participado activamente en la puesta en marcha de nuevas vías de financiación para empresas, con mercados como el MARF y el MAB. ¿Qué balance hace de ambos?

Uno de los valores fundamentales de la Bolsa es su función como canalizadora de financiación. Un buen número de empresas han salido a bolsa estos últimos años, lo que pone de manifiesto la confianza empresarial hacia el mercado de valores español. En los últimos 10 años nuestro mercado de valores ha proporcionado a las empresas, vía ampliaciones y salidas a bolsa, más de 460.000 millones de euros.

En los últimos años se ha consolidado la consideración de los mercados como fuente de financiación alternativa y complementaria al sistema tradicional bancario. Este cambio se ha apoyado con la nueva Ley de Fomento de la Financiación Empresarial. Es el reconocimiento de la necesidad de construir un nuevo sistema de financiación, con mayores alternativas, basado en más capital, menos deuda y más diversificado.

Asimismo, debemos tener en cuenta que la bolsa ha ayudado a muchas compañías que precisaban financiación incluso en plena crisis, contribuyendo de forma paralela a la recuperación económica.

BME cuenta con mercados alternativos que responden a un perfil de compañías concretas y que se están desarrollando de una manera satisfactoria. La creación en 2009 del Mercado Alternativo Bursátil (que ya ha proporcionado más de 3.000 millones de euros de financiación) y la aparición del Mercado Alternativo de Renta Fija (en el que hay ya 24 emisores con más de 2.200 millones de euros) apuntan a la consolidación de los mercados financieros como

fuentes de financiación para las grandes y también para las empresas de menor dimensión. Además, son una muestra de las nuevas tendencias financieras que se han visto apoyadas por las enseñanzas de la crisis.

Según el informe *Global CEO Outlook* de KPMG, la ciberseguridad es ya la principal amenaza para los CEO españoles. La bolsa es de alguna forma una infraestructura crítica que debe contar con importantes medidas de seguridad ante posibles ciberataques. ¿Qué está haciendo BME en este sentido?

La tecnología ha sido un factor determinante y necesario para llevar a cabo el desarrollo de la Bolsa española. Por un lado, ha facilitado el desarrollo y modernización de los mercados de valores para ofrecer nuevos productos; menor tiempo en la ejecución de las órdenes; mayor número de transacciones y mejoras en las respuestas a las necesidades de clientes e inversores. Y, por otro, ha adecuado los nuevos sistemas de negociación al nuevo entorno normativo. En los últimos años hemos situado a la bolsa española en la línea de las más avanzadas con continuas actualizaciones tecnológicas. Incluso, sus prestaciones y su fiabilidad han traspasado fronteras, y bolsas extranjeras, particularmente de la región latinoamericana, las han adoptado en sus mercados bursátiles.

La trayectoria de la Bolsa española en incidencias de este tipo es muy satisfactoria, con un elevadísimo grado de fiabilidad y seguridad ante determinados *shocks* que se puedan producir. Lógicamente, en la medida en que la Bolsa española es una infraestructura crítica como usted señala, ha dispuesto todos los medios informáticos y tecnológicos para mantenerse con la mayor seguridad posible ■

Los mercados financieros como fuente de financiación para empresas

460.000

millones de euros proporcionados a las empresas, vía ampliaciones y salidas a Bolsa

3.000

millones de euros ha proporcionado la creación en 2009 del Mercado Alternativo Bursátil (MAB)

2.200

millones de euros captados por 24 emisores en el Mercado Alternativo de Renta Fija (MARF)

#Sinfiltros: quince años de social media

Primero fue MySpace, líder indiscutible entre los usuarios de Internet entre 2006 y 2007. Después llegaron Facebook, Twitter, Pinterest e Instagram entre otros muchos que hoy son los grandes *players* del social media. Repasamos la reciente pero impresionante historia de las redes sociales.

Los empleados pueden ser también tu primera línea de defensa.

¿Hasta cuándo vas a esperar?



KPMG puede ayudarte a convertir a los empleados de tu compañía en el primer cortafuegos. Conoce más sobre nuestro enfoque integral en ciberseguridad en [KPMG.com/es/ciberseguridad](https://www.kpmg.com/es/ciberseguridad)

Anticipate tomorrow. Deliver today.



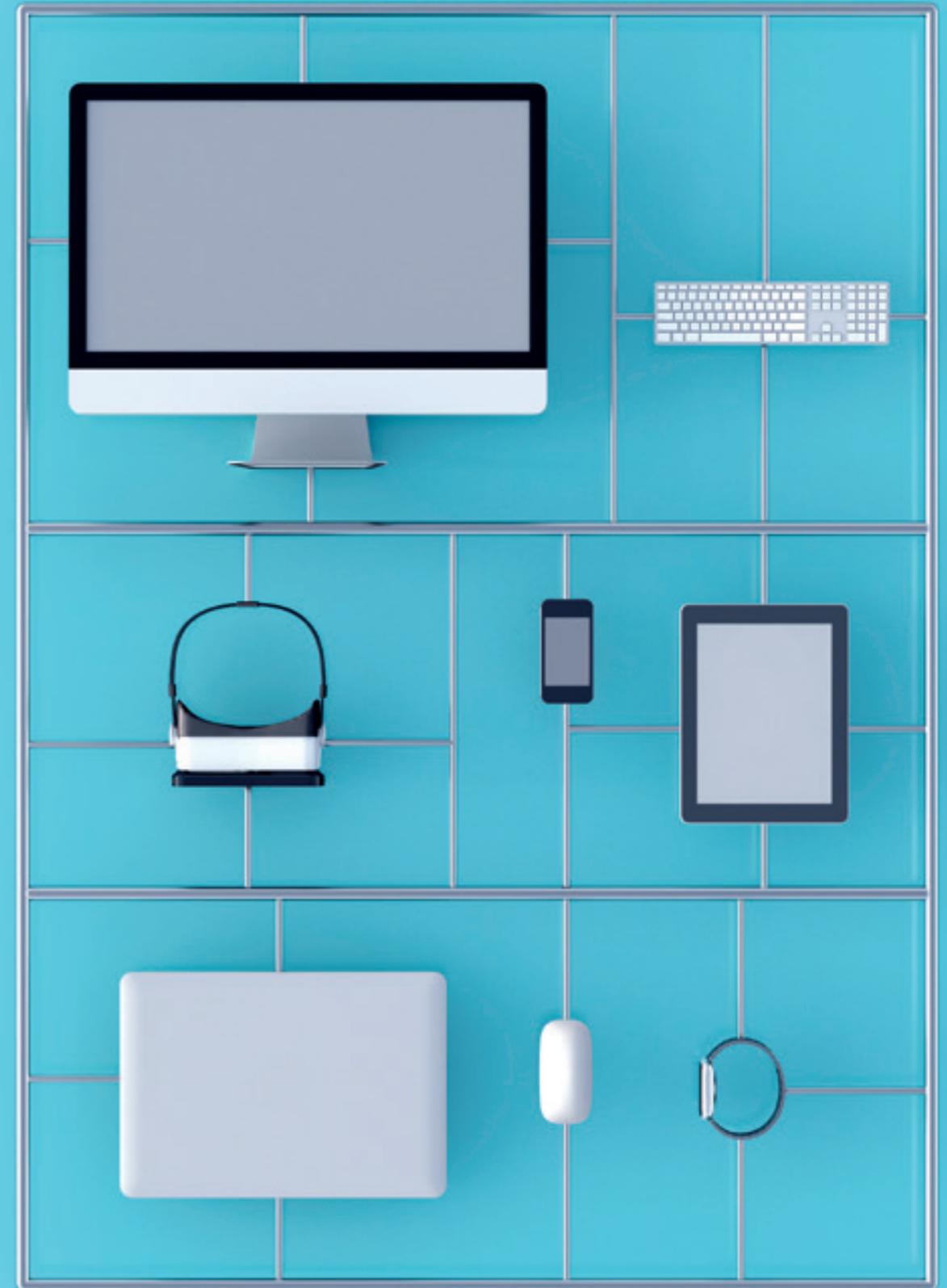
Nuevas capacidades para una nueva economía

Texto P.B.C.

No hay marcha atrás. El proceso de digitalización de las empresas es una realidad que ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad que deben abordar todas las compañías. Este objetivo estratégico va mucho más allá de implantar nuevas tecnologías o abrazar las redes sociales. Estamos ante un proceso que implica la transformación de toda la organización y que tiene como principales protagonistas del cambio a los empleados.



Belén Díaz, KPMG
Patricia Álvarez, Correos
Marta de las Casas, Telefónica
Luis Ferrándiz, KPMG
Mariel Vázquez, Bankia



E

n la actualidad, tan solo el 1% de los directivos considera que no tiene ninguna brecha entre sus habilidades y las que requieren los puestos que ocupan. El dato aparece en el informe *Global CEO Outlook* de KPMG para el que se ha encuestado a 1.268 directivos de todo el mundo. Es un reflejo del *gap* entre las habilidades que demandan las empresas en la nueva realidad económica y la formación de directivos y empleados. Solventarlo no es fácil. Los responsables de Recursos Humanos son clave en esta transformación que implica, por un lado, formar y movilizar el talento existente para superar la barrera tecnológica y generacional y, por otro, convertirse en una empresa atractiva y deseada por los perfiles más demandados.

Para analizar este complejo panorama KPMG reunió a los responsables de Transformación Digital y Recursos Humanos en algunas de las principales empresas españolas. El evento fue coordinado por Luis Ferrándiz y Belén Díaz, socios de Management Consulting expertos en digitalización y en gestión de personas, respectivamente, y contó con la presencia de Mariel Vázquez, directora de Estrategia Tecnológica y Observatorio de Innovación de Bankia; Patricia Álvarez, responsable de Gestión del Talento y Selección en Correos; y Marta de las Casas, directora global de Talento y Desarrollo en Telefónica.



“Todo proceso de transformación empresarial genera miedo. El reto es transformar ese miedo en confianza”

Belén Díaz
Responsable de
Management Consulting
de KPMG en España

Marta de las Casas lanzó el primer reto al resto de asistentes. “Empecemos compartiendo lo que implica para cada uno de nosotros la transformación digital”, pidió. La unanimidad fue patente: estamos hablando de algo mucho más profundo que la introducción de las nuevas tecnologías en las empresas, digitalizar la atención al cliente o dinamizar las redes sociales. La transformación digital pasa por conseguir un cambio profundo en la cultura de la organización, según el análisis de los asistentes. Una palabra fue identificada por la totalidad de la mesa como la que mejor puede definir el proceso: capilaridad y transversalidad. Para hacer llegar la digitalización a todos los rincones de las compañías.

Esto, que en teoría o sobre un papel parece tan claro, se complica en la práctica. Luis Ferrándiz recordó que “las empresas llevan años trabajando como un conjunto de silos unidos por cúpulas directivas”. En su opinión, esta estructura de funcionamiento tuvo sentido mientras las empresas estaban enfocadas a vender productos y servicios a una masa más o menos homogénea de clientes. “Pero se desmorona cuando aparecen las redes sociales y el destinatario de esos productos y servicios es un cliente que tiene nombres y apellidos”, comentó.

Esta personalización ha provocado toda una revolución en las empresas. Según explicó Ferrándiz, por primera vez, departamentos que nunca habían estado en contacto están abocados a una interrelación continua. Por ejemplo, durante años el departamento de riesgos apenas se había interesado por lo que ocurría en el área de marketing o logística. Ahora, todo es distinto. Si un cliente no recibe un pedido a tiempo por un fallo logístico, en marketing y comunicación tendrán un problema con sus quejas en las redes sociales y el de riesgos, tal vez, se tenga que plantear cubrir posibles demandas. “Estamos ante un cambio radical en la organización interna de las compañías que todavía muchas empresas no han interiorizado”, aseguró Ferrándiz.

En la misma línea, Marta de las Casas corroboró que gran parte de la brecha digital que se produce en las empresas es fruto de que hasta hace unos años las innovaciones tecnológicas eran algo que afectaba principalmente a las áreas de mayor base tecnológica de las compañías. “El cambio radical es que ahora las nuevas tecnologías y la digitalización afectan a todos. Y el nivel de adopción no es el mismo en un área que en otra”, aseguró. Al fin y al cabo, tal y como subrayó Belén Díaz, “para que la transformación digital se complete con éxito hay que tener muy presentes a los empleados”.

Pero, ¿son conscientes los empleados de este radical cambio? “Dentro de las compañías todavía no se tiene la convicción de que lo hay que cambiar es el proceso y las estructuras internas”, aseguró Mariel Vázquez. “Muchas todavía no se han enterado de que el cambio no está fuera: en redes sociales, tecnologías, etc., sino en la organización de las tareas”, explicó la directora de Innovación de Bankia.

Detrás de esa situación está, a juicio de Belén Díaz, “el termómetro del



“El reto de los líderes es que deben ligar los compromisos de la compañía con los de cada uno de los empleados”

Patricia Álvarez
Responsable de
Gestión del Talento y
Selección en Correos



“La transformación digital no es en ningún caso un asunto solo de *millennials*. Es un cambio de paradigma con impacto transversal a la organización”

Marta de las Casas
Directora global de
Talento y Desarrollo
Grupo Telefónica

miedo”. Díaz aseveró que a lo largo de su carrera profesional ha detectado que todo proceso de transformación empresarial genera miedo en las personas, “sin importar el cargo que ocupen”. Pero el reto de quienes lideran o asesoran en estos procesos es “transformar ese miedo en confianza”.

El reto no es fácil porque, como precisó Marta de las Casas, implica movilizar a todo el talento de la organización, no solo a los perfiles digitales, sino también a aquellos menos transformadores y, al mismo tiempo, convertir esa organización en un lugar atractivo para el nuevo talento y sus nuevas inquietudes”, aseguró.

En la misma línea, Patricia Álvarez, responsable de Gestión del Talento y Selección en Correos, invitó a la reflexión. “Todos tenemos que hacer un ejercicio de introspección. Hay que mirar las necesidades de cada empleado para poder avanzar. No todos son iguales y no a todos se les puede pedir lo mismo”.

La gestión del talento, clave del proceso de innovación tecnológica

Durante la conversación, los asistentes convergieron en la idea de que solo si las personas están convencidas del cambio podrá llevarse a cabo de forma satisfactoria. Y el primer convencido debe ser el líder.

“En la mayoría de los casos, la apertura digital está en manos de gente no digital”, destacó Patricia Álvarez. Hace unos años, podría considerarse impensable que el máximo directivo de una compañía no fuera un experto en todas las áreas de las que estaba al mando: marketing, financiero, recursos humanos... Ahora es muy complicado que un directivo con la experiencia necesaria para estar al mando de una gran compañía pueda

controlar también de temas como SEO, redes sociales, etc.

“Eso obliga a muchos CEOs a delegar o confiarse a profesionales que, en principio, se puede pensar que saben porque venden muy bien sus habilidades, aunque sea muy complicado comprobar ese nivel de *expertise* y su eficiencia. No hay herramientas para ello y ni siquiera entienden su lenguaje”, explicó Luis Ferrándiz.

En este sentido, es fundamental mantener el apetito por seguir formándose y “tan importante como la capacidad de aprender es la de desaprender”, matizó Patricia Álvarez.

Los asistentes coincidieron en que ese proceso de desaprendizaje y adaptación debe contemplar cosas como que los nuevos negocios ya no necesariamente llevan aparejados ingresos desde el momento cero. Y que, como insistió Mariel Vázquez, “es bueno empezar a construir algo que tenga usuarios aunque los ingresos no lleguen todavía”.

Según aseguraron los asistentes a este encuentro, esta afirmación puede sonar a herejía si se pronuncia en determinados Consejos de Administración. Simplemente, según reconocieron estos expertos, “porque no hay un modelo para hacer el seguimiento de esas nuevas formas de trabajar y eso genera miedo y, en algunos casos, también rechazo”. “Por desgracia, en más casos de los deseados el freno a la innovación se da en el Consejo de Administración”, comentó Belén Díaz.

En este punto, Marta de las Casas invitó a todos a hacer un ejercicio de autoevaluación. “La transformación digital no es en ningún caso un asunto solo de *millennials*. Es un cambio de paradigma con impacto transversal a la organización. Tenemos que



“En la actualidad, sucede que hay primeros ejecutivos que, por ejemplo, no saben nada de SEO cuando puede estar detrás del 20% de sus ventas”

Luis Ferrándiz
Socio de Servicios
Digitales de
KPMG en España

recordarle a todo el mundo que la capacidad de aprendizaje no se pierde. Y que con más o menos esfuerzo esto se puede conseguir”.

Por supuesto, como coincidieron Luis Ferrándiz y Mariel Vázquez, esa transformación implica un esfuerzo por parte de las compañías para motivar y estimular a todo el talento de la organización, pero también un alto coste en esfuerzo y tiempo personal. “El reto de los líderes es que deben ligar los compromisos de la compañía con los de cada uno de los empleados”, aseguró Patricia Álvarez.

Mariel Vázquez fue más allá y señaló que el concepto de trabajo ha cambiado. “Ya no es el lugar al que ibas, trabajabas y te volvías a casa. Ahora, el trabajo es un lugar en el que estar implicado porque es el entorno el que te permite formarte, crecer como profesional... Solo con este cambio conceptual pueden llegar las ganas de abrazar la transformación digital”, aseveró.

Cultivar la reputación como empleador

Más allá de todo esto, el proceso tiene una nueva derivada. Hasta ahora, han sido las organizaciones las que definían el perfil de empleados que necesitaban y decidían quién se incorporaba a la organización. La revolución tecnológica también ha cambiado este proceso. Según reconocieron los expertos, a veces el perfil adecuado no es suficiente. Se necesita gente tan disruptiva que en muchos casos no está interesada en formar parte de la organización y, si lo hace, no tiene ningún pudor en cuestionar normas, estructuras o jerarquías.

Todos los asistentes confirmaron las conclusiones apuntadas por el *Global CEO Outlook*. En este entorno atraer profesionales cualificados implica ofrecer una serie de incentivos, como mayor flexibilidad, la posibilidad de

trabajar en un ambiente innovador y colaborativo, los incentivos económicos, y los planes de formación y trabajo junto a líderes en su campo. En definitiva, convertirse en un empleador atractivo.

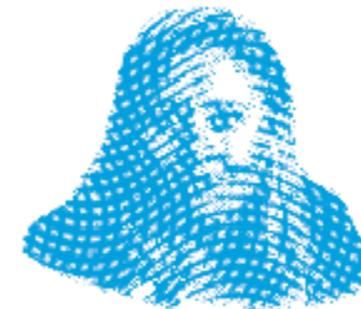
Estrategias para la digitalización

Pero no todas las compañías están en condiciones de abordar el reto de la digitalización con las mismas estrategias. Al menos, así lo reconocieron nuestros expertos. El primer paso común para todas las estrategias posibles parte del convencimiento de la cúpula directiva de que es necesario abordar el cambio. Cómo conseguirlo depende de intereses, capacidades y proyectos.

Como explicó Marta de las Casas, Telefónica es una de las compañías que ha apostado por hacer la revolución de forma interna. Transformado los silos, motivando a directivos y trabajadores con programas para adaptarse a las nuevas tecnologías, ligando esos programas (sobre todo en el caso de los directivos) a sus retos personales como profesionales y dibujando una compañía con un entorno de cambio suficientemente atractivo para los nuevos perfiles más innovadores. En realidad, este modelo de transformación es similar al realizado por Apple que, como reconoció Luis Ferrándiz, “es, tal vez, la compañía que mejor ha conseguido convertirse en una empresa emblemática de la era digital viniendo de la economía tradicional”. Pero, también destacó el socio de Servicios Digitales de KPMG, que “este es un proceso que no todas las empresas pueden o quieren abordar”.

Aun así, las resistencias de una gran organización no deben servir como excusa para no abordar el proceso de la digitalización. Hay diferentes estrategias. Empresas como Mapfre lo han conseguido creando una compañía

paralela totalmente digital como Verti. Mientras que otras, como Walmart, están apostando por la compra de *start-ups* como Jet.com para competir con los nuevos gigantes *online* en mejores condiciones. La otra es conseguir integrar la digitalización en el ADN de la organización. En cualquier caso, como reiteró Marta de las Casas, “si bien la transformación digital atañe a toda la compañía, es fundamental para el éxito en la misma el liderazgo del proceso por parte de los primeros ejecutivos de las empresas” ■



“Dentro de las compañías todavía no se tiene la convicción de que lo que hay que cambiar es el proceso y las estructuras internas”

Mariel Vázquez
Directora de Estrategia
Tecnológica y Observatorio de
Innovación de Bankia

Josep Oliu

Presidente de Banco Sabadell

“Conviene que la banca
disponga ya de una
regulación más estable”

Texto Javier Gallego



Josep Oliu tiene el mérito de haber hecho crecer al Banco Sabadell hasta convertirlo en una entidad global. Doctor en Económicas, su carrera comenzó orientada hacia la docencia y el servicio público. En 1986 se incorporó al banco, en 1991 fue nombrado director general y, ocho años después, asumió la presidencia ejecutiva. En estos 25 años ha liderado con éxito procesos como la salida a bolsa, la crisis financiera y, más recientemente, la internacionalización y la transformación digital de la entidad.

Banco Sabadell aumentó un 20,7% su beneficio en los seis primeros meses del año, hasta los 425,3 millones de euros. Además del efecto de la adquisición de TSB, ¿a qué atribuiría usted estos buenos resultados?

En el entorno de tipos de interés negativos en el que nos hallamos instalados ha sido todo un reto, sin duda, pero el fuerte ritmo de la actividad comercial y el incremento de los volúmenes de negocio nos han permitido obtener, un año más, un buen nivel de ingresos, tanto por márgenes como por comisiones. Este aumento de los ingresos y el mantenimiento, al mismo tiempo, de los costes bajo control, e incluso reducirlos a perímetro constante, junto con la menor necesidad de dotaciones por morosidad y activos dudosos, han sido determinantes para seguir en la senda de los beneficios.

La banca europea –y la española en particular– está atravesando un periodo de enorme desafío, marcado por una gran presión sobre la rentabilidad (derivada de los bajos

tipos de interés), una débil demanda de crédito solvente y la necesaria transformación digital del sector. ¿Cómo afronta el Banco Sabadell este complicado entorno?

Es una situación generalizada, que afecta a todas las entidades financieras, no solo al Sabadell, y que cada entidad aborda según su situación. En nuestro caso, estamos manteniendo una buena evolución de los márgenes y la actividad crediticia empieza a reactivarse y a registrar los primeros incrementos de la cartera de crédito tras varios años de atonía. Por otra parte, internamente, estamos totalmente enfocados en nuestra adaptación digital y cumpliendo con rigor el calendario previsto en el Plan Director Triple 2014-2016, uno de cuyos principales objetivos era la transformación digital. Vemos en ello una gran oportunidad para mejorar la experiencia de nuestros clientes en su relación con el banco y finalizaremos el ejercicio con datos concretos y habiendo avanzado mucho en esta adaptación.

¿Cómo está evolucionando el crédito? ¿Perciben un aumento de la demanda de préstamo?

Sí, la cartera de crédito crece por primera vez en los últimos cinco años y este es un buen síntoma de recuperación de la actividad crediticia. La mejora de la situación económica de las empresas y los bajos tipos de interés contribuyen a estimular la demanda, aunque menos de lo que quisiéramos por la falta de confianza que aún existe ante la incertidumbre que hay en la geopolítica internacional, la economía europea y en la política española, que inciden sin duda en la toma de decisiones de inversión.

Banco Sabadell tiene una importante cuota de mercado en el crédito a pymes. ¿Cuál está siendo la evolución del crédito en este segmento? ¿Hasta qué punto las medidas del BCE están ayudando a impulsar el crédito a las pymes?

“La evolución de la economía española está favoreciendo la demanda de crédito por parte de las pymes y la normalización de la actividad crediticia”

La evolución de la economía española está favoreciendo la demanda de crédito por parte de las pymes y la normalización de la actividad crediticia en general. El importante proceso de saneamiento acometido en los últimos años por el sector financiero español le sitúa en una buena posición para la concesión de crédito, mientras que la política monetaria del BCE, en la medida en que está permitiendo unas condiciones de financiación domésticas benignas, supone un factor añadido de soporte.

De todas formas, el entorno de tipos de interés bajos propiciado por el BCE se está traduciendo en unas reducidas expectativas de rentabilidad para el sector bancario y en una presión a la baja sobre sus beneficios que podría acabar repercutiendo negativamente en la evolución del crédito y su normalización.

¿Diría usted que la crisis financiera en la Eurozona se ha disipado por completo?

Afortunadamente, la situación económica y financiera actual en la zona euro dista mucho de la que emergió a raíz de la quiebra de Lehman Brothers en 2008 y de la crisis de deuda soberana en 2011, aunque seguimos afectados por sus consecuencias.

Los importantes pasos dados en los últimos años en el entramado institucional europeo, especialmente en el ámbito de la Unión Bancaria, y la actuación del BCE, han sido decisivos para alejarnos de la situación de entonces.

Actualmente, la rentabilidad de la deuda pública se encuentra en mínimos históricos y el coste de financiación de nuestras pymes ha vuelto a converger con el de las alemanas. En todo caso, los efectos de la crisis aún se notan, como reflejan los menores crecimientos potenciales, las elevadas tasas de desempleo de algunos países y el entorno político más complejo que ha dejado.

Plan Director Triple 2014-2016



Transformación digital
Nueva base comercial.
Apuesta por la banca móvil.
Crecimiento orgánico e inorgánico.



Rentabilidad
12%



Internacionalización
Sentar las bases para la internacionalización del Grupo.
Entrada en nuevos mercados.



Global CEO Outlook

<http://www.kpmg.es/ceooutlook2016/>

Mecanismo Único de Supervisión

El Mecanismo Único de Supervisión (MUS) entró en vigor a finales de 2014 y supuso el inicio de la Unión Bancaria en la zona euro. Está integrado por el BCE y las autoridades supervisoras nacionales y controla directamente a las 129 entidades de crédito significativas de los países participantes, que representan casi el 82% de los activos bancarios de la Eurozona.

¿Cree que tendrá lugar un nuevo proceso de concentraciones bancarias en España o será más bien un proceso a nivel europeo y transfronterizo?

En España es probable porque, aunque hay poca voluntad, hay sinergias que pueden justificar un nuevo proceso de concentración por la necesidad de generar resultados por la vía de los costes. En cuanto a las operaciones transfronterizas, de momento no hay ninguna sinergia que las justifique. No hay ninguna en perspectiva porque ni el mercado lo pide ni hay unos ahorros que las justifiquen.

¿Qué balance hace de los casi dos primeros años del Mecanismo Único de Supervisión? ¿En qué medida ha cambiado la supervisión bancaria?

En términos generales, la instauración del Mecanismo Único de Supervisión (MUS) ha sido un éxito. La creación de esta institución como primer pilar de la Unión Bancaria constituye un paso muy importante en el proceso de la construcción europea, al aumentar y fortalecer los vínculos financieros y económicos dentro de la zona euro.

La supervisión del MUS tiene un carácter prospectivo, focalizada en la organización interna de las instituciones y su preparación para hacer frente a imprevistos. Aporta mayor homogeneidad en las prácticas supervisoras, contribuyendo de manera decisiva a la estabilidad financiera de la zona euro. Y, además, en poco tiempo, ha conseguido erigirse como una autoridad supervisora competente y con buena reputación, pues existe el consenso general entre las entidades supervisadas de que ha sido capaz de crear un marco de supervisión justo y sin deficiencias críticas.

Sin embargo, como en casi todo proceso complejo y ambicioso que empieza, existen todavía algunas áreas de mejora potenciales. Entre ellas, la optimización de algunos procesos internos, la ampliación del ámbito de supervisión, la claridad en la

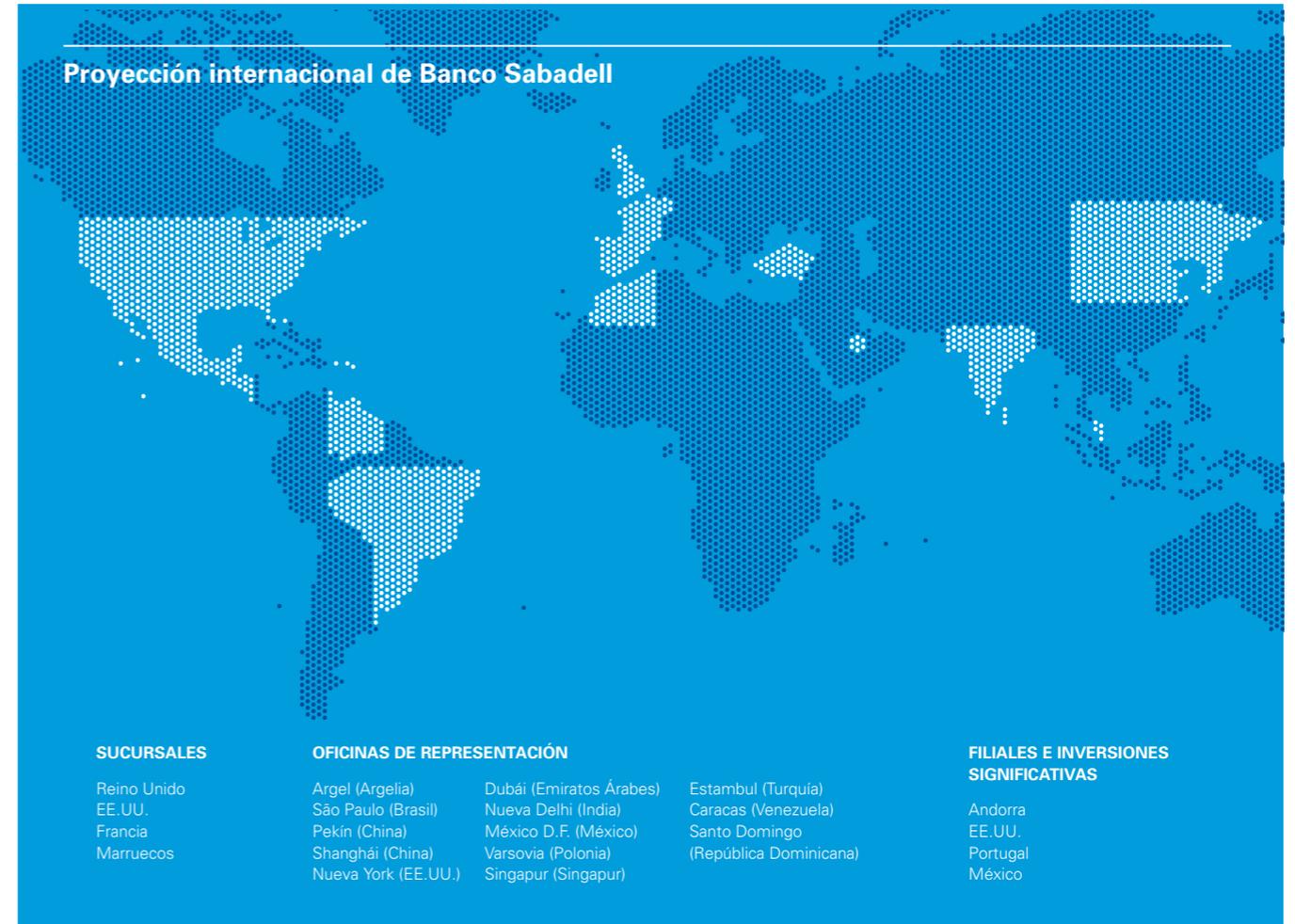
comunicación externa y la supresión de las prácticas supervisoras de talla única.

Según el informe de KPMG *Global CEO Outlook*, uno de cada tres CEOs españoles cree que su empresa se convertirá en otra significativamente diferente en los próximos tres años. ¿Cómo ve usted a Banco Sabadell a medio plazo?

A la velocidad a la que todo se transforma bajo el impulso de la nueva era digital, es difícil hacer pronósticos, pero yo veo un Banco Sabadell más grande, fuerte y rentable, sólidamente diversificado en otros países y desarrollando su actividad financiera tradicional en un entorno y un mercado diferentes, sin duda, a los que el banco habrá sabido adaptarse manteniendo su competitividad. El banco se habrá transformado para adaptarse a la nueva realidad, pero la esencia de su negocio y su razón de ser seguirán invariables.

¿Cómo está afrontando el banco la transformación digital? ¿En qué medida técnicas como el Big Data ayudan a la banca y en general a las empresas a ganar eficiencia?

El reto que hoy tenemos las entidades financieras es adaptar el negocio tradicional a la nueva era digital. El cambio que se está produciendo en la sociedad, y también en el mercado, es muy acelerado y, por tanto, la transformación que debemos encarar también debe serlo. Cambian los competidores, los productos y los clientes; los canales y las formas de distribución; lo esencial del negocio bancario se mantiene, pero hoy tenemos el gran desafío de adaptarnos a esta nueva realidad desde nuestra experiencia para seguir aportando valor y mantener nuestra competitividad. No es solo una cuestión de invertir en más y mejor tecnología, sino también de adaptar toda la organización en su conjunto y su cultura a este entorno nuevo y en cambio permanente, en la



que la información y el conocimiento del cliente son fundamentales.

La presión regulatoria sobre la banca ha ido aumentando desde el inicio de la crisis, dificultando y encareciendo algunos procesos. ¿Cuál podría ser el impacto en el sector de esta gran carga de presión regulatoria? ¿Está la industria bancaria preparada para hacer frente a una regulación más dura y restrictiva?

La banca está sometida ahora mismo a un mix de tres presiones: la presión regulatoria, la presión sobre los márgenes de los tipos de interés negativos y la presión que ejercen sobre su negocio más tradicional la irrupción de la era digital y la necesidad de transformarse para adaptarse a ella.

Los nuevos requerimientos han fortalecido de manera muy significativa la solidez de la mayoría de los balances bancarios, contribuyendo así a la estabilidad financiera, pero han supuesto muchos cambios en un periodo corto de tiempo. Es conveniente analizar el impacto agregado que las nuevas normas están teniendo sobre la banca, porque una regulación demasiado dura y restrictiva puede tener un impacto negativo en la concesión de crédito y en la economía real.

El hecho de que la reforma regulatoria no haya finalizado dificulta la actividad bancaria, ya que las entidades están teniendo dificultades en la toma de decisiones de asignación de capital a líneas de negocio y los inversores

penalizan dicha incertidumbre regulatoria en los mercados. Conviene que la banca disponga ya de un marco regulatorio más estable y el margen de maniobra suficiente para marcar sus propios objetivos de capital y liquidez, en función de sus exigencias y del modelo de negocio que desarrollen.

El *brexit* abre, sin duda, un periodo de gran incertidumbre. Banco Sabadell compró en la primavera de 2015 el banco británico TSB. ¿Cómo puede afectar la salida de Reino Unido de la UE a la estrategia de Sabadell?

TSB es un banco doméstico, enfocado a los particulares y a las economías familiares, y dedicado a la captación de depósitos y la concesión de hipotecas

Banco Sabadell en cifras

Datos a 30 de junio de 2016

Margen de intereses**1.942,5**
millones de euros**Beneficio atribuido****428,3**
millones de euros**Tier 1****11,8%**
(fully loaded)**Morosidad****6,83%****Oficinas****2.202****Empleados****17.922**

entre británicos. Es una entidad local, sin operaciones ni negocios transfronterizos y la operación de adquisición era una de diversificación y se hizo pensando en que era una muy buena oportunidad para entrar en un buen mercado, con otra divisa y donde los márgenes son más altos que en España. Vemos una oportunidad para crear valor al poder trabajar con una plataforma de costes más bajos y entrar en la financiación de las pymes, actividad que conocemos muy bien y que en el Reino Unido hay recorrido para desarrollarla.

Más allá de Reino Unido, la estrategia de Sabadell está también enfocada a México. ¿Hasta qué punto la entidad quiere seguir aumentando su proyección internacional en estos u otros mercados?

A finales de 2013, cuando estábamos diseñando el Plan Director para el trienio 2014-2016, la diversificación internacional era uno de los objetivos que nos fijamos, junto con la rentabilidad y la transformación o adaptación al nuevo entorno digital. En aquel momento, algo más del 90% de nuestros activos estaban en España mientras que hoy, transcurridos estos tres años, se sitúa en torno al 70%, gracias a nuestras inversiones en el Reino Unido, Estados Unidos y México. Se trata de tres plataformas para nuestro crecimiento futuro, que nos permitirán acrecentar la diversificación del riesgo y desarrollar plenamente nuestra internacionalización.

La crisis inmobiliaria ha ido quedando atrás, poco a poco desaparece el porcentaje de mora de los balances. Estamos en el *bottom line* y con toda certeza los precios de la banca estarán mucho más altos en el futuro.

La economía española viene registrando tasas de crecimiento positivas desde la segunda mitad de 2013. Nuestra economía se encuentra inmersa en una fase cíclica

expansiva. En este sentido, el PIB está creciendo en los últimos trimestres por encima del interanual. Este ritmo de crecimiento no se observaba desde el año 2007 y es claramente superior al del conjunto de la zona euro. La economía española se está mostrando resistente al complejo entorno global y a un contexto político doméstico incierto.

La actividad se ha visto apoyada por los reducidos precios del crudo, las medidas de impulso fiscal y unas condiciones de financiación favorables. Además, la importante corrección de los desequilibrios económicos (por ejemplo, reducción de la deuda privada, corrección del déficit por cuenta corriente o ajuste del sector inmobiliario), junto a las reformas estructurales acometidas, favorecen un crecimiento económico más equilibrado y sostenible en el tiempo.

En todo caso, para seguir avanzando en positivo, la economía española todavía se enfrenta a importantes retos. En este sentido, por ejemplo, no hay que olvidar que seguimos conviviendo con una tasa de desempleo muy elevada y que el crecimiento potencial de la economía se ha reducido a raíz de la crisis ■

Detrás de cada dato se esconde un consumidor.

¿Tienes las herramientas adecuadas para descubrirlos?

A través del análisis de datos te ayudamos a identificar oportunidades que permitirán impulsar el crecimiento de tu compañía. Conoce más en KPMG.com/es/data

Anticipate tomorrow. Deliver today.

KPMG

Texto Ignacio J. Domingo

Innovación, el nuevo motor de las infraestructuras



La digitalización será la principal catapulta del sector de las infraestructuras en su afán por “construir cualquier sueño” en el próximo decenio, en el que se vislumbran grandes transformaciones en la ingeniería, con proyectos de alta sofisticación técnica que demandarán activos multi-billonarios. Una encuesta global y sectorial de KPMG incide en la necesidad de que las constructoras redoblen su apuesta por la innovación tecnológica y los controles de información y gestión de sus procesos operativos para afrontar con garantías estos desafíos.

La industria de la construcción no es ajena a los retos productivos del futuro. Como el resto de grandes sectores estratégicos, sus objetivos prioritarios a medio plazo están enfocados a la edificabilidad de infraestructuras más ecológicas y sostenibles, que mejoren las condiciones sociales de los territorios donde se construyen y que sirvan para combatir los desastres naturales. A la hora de abordar estos cometidos, la tecnología será vital.

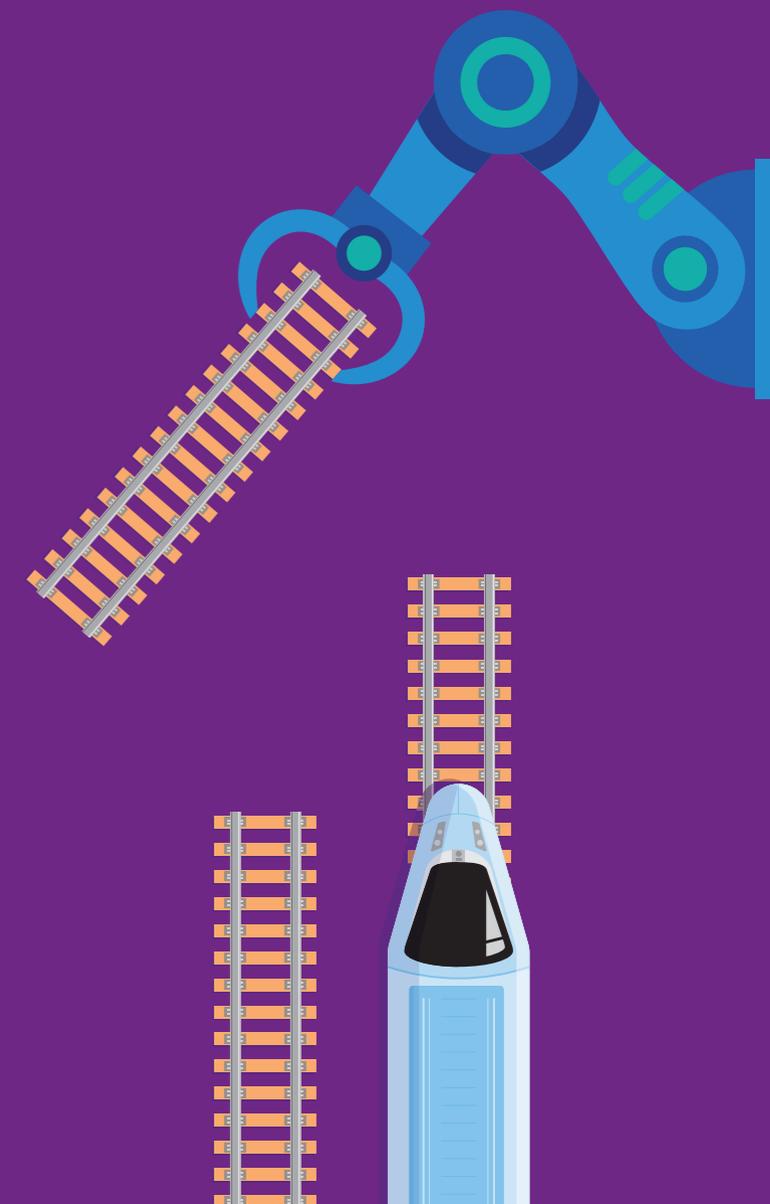
Los avances en la innovación no solo generarán un repunte sustancial de la productividad, sino que sus inversiones para digitalizar sus procesos de diseño, producción y ejecución, así como sus áreas de gestión y control interno, contribuirán a que el sector entre de lleno en otra dimensión. Es decir, a que protagonice un inminente salto hacia un futuro dominado por el uso de sistemas informáticos de Data & Analytics (D&A o de la robótica y la tecnología automatizada), que serán aún más imprescindibles que en la actualidad como herramientas de supervisión de las estructuras de las grandes obras de ingeniería e infraestructuras.

De las constructoras del futuro se espera también que instauren en sus modelos

productivos nuevos protocolos de los métodos de edificabilidad para abordar la creciente complejidad de los proyectos, cumplir con la regulación de seguridad y los plazos de ejecución o suprimir sobrecostos. Preocupaciones, todas ellas, inherentes a la propia industria constructora.

KPMG ha tomado el pulso al reto futurista de esta industria en su *Global Construction Survey 2016*. Una encuesta asentada en el sector desde 2005 y que deja, en esta última edición, una señal nítida de que la innovación es el motor de la obligada y ya visible reconversión industrial, que adentrará a las firmas en una etapa de fulgurantes transformaciones tecnológicas y donde las ventajas competitivas y la reducción de costes y riesgos estarán a la orden del día.

Aun así, el sondeo deja puntos sombríos. Por ejemplo, el escaso desembolso en innovación de los últimos 15 años. Solo el 8% de los encuestados declara estar en la categoría de “visionarios de tecnología avanzada”, firmas que persiguen inversiones capaces de dar saltos revolucionarios en digitalización. Mientras el 69% se etiqueta como “seguidor” de la inversión media de la industria (36%) o por debajo del gasto tecnológico (33%) del



Los proyectos de infraestructuras ganarán en osadía, tanto en diseño como en dificultad técnica, lo que obligará a estar a la vanguardia tecnológica

sector, el 24% restante asume estar entre los líderes innovadores.

Un panorama que revela que la mayoría de constructoras está todavía inmersa en una “zona de confort” donde los costes y los riesgos de adoptar nuevas tecnologías superan aún a los beneficios percibidos por este segmento productivo, a pesar de que la eficiencia de los datos y su rigor analítico (D&A) ofrecen información fidedigna para evaluar la ejecución de las obras o acciones operativas para resolver inconvenientes específicos.

La innovación, pues, requiere inversiones significativas. De ahí que no sorprenda que las firmas de menor dimensión sean las menos proclives a gastos considerables en esta área. Pero sí resulta excepcional la relativamente alta porción de empresas con facturación anual de entre 1.000 y 5.000 millones de dólares que se inclina por enfocar sus gastos en I+D+i hacia las tecnologías más avanzadas, síntoma de que respaldan la relación directa entre la digitalización y la aparición de ventajas competitivas.

O su propensión a elevar el tamaño de sus inversiones en este terreno y adoptar de urgencia esos avances a sus planes de negocio. Por áreas geográficas, las europeas y americanas son las compañías que están a la vanguardia innovadora.

“Hasta ahora el sector de infraestructuras ha utilizado residualmente la tecnología y la digitalización en su día a día; sin embargo, esto está cambiando y en el futuro próximo será uno de los sectores que más se verá impactado por esta tendencia”, sostiene Jesús de Isidro, socio responsable de Infraestructuras de KPMG en España. En su opinión, “la utilización de la tecnología en los métodos constructivos, el manejo de los grandes datos para prevenir desviaciones en los grandes proyectos o nuevas perspectivas en el control de gestión de las obras y los riesgos, serán instrumentos que ganarán claramente peso e importancia en los próximos años”.

Otro aspecto transformador en la industria serán los nuevos retos de ingeniería. Los proyectos de infraestructuras ganarán en osadía, tanto en diseño como en dificultad técnica, lo que exigirá mayores cuotas de complejidad y de habilidades profesionales y, en consecuencia, más riesgos para las firmas constructoras. Se impondrán los mega-proyectos. Cambiará la concepción de los aeropuertos –que pasarán a ser pasarelas de tránsito y auténticos centros comerciales y de ocio–, la altura de los rascacielos, la diversidad de los materiales o la longitud de viaductos, puentes y túneles.

Surgirán nuevas figuras geométricas, texturas y elementos de ingeniería que tendrán un impacto visual más que notable. Hasta el punto de cambiar los

El road-map hacia la excelencia innovadora

Margaret Thatcher dijo en una ocasión que “mientras cualquier ciudadano viaja por carretera o por ferrocarril, los economistas dicen hacerlo a través de infraestructuras”. Esta ocurrencia de la ex primera ministra británica habla bien a las claras de la compleja definición de este concepto, aunque, por norma general, haga referencia a construcciones en cuatro grandes áreas de actividad: transporte, telecomunicaciones, energía y agua y sanidad. Sea como fuere, lo cierto es que el mercado de las infraestructuras está en estado mutante. Como admite un alto ejecutivo, “la construcción no ha cambiado apenas en los últimos 20 años, pero en los próximos cinco, nuestra firma espera realizar grandes cambios para hacerla más digital”, antes de matizar que los Modelados de Información para la Construcción

(Building Information Modeling, BIM) “serán operativos al inicio de cada obra”, mientras que las impresoras 3D “gestionarán el diseño y la ejecución de proyectos de menor dimensión” en su firma. La tecnología, pues, será el centro neurálgico de estos cambios. Sin duda por ello, **Global Construction Survey 2016** sintetiza en tres pasos las recomendaciones para canalizar el potencial de la innovación en el correcto desarrollo de futuros proyectos de infraestructuras. El primero pasa por establecer fuertes controles internos –con “modelos válidos y efectivos de información”–, impulsar su desarrollo integral y cerciorarse de que la firma está capacitada para asumir soluciones avanzadas de D&A. El segundo, es que los sistemas de datos analíticos son el presente. Y, finalmente, acelerar la estrategia tecnológica en sus modelos de negocio.



Global Construction Survey 2016

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/09/global-construction-survey-2016.pdf>

skylines de las ciudades. Así lo cree el 67% de encuestados, que prevé que los proyectos aumentarán su riesgo de edificación. Una porción que se eleva hasta el 78% cuando los directivos son de firmas de construcción e ingeniería. Convicción que apunta a una evidencia –la industria debe encontrar fórmulas para gestionar esa mayor complejidad y evitar fallos de edificabilidad, retrasos o sobrecostes–, con la que está de acuerdo el 60% de los encuestados.

mejorar la supervisión de las obras y sus objetivos de calidad, por un lado, y reducir riesgos y plazos, por otro.

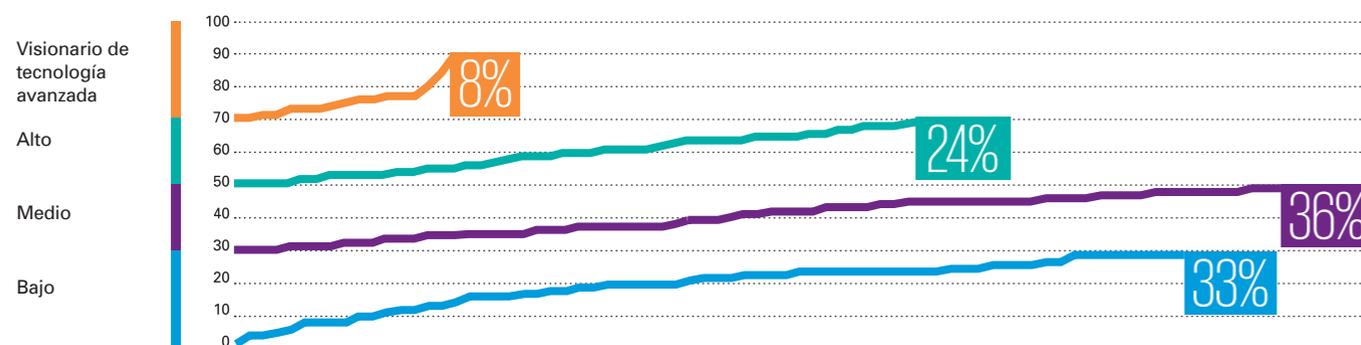
Sucede igual respecto a la madurez de los proyectos de gestión. El 41% de los directivos reconoce que “no utilizan, en absoluto” ningún sistema EVM o *Earned Value Management*, herramienta que permite controlar la ejecución de un proyecto a través de su presupuesto y de su calendario de ejecución.

Sin embargo, la “brecha tecnológica”, en este contexto, está lejos de cerrarse. Según el sondeo de KPMG, solo el 36% de las firmas de ingeniería y construcción (y el 21% de propietarios de diseños de infraestructuras) dice usar programas de D&A para la estimación de proyectos y el control de rendimiento. Y solo el 20% admite que su compañía dispone de un plan integral de PMIS (*Project Management Information System*). También está por debajo de la mitad el porcentaje de firmas que utiliza drones (42%), tecnología automatizada (30%), identificadores de radio-frecuencia (30%) o sensores inteligentes (17%) para

En cualquier caso, el desafío no es baladí. Un reciente informe de Citi refleja la enorme necesidad social de crear infraestructuras, pese al freno de recursos públicos por la crisis de la deuda y las duras reglas de solvencia financiera. Sus autores cifran en más de 58.600 millones de dólares la demanda constructora en todo el mundo en los próximos 15 años. Algo factible –aseguran–, porque los históricamente bajos precios de bonos y activos, y las elevadas tasas de retorno de beneficios, pueden llegar a generar 200.000 millones de dólares de financiación en los mercados, solo para acometer nuevas infraestructuras ■

Grado de adaptación a la tecnología

Porcentaje de compañías según su nivel de innovación



Texto Javier Gallego

Banca: una revolución en el bolsillo



El pasado mes de agosto, el móvil se convirtió ya en el primer canal de operaciones de algunos bancos tradicionales. El cambio en los patrones de consumo y el auge de las compañías *fintech* ha modificado por completo la estrategia de las entidades, inmersas en una transformación digital sin precedentes.

Alrededor de 1.800 millones de personas operarán con su banco a través del móvil dentro de tres años. Para entonces, la inversión global de las entidades financieras en nuevas tecnologías y digitalización ascenderá a 8.000 millones de dólares al año. Las cifras de KPMG y Statista, respectivamente, dan una idea clara de hacia dónde se dirige la industria financiera y cuál será el principal canal de relación con los clientes.

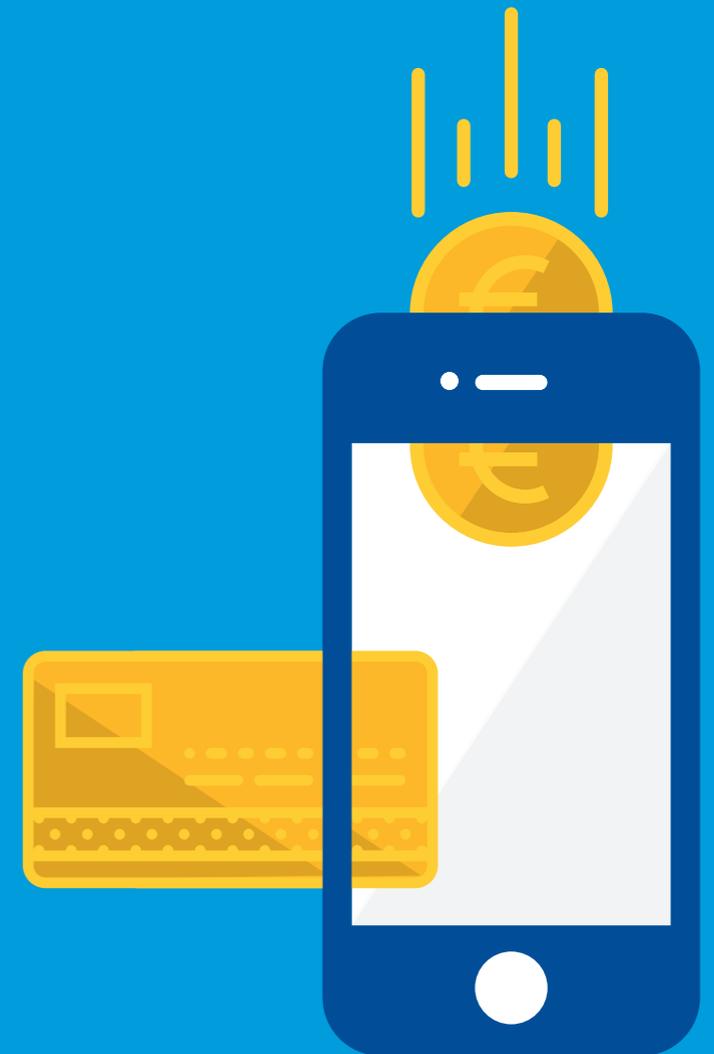
La banca tradicional comenzó a cambiar el discurso hace ya algunos años, pero la intensidad, el ritmo y, sobre todo, la convicción con la que ahora sus directivos mencionan conceptos como “digital”, “disruptivo” o “móvil” ha ido cobrando cada vez más fuerza. No es solo voluntarismo de cara a la galería: “En 2004 existía un total equilibrio entre los cinco canales que tenemos –oficinas, cajeros, internet, TPV y operaciones– y no fue hasta 2009 cuando apareció el móvil en nuestro radar con la suficiente intensidad como para darnos cuenta de que algo estaba cambiando. En aquel año, el volumen total de movimientos por vía móvil fue de 23 millones de operaciones y este último mes de agosto de 2016 ha sido la primera vez en la historia en que

la operativa a través de este dispositivo ha superado la de internet: 145 millones de operaciones en un solo mes”, explica Jordi Fontanals, director Ejecutivo de Medios de CaixaBank.

La potencia de las *fintech*

Estacionalidad aparte, la realidad es que el cambio de los patrones de consumo está afectando al modo en que los clientes se relacionan con sus entidades financieras. Y, de repente, en medio de esa transformación, han emergido con fuerza compañías nativas digitales que poco o nada tienen que ver con la intermediación financiera que conocíamos hasta ahora. Las *fintech* han dejado de ser un sector emergente para convertirse en una potencia que solo en el segundo trimestre de 2016 logró captar 9.400 millones de euros de capital en todo el mundo, de acuerdo con los datos de *Fintech Pulse*, elaborado por KPMG.

La pregunta es si las *fintech* son una amenaza o un colaborador necesario de los bancos tradicionales en la nueva era digital. En opinión de Carlos Trevijano, socio de Servicios Financieros y Estrategia de Management Consulting de KPMG en España, “es muy difícil generalizar porque existen multitud de empresas *fintech* con diferentes posicionamientos y actividades.





Sergio Chalbaud

CEO y fundador de Fintonic

¿Qué papel juegan las empresas *fintech* en el nuevo mapa bancario?

Las empresas *fintech* están dinamizando el mapa bancario y se están preocupando por ofrecer una propuesta de valor con una mejor experiencia de cliente, mejores servicios y también precios más competitivos.

Las *fintech* cuentan con equipos ágiles, mucha ilusión y mucho foco en el segmento/producto en el que se han centrado, lo que unido a una estructura de costes reducida, permite el lanzamiento de modelos de negocio innovadores y eficientes en coste.

¿Cuál debe ser la relación entre los bancos tradicionales y las compañías *fintech*?

Lo que estamos viendo a nivel internacional hace buena la frase "si no puedes con tu enemigo, únete a él". Este dicho está siendo aplicado tanto por los bancos tradicionales que están encontrando en las compañías *fintech* un acelerador en segmentos de negocio donde su presencia es marginal, como por *fintech* que necesitan una mayor escala y les cuesta alcanzarla orgánicamente.

Fintonic ha ido evolucionando desde su creación.

¿Cuál será su siguiente etapa?

Fintonic es la *App* financiera móvil líder en Europa, con más de 300.000 relaciones bancarias conectadas a la plataforma. Para los usuarios está siendo un extraordinario gestor virtual de las finanzas personales.

En esta nueva etapa, Fintonic se está apalancando en las relaciones bancarias creadas para desarrollar un Nuevo Modelo Bancario 3.0, más eficiente en el uso de capital y mejor posicionado dentro de este nuevo mundo digital, donde los datos pasan a ser el eje central en la relación con los clientes.

Fintonic ha creado ya sus propios modelos de *scoring* de crédito y de propensión incorporando algoritmos de *machine learning* con el fin de ofrecer una plataforma de préstamos propia a sus clientes, totalmente distinta a lo visto hasta ahora. Estamos en proceso de incorporar también una serie de soluciones adicionales en el ámbito de los seguros y productos de inversión.

¿En qué medida la falta de regulación afecta a su desarrollo?

La regulación se está utilizando también para entorpecer y ralentizar el crecimiento de las nuevas compañías *fintech*. Sin embargo, en mi opinión, esto no va a afectar al desenlace final, donde vamos a ver un panorama competitivo muy distinto al que conocemos hoy en día.



Transformación digital

La banca española y mundial están en pleno cambio hacia un modelo que combine oficinas con venta digital



Regulación

Las entidades reclaman que la regulación avance al mismo ritmo que lo hace la innovación



Móvil

En los próximos años los dispositivos móviles serán ya el primer canal de operaciones de las entidades

En cualquier caso, es cierto que la mayoría de estas compañías están encaminadas a optimizar procesos actuales de los bancos tradicionales y por tanto pueden ser utilizadas como colaboradoras necesarias para mejorar la experiencia de cliente y la eficiencia en la prestación del servicio".

Sergio Chalbaud, fundador de Fintonic, un agregador de cuentas que permite analizar las finanzas familiares, señala que ellos no se ven como competidores de los bancos, sino que prestan un servicio complementario. "Supimos ver hace tiempo el valor añadido que podíamos aportar a través de una herramienta que ayuda a controlar los gastos y tomar decisiones relacionadas con las finanzas personales", explica. El siguiente paso, comenta Chalbaud, ha sido el de ofrecer financiación rápida a los usuarios, entrando ya en una parcela que hasta hace poco estaba reservada a las entidades de crédito.

Esta compañía se ha convertido en uno de los estandartes del auge de las *fintech* en España, agrupadas en torno a la Asociación Española Fintech e Insurtech (AEFI), que cuenta con cerca de 80 empresas asociadas. Su presidente, Jesús Pérez, señala que el gran reto de estas compañías, muchas de las cuales nacieron en pequeños locales con un puñado de ordenadores y unos cuantos matemáticos y programadores, es superar la dificultad de no ser actividades reguladas. En su opinión, "la innovación ha ido muy por delante de la regulación", algo que dificulta el desarrollo de negocio.

En la misma línea se posiciona María Ugena, Chief Information Officer (CIO) de ING en España y Portugal, quien reclama que el cambio digital que envuelve a la banca "esté regulado y sea igual para todos los actores del mercado".

La estrategia de las entidades financieras respecto a las *fintech* es dispar, aunque

Los bancos y las empresas *fintech* coinciden en que la regulación no ha avanzado al tiempo que la innovación, dificultando el desarrollo de este negocio

no puede decirse que ninguna de ellas haya dado la espalda a este nuevo fenómeno. Bankia, por ejemplo, se ha aliado con ellas dando lugar a proyectos como Bankia by Innsomnia, la primera incubadora y aceleradora de empresas y emprendedores *fintech*.

Otras crearon hace años brazos inversores para invertir en *startups* de tecnología financiera. Una de ellas es BBVA, que recientemente ha llegado a un acuerdo con el fondo Propel Venture Partners para gestionar las inversiones que la entidad había hecho en compañías como Civic o Coinbase, destacadas como las mejores *fintech* del mundo, según el informe [Fintech 100](#) de KPMG.

Teppo Paavola, responsable de New Digital Businesses de BBVA, señalaba recientemente en el blog corporativo de la entidad que "ante un entorno de capital riesgo cada vez más competitivo en el sector *fintech*, esperamos que el aumento de capital, la sólida relación con un socio independiente y su presencia en Londres nos permita invertir en las mejores *startups fintech* y dar un mejor apoyo a la visión de BBVA de utilizar la tecnología para cambiar los servicios financieros en beneficio de los clientes".

De un modo u otro las entidades financieras han captado el mensaje que, día a día, envían sus millones de clientes a través de las actividades cotidianas. En el sector coinciden en que en breve las gestiones más habituales que hasta hace poco se hacían en la sucursal pasarán a realizarse desde el móvil, dejando las oficinas como puntos de asesoramiento y comercialización de productos más complejos. Francisco Uría, socio responsable de Sector Financiero de KPMG en España, refuerza esta convicción: "La transformación digital no puede ser cosmética, tiene que haber una transformación profunda, de los procesos y de los sistemas, de tal manera que suponga un cambio integral de la entidad" ■



Fintech 100

La plataforma de pagos china ANt Financial lidera el *ranking* de las 100 mejores empresas *fintech* del mundo que elabora KPMG.

Eduardo Navarro

Director general comercial
digital de Telefónica

“El gran riesgo y las
grandes oportunidades
del futuro están en
la protección y la
explotación de los datos”

Texto Sara Mirete



Eduardo Navarro es una figura clave en Telefónica. Tanto es así que, tras ocupar diferentes cargos de relevancia en Telefónica, la compañía acaba de nombrarle presidente y CEO de sus operaciones en Brasil, puesto que asumirá a finales de este año. Hasta entonces, seguirá ejerciendo como director general comercial digital, su cargo actual, desde el que es responsable de definir la oferta de la compañía ante un cliente hiperconectado e hiperinformado.

Ingeniero de Minas de formación, a lo largo de sus 15 años de vinculación a Telefónica ha ejercido cargos muy diferentes de responsabilidad estratégica.

En su opinión, ¿qué cualidades requieren hoy en día los ejecutivos para liderar con éxito empresas globales como Telefónica hacia el futuro en un periodo de transformación?

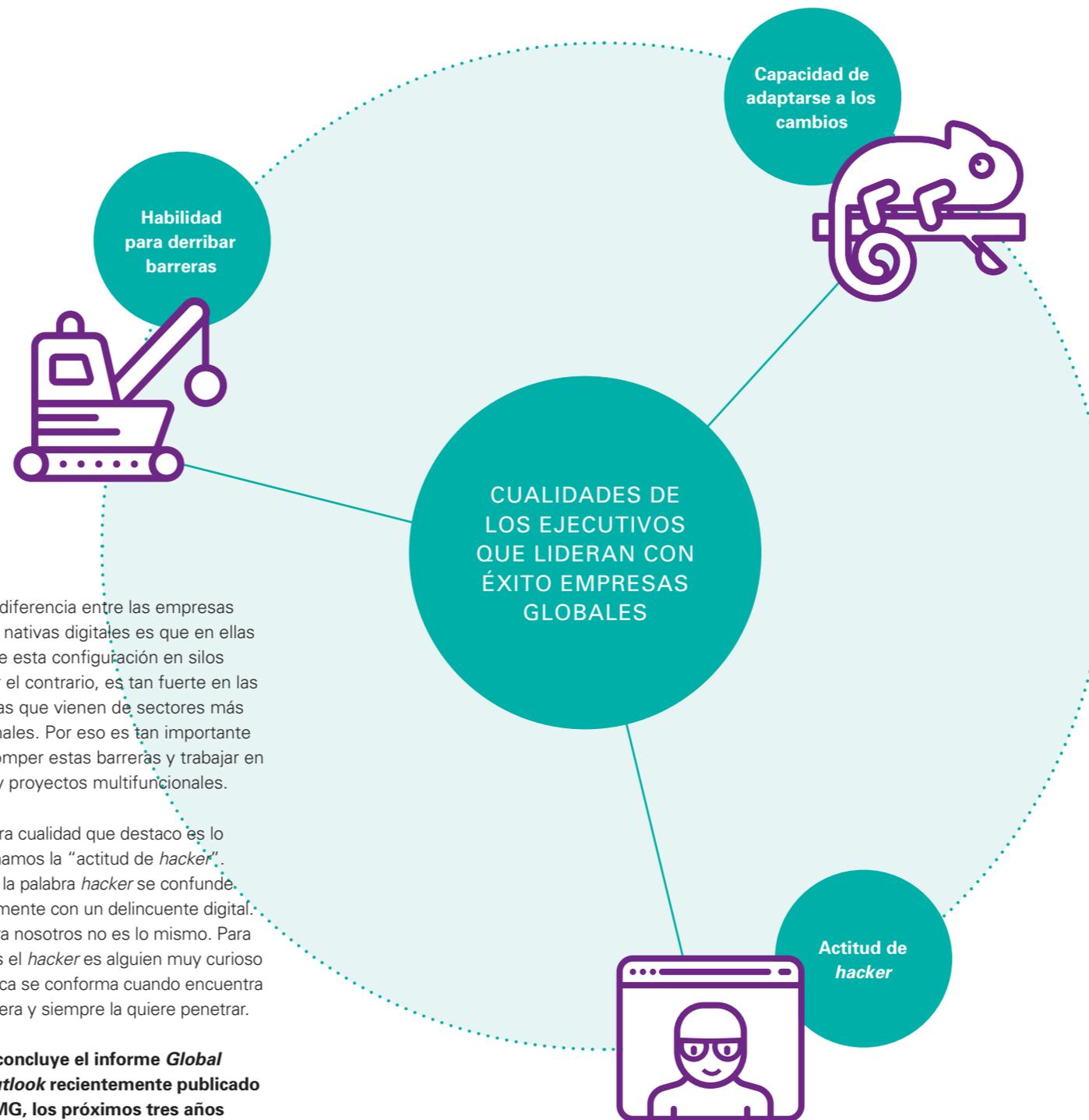
La primera es la capacidad de adaptarse a los cambios. Estamos en un momento de la historia en el que es fundamental entender qué está pasando e inferir las implicaciones de los cambios en nuestro negocio y en nuestra vida. Esto conlleva también voluntad de aprender, o sea *learning agility*. Las cosas que aprendimos en la escuela, o incluso hace cinco años, ya no valen, de modo que es necesario ser capaz de renovar el conocimiento constantemente.

La segunda es la habilidad para derribar barreras. Las empresas tradicionales están muy organizadas en silos. El departamento de marketing, el de recursos humanos, el de tecnologías de la información... Muchas veces estas áreas solo confluyen en un nivel muy alto de la organización. Sin embargo, para llevar a cabo la transformación necesaria hoy en día hay que tocar procesos que son multifuncionales.

La gran diferencia entre las empresas que son nativas digitales es que en ellas no existe esta configuración en silos que, por el contrario, es tan fuerte en las empresas que vienen de sectores más tradicionales. Por eso es tan importante poder romper estas barreras y trabajar en grupos y proyectos multifuncionales.

La tercera cualidad que destaco es lo que llamamos la "actitud de *hacker*". A veces la palabra *hacker* se confunde erróneamente con un delincuente digital. Pero para nosotros no es lo mismo. Para nosotros el *hacker* es alguien muy curioso que nunca se conforma cuando encuentra una barrera y siempre la quiere penetrar.

Según concluye el informe *Global CEO Outlook* recientemente publicado por KPMG, los próximos tres años traerán consigo un periodo de transformación sin precedentes para las empresas y sus sectores. El sector de telecomunicaciones, por su parte, ha visto ya cambiar radicalmente



el escenario: digitalización, foco en cliente, construcción de oferta integral, simplificación y crecimiento. ¿Qué papel tiene la actividad digital y de innovación para afrontar dichos retos?

Es un papel clave. La digitalización y, de su mano, la innovación, es el principal reto que afrontan ahora mismo los primeros ejecutivos, sea cual sea el sector, incluso los gobiernos. Es un error creer que la digitalización se puede abordar desde un departamento de innovación o de transformación digital puesto que impulsar la transformación y la innovación es una responsabilidad principal del presidente. Tal vez, una unidad específica, en una fase inicial, puede funcionar como catalizador o impulsor de esa transformación, pero si no tiene el apoyo de la alta dirección de la compañía y no se propaga rápidamente a toda la organización es muy difícil que logre su objetivo. Telefónica lo hizo hace unos cinco años al crear Telefónica Digital, que facilitó que muchas de las iniciativas que se estaban planteando pudieran prosperar. No obstante, la misión de un departamento digital debería ser morir una vez que el ADN digital se expande a toda la organización.

En Telefónica esto también se ve a nivel estructural. Todas las áreas se han tenido que adaptar al mundo digital. Actualmente, el 99,9% de nuestra red se utiliza para trasladar datos, mientras que histórica y naturalmente nuestra red se había empleado para transmitir voz. Ahora, incluso muchas de las personas que hablan vía voz lo hacen utilizando aplicaciones de datos. Este cambio afecta al departamento de redes, al departamento de sistemas, al departamento de recursos humanos que también tuvo que buscar nuevos perfiles... Es un cambio de extremo a extremo.

El presidente de Telefónica, José María Álvarez-Pallete, ha explicado en varias ocasiones que en este momento de disrupción tecnológica,



Telefónica se apoya en cuatro grandes plataformas tecnológicas. ¿En qué consisten estas plataformas?

Nos hemos dado cuenta de que más que según la segmentación tradicional, geográfica o por servicios, nuestro negocio se puede dividir en tres capas. La primera es la de las infraestructuras y activos físicos, muy difícil de replicar y que da músculo a todo lo que tenemos: las torres de comunicaciones, la fibra

óptica... Una segunda capa son los sistemas que dan inteligencia a todos estos activos físicos. En los últimos años hemos avanzado mucho en la construcción de la tercera capa, para poder ofrecer nuevos servicios digitales: servicios de seguridad, servicios de vídeo, servicios de *cloud*... Tanto es así que esta parte de la compañía crece a un ritmo superior al 20% al año y supone más de un 10% de los ingresos.

Todo esto genera una cantidad infinita de datos sobre nuestros clientes, ya sea a través de aplicaciones nuestras o de terceros. Y el gran dilema es: ¿a quién pertenece toda esta información? El concepto de la cuarta plataforma nace porque en Telefónica estamos seguros de que esa información pertenece al individuo y nadie más debe utilizarla sin el expreso consentimiento de la persona.

Es muy probable que cada vez generemos más información pues nuestra vida está cada vez más digitalizada. Los proveedores de servicios pueden tener información sobre los hábitos, actitudes y gustos de las personas, pero también sobre su salud o sus finanzas. Esto no es bueno ni malo *per se*, sino que depende de cómo se use.

La idea es crear un modelo de negocio, un ecosistema, donde el individuo tenga absoluto control sobre su información. Telefónica puede hacerlo por dos razones. En primer lugar, desde el punto de vista físico porque gran parte de los datos pasan por nuestra red; y en segundo lugar, porque nuestro modelo de negocio no consiste en vender datos de clientes a terceros. El cliente nos paga para que le proveamos conectividad, pero creemos que se sentirá mejor servido si le aseguramos la protección de su información. Si el cliente quiere monetizar esa información tiene que dar autorización, debe tener un absoluto control sobre el uso de sus datos.



¿Y cómo ve que está evolucionando el debate sobre la información y su uso?

Lo cierto es que nunca hubo tanta información como hay ahora puesto que estamos todo el tiempo conectados. A futuro, no solo nosotros estaremos conectados sino que también las cosas lo estarán y generarán información continuamente. De forma paralela, el coste de almacenar y procesar cantidades inmensas de datos ha bajado mucho y también las máquinas tienen la capacidad de aprender usando los datos que les proporcionamos.

En este mundo, donde hay tanta información, para mí la clave va ser cómo se puede proteger la información. De ahí la apuesta de Telefónica por la ciberseguridad. Si me preguntas dónde está el gran riesgo y las grandes oportunidades del futuro, creo que están en el mundo de la protección y la explotación de los datos. Una compañía que no es capaz de proteger los datos de sus clientes es muy vulnerable pues una vez los datos se pierden no se pueden recuperar. Por otra parte las posibilidades que nos abre el tratamiento inteligente de datos son infinitas: para optimizar negocios actuales, para explotar nuevos modelos de negocio, para servir mejor a los clientes de cualquier sector...

Existe un debate acerca de si las nuevas generaciones tienen un concepto distinto de la privacidad y están dispuestas a compartir todo su mundo en las redes sociales pero es muy simplista augurar que en el futuro la privacidad no será importante. No conozco un joven que esté dispuesto a poner en internet su tarjeta de crédito con todas sus claves, ni los resultados de sus pruebas médicas. Por ello en mi opinión la seguridad será cada vez más relevante para las personas, las compañías y los gobiernos.

En el ámbito del Big Data, Telefónica está apostando con fuerza por alianzas y adquisiciones como la de Synergic

Partners a finales del año pasado o más recientemente una alianza con China Unicom para implementar en aquel país Smart Steps. ¿Qué balance hace hasta la fecha de las operaciones realizadas en este terreno?

El balance es muy positivo. En este nuevo mundo digital es muy difícil que una compañía tenga todas las capacidades necesarias. Tienes que completar tus capacidades a través de adquisiciones, como fue el caso de Synergic Partners, o de alianzas como con China Unicom, que nos da acceso al mercado más grande del mundo para aplicar, junto con ellos, capacidades que hemos desarrollado en Telefónica.

Con estas operaciones lo que estamos haciendo es no solo capacitarnos para llevar a cabo nuestra transformación interna como empresa hacia el mundo de los datos, sino también para crear capacidades que puedan ayudar a nuestros clientes en esa transformación.

“En este nuevo mundo digital es muy difícil que una compañía tenga todas las capacidades necesarias”

En el ámbito del B2B, es decir, de los servicios a empresas, Telefónica tiene una oportunidad, especialmente con las pequeñas y medianas compañías, que tendrán que transformarse para competir pero necesitarán ayuda externa. Para nosotros es una obligación ayudarles a adaptarse a la revolución digital.

Desde su actual responsabilidad al frente de la Dirección Comercial y Digital del Grupo Telefónica aborda el reto de focalizar nuevas formas de relación con los clientes y de aproximación a los mismos. ¿Cómo es el cliente actual y futuro de Telefónica? ¿Qué expectativas y demandas diferenciales tienen y cómo puede aprovechar Telefónica el potencial de la analítica de datos en relación a su estrategia con el cliente?

Creo que los clientes de Telefónica, los consumidores y los ciudadanos en general han cambiado mucho en los últimos años. La ciudadanía nunca ha estado tan empoderada como ahora porque está mejor informada. Antes de hacer cualquier compra, lo primero que hace el cliente es una búsqueda en tiempo real, verifica y compara los precios, recaba opiniones... Además, tiene acceso a una oferta más amplia que nunca. Junto a esto se ha desarrollado una cultura de la impaciencia tremenda. Cualquier cosa que no se resuelve en un *click* es infinita. Y además existe una fuerte demanda de personalización. Hoy los ciudadanos tienen una gran capacidad de influir y cambiar las cosas. La opinión de un cliente o la opinión de un ciudadano puede hacer cambiar la oferta o una ley. Esto va a ir a más y va a exigir a las empresas y a los gobiernos estar a la altura.

También la ciberseguridad está cobrando un lugar preeminente en la agenda de Telefónica, como

prueba la creación de ElevenPaths, y la reciente designación de Chema Alonso, reconocido experto en ciberseguridad, como miembro del Comité Ejecutivo del Grupo y Chief Data Officer (CDO). ¿En su opinión, cuáles son las principales amenazas a la que se enfrentan empresas y particulares en este terreno?

La primera amenaza es no darse cuenta del riesgo, porque la cantidad de información sensible que manejamos las empresas es muy grande. La verdad es que hoy se están desarrollando herramientas que ofrecen seguridad ante ataques de ciberdelincuentes y esta es una de nuestras grandes apuestas pues contamos con expertos mundiales en ese terreno. Los clientes nos ven como el proveedor fiable; confían en que tenemos los controles y filtros adecuados. Estamos invirtiendo mucho en esto y no les vamos a defraudar.

En esta etapa avanzada de revolución digital Telefónica ha apostado por situar la digitalización en el centro de su estrategia y su negocio. En cuanto a la disrupción digital, ¿cuál cree que será el siguiente gran salto tecnológico?

Yo creo que son dos. Uno vendrá por parte de las tecnologías cognitivas y el otro vendrá de los dispositivos. La revolución que se generó en torno a los *smartphones* parece que se está aplanando. Ahora cuando se lanza un terminal nuevo se hace más difícil explicar por qué es mejor que el antiguo. Lo que va a venir en los próximos cinco años es un conjunto de dispositivos que, como consumidores, todavía no podemos imaginar. Y cuantos más dispositivos conectados tengamos, más datos estaremos generando, retroalimentando todavía más el tema de la inteligencia artificial. En cinco años va a ser difícil saber si estamos asistiendo a un partido en el Santiago Bernabéu o en el sofá de nuestra casa.



Finalmente, dado su profundo conocimiento del mercado brasileño: para el Grupo este mercado es el segundo por ingresos y aporta más de 95 millones de clientes. Adicionalmente Telefónica Brasil acumula este año hasta julio una revalorización del 58% de su cotización en Wall Street. La posición competitiva de Telefónica en este mercado es muy fuerte. ¿Cómo afronta Telefónica desde dicha posición de fortaleza en Brasil la situación económica del país y cómo espera evolucionar en este mercado?

Somos optimistas con el futuro de Brasil y confiamos mucho en la capacidad del país para recuperarse. Telefónica tiene mucha presencia global y cuando un país atraviesa dificultades invertimos todavía más. Eso es lo que hemos hecho en Brasil a lo largo de los últimos años. Hemos invertido, por ejemplo, con la compra de GVT y el

resultado de todo esto es que en medio de la gran crisis seguimos creciendo en ingresos, en EBITDA, y estamos ganando cuota de mercado. La recuperación de Brasil va a ser más rápida de lo que se espera y tenemos una confianza tremenda en la capacidad de nuestra compañía en Brasil. Tenemos la principal plataforma comercial del país, los mejores clientes y las capacidades para ayudar a las empresas brasileñas a hacer su transformación digital.

Hay muchas cosas que estamos haciendo en otros mercados con ciberseguridad, el internet de las cosas, servicios *cloud*... Son capacidades que Telefónica ha desarrollado a nivel global, tanto en Brasil como en Latinoamérica y en el mundo en general. Seremos el socio de referencia para ayudar a la sociedad latinoamericana a digitalizarse ■

“Telefónica será el socio de referencia para ayudar a la sociedad latinoamericana a digitalizarse”



Texto Fernando Bajo Dasca

Fair play: hacia un nuevo concepto de negocio



¿Cuál es el valor de portarse bien? ¿Qué enfoque deben seguir las empresas en el nuevo entorno normativo? La cuestión de la ética en los negocios ha sido una constante desde los años 50, pero hoy estamos viviendo una auténtica revolución en la forma que tenemos de entender la intersección entre empresa, sociedad y ética.

Portarse bien tiene premio para las empresas. Al menos eso se extrae del documento firmado por el millonario inversor Warren Buffett, la presidenta de General Motors, Mary Barra, o el CEO de BlackRock, Larry Fink, entre otros. Juntos han publicado una carta abierta llamando a un mejor gobierno corporativo, basado en la sostenibilidad, como estrategia de crecimiento a largo plazo para las empresas norteamericanas.

Este llamamiento se une a la multitud de estudios que demuestran que en las empresas la sostenibilidad, la buena reputación, o la diversidad se traducen en mayores beneficios, empleados más motivados y en una mayor confianza de los consumidores. Tomemos el ejemplo de los llamados “gigantes verdes”, las nueve empresas globales con negocios centrados en la sostenibilidad y el impacto social positivo. Estas empresas, en las que se incluyen IKEA, Tesla o Unilever, generan más de 1.000 millones de euros al año en beneficios.

Pero, ¿existe el entorno adecuado para animar a los negocios a incorporar la

sostenibilidad y las consideraciones sociales y medioambientales a su cultura empresarial?

A raíz de la crisis financiera, que comenzó en 2008 con el colapso de Wall Street, no solo se produjo un cambio en el ritmo de crecimiento de la economía mundial. También quedó gravemente comprometida la percepción que la sociedad tenía de algunas empresas por la impresión de gestión irresponsable y poco ética que se generalizó durante los primeros años de la recesión.

A la vez que se producía este cambio de percepción ha aumentado exponencialmente la exigencia de responsabilidad social, ambiental y de buen gobierno así como el escrutinio a las empresas por parte del mercado: inversores, consumidores y ciudadanos. Lo que en las últimas décadas del siglo pasado parecía una cuestión meramente de reputación es ahora un elemento clave en el rendimiento de las compañías.

Por un lado, los consumidores cada vez más demuestran una preferencia por las empresas socialmente involucradas. En una encuesta de Forbes y Elite



Los nueve gigantes verdes

Chipotle

Unilever

Whole Foods

Natura

Tesla

IKEA

GE Ecoimagination

Nike Flyknit

Toyota Prius

Daily sobre el perfil de los *millennials* (consumidores entre 20 y 35 años) en 2014, un 75% de los encuestados declararon que consideraban importante o muy importante que la empresa revirtiese beneficios en la sociedad en lugar de centrarse únicamente en obtener beneficios.

Por otro, empleados e inversores prefieren relacionarse con aquellas empresas concienciadas y con buena reputación, mientras que las comunidades locales, grupos políticos y la opinión pública en general señalan y se identifican más con aquellas empresas que cumplan los estándares de buen comportamiento y *fair play*.

Este cambio de tendencia también se ha visto reflejado en la legislación, particularmente en el *corporate compliance* –el control del debido cumplimiento normativo por parte de las empresas en España–. La responsabilidad penal de las personas jurídicas, introducida en la reforma del código penal en 2010, supuso un verdadero cambio en la forma de entender la responsabilidad que las empresas tienen con la sociedad. Temas como el medio ambiente o la gestión de la información personal quedan ahora sujetos al estricto control del código penal.

A esto se le añade una nueva oleada de regulación en los últimos años, tanto a nivel nacional como global. En 2015 la CNMV impulsó el Código de Buen Gobierno, que incluye sugerencias sobre gestión independiente, transparencia, *reporting* y otras buenas prácticas de gestión, acompañando al cambio legislativo de 2013 por el cual numerosas recomendaciones pasaron a convertirse en obligaciones.

En 2016 ha llegado la nueva normativa *Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE),

que pretende, en sus propias palabras, “acabar con las lagunas en la fiscalidad internacional que permiten a las multinacionales hacer desaparecer o mover artificialmente sus beneficios a destinos de baja o nula tributación, en los que no existe o hay muy poca actividad económica”.

A su vez, en 2017, los informes voluntarios de información no financiera y diversidad, la herramienta ESG (*Environmental, Social and Governance* en inglés), pasarán por directiva europea a ser obligatorios para determinadas empresas. Hasta ahora, más de 180 empresas en España ya realizan este informe, que debe publicarse en la plataforma específica de Global Reporting Initiative.

Todas estas normas buscan, además, restablecer la confianza de inversores, consumidores y *stakeholders* en las empresas, eliminando la brecha que existe entre la legalidad y la moralidad de un comportamiento. A pesar de la obligación de ajustarse a una cantidad creciente de normas, códigos, estándares o leyes a distintos niveles, empresas y organizaciones actualmente están siendo evaluadas conforme a criterios éticos, que no se limitan al carácter legal de una conducta.

Es evidente que el enfoque de las empresas debe continuar adscribiéndose a la normativa vigente, pero si cumplir la ley no es el único requisito para protegerse de la incertidumbre y los daños reputacionales, ¿cuál debe ser el camino a seguir?

Para José Luis Blasco, socio responsable de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de KPMG en España, la redefinición del concepto de valor alberga la clave para que las empresas empiecen a contemplar la sostenibilidad como una manera de asegurar el beneficio a largo plazo de la empresa.

Ámbitos de actuación de la herramienta ESG



A la hora de definir el valor que genera una empresa, esta debe identificar los asuntos materiales –aquellos que tienen un impacto directo o indirecto en la capacidad de una organización de crear, preservar o destruir valor, ya sea económico, social o medioambiental–. Solo con una visión holística, intrínseca a la noción actual de responsabilidad y buenas prácticas empresariales como respuesta a los nuevos retos sociales, económicos o medioambientales, es posible incorporar el principio de sostenibilidad en el *core business* de la compañía.

Para que quienes sean responsables de la dirección de una compañía apliquen adecuadamente los principios éticos de sostenibilidad es necesario que el buen gobierno, la transparencia y el rendimiento de cuentas pasen a formar parte del modelo de negocio y gestión de las compañías.

Como escribe Ramón Pueyo, socio de Sostenibilidad de KPMG en España, “los inversores buscan seleccionar buenas

“Los inversores buscan seleccionar buenas compañías, con modelos de negocio y de gestión rigurosos y dirigidas por gestores honestos y competentes”

Ramón Pueyo
Socio de Sostenibilidad de KPMG en España

compañías, con modelos de negocio y de gestión rigurosos y dirigidas por gestores honestos y competentes.” Para ello se basan en su modelo de negocio, de gobierno y de gestión.

Durante los próximos años veremos cada vez más recomendaciones que pasan a ser obligaciones para las empresas, como ha sucedido con los informes ESG o muchas de las medidas del Código de Buen Gobierno de 2003. En un futuro, las áreas de gestión que evalúa el Dow Jones Sustainability Index podrían pasar a ser obligatorias, lo que obliga a las empresas a seguir trabajando y a anticiparse a las demandas de la sociedad.

Douglas Adams, famoso escritor inglés, dijo: “Para ofrecer de verdad un servicio debes sumarle algo que no puede ser comprado o medido: la sinceridad y la integridad”. Si las empresas buscan generar valor real para los inversores y la sociedad, deberán incorporar los principios de gestión ética, responsable y sostenible dentro de sus negocios ■



Javier Gomá Lanzón

Filósofo y escritor.
Director de la Fundación
Juan March

“La esencia de la política es la obtención del poder y la de la empresa, el lucro”

Javier Gomá es el autor de la *Tetralogía de la ejemplaridad* (Taurus), una colección de cuatro volúmenes –*Imitación y experiencia; Aquiles en el gineceo; Ejemplaridad pública; y Necesario pero imposible*– donde ahonda en la idea de la transición de una sociedad organizada en torno a la coacción a otra organizada en torno a la persuasión. “La ejemplaridad es aquella línea de conducta que se impone no por coacción, sino por la evidencia de lo bueno”.

Para Javier Gomá los genios desconocidos no existen y, de alguna manera, su reconocimiento como intelectual, filósofo y escritor, acredita la excepcionalidad de su pensamiento. Este bilbaíno que dirige desde 2003 la Fundación Juan March se muestra razonablemente esperanzado con el futuro y propone al mundo un ideal en torno a la ejemplaridad, una cuestión que la crisis económica ha puesto en primera línea del debate social.

¿Se lee filosofía en los Consejos de Administración?

Un tema que me ha interesado ha sido tratar de encontrar el procedimiento para medir el nivel de la conversación española. Tengo el presentimiento de que el nivel de la conversación social en España es bajo.

Sin embargo, me ha impresionado el número de empresarios que han demostrado, contra mi prejuicio inicial, que hay una clase empresarial ilustrada, que está sedienta de ideas y de profundizar en ellas.

En uno de sus artículos decía que hay gente que ha tenido muchas ideas pero que usted solo ha tenido una, la de la ejemplaridad. ¿Cómo interpretamos esa idea desde el punto de vista del ciudadano?

Es mi propuesta de un ideal. Es una idea que trata de recorrer las diferentes disciplinas iluminando un poquito algunas de ellas. Tanto en lo personal como en lo literario tengo una tendencia general al largo plazo y no pretendo sincronizar esta idea con la actualidad, sino que perdure.

¿Hay una mayor demanda de ejemplaridad en la actualidad?

Sí, porque la ejemplaridad, en mi concepto, es una red de influencias mutuas: todos somos ejemplo de todos.

La autoridad, la jerarquía, el mando por sí mismo, que ha funcionado por milenios, no tiene legitimidad. Ahora no vale decir que un político ha sido elegido democráticamente. Ahora se le exige un plus. La confianza depositada se tiene que confirmar con un comportamiento digno de esa confianza.

¿Es contagiosa?

La ejemplaridad presenta la evidencia de lo bueno y los ejemplos atraen, seducen. Es la persuasión que presenta lo bueno en sí mismo. No obstante, ante lo ejemplar normalmente hay dos reacciones: una es imitarla y otra es deslegitimar esa conducta.

Vivimos una caída del prestigio social de instituciones, empresas. ¿En qué medida esta idea suya de ejemplaridad ayuda a entender la pérdida de crédito social?

Es posible que eso sea así. Ahora, ¿es razonable esa pérdida de confianza? ¿Las instituciones de los años 60 y 70 eran más dignas de esa confianza, eran más responsables? Opino más bien lo contrario.

Eso nos lleva a su idea de optimista racional.

Tengo una cierta resistencia a aceptar la etiqueta de optimista si por ello se entiende una especie de voluntarismo sobre lo que va a ocurrir en el futuro. Soy optimista solo en el sentido de que si observo de manera ecuánime la evolución a medio y largo plazo me lleva a una razonable esperanza sobre el futuro.

Siempre hago la misma pregunta: ¿en qué época preferirías ser pobre? En esta. Personas o grupos tradicionalmente discriminados ahora están en una situación mejor que en el pasado.

¿Y por qué le hacemos tanto caso a los pesimistas?

Porque la cultura sigue anclada en la anacrónica crítica de las ideologías. La gente se siente lúcida desconfiando de todo.

Una de las asignaturas pendientes de la economía española es crear más empresas y más grandes.

¿En qué medida es posible cuando el lucro es visto con desconfianza?

Hay que conceder la siguiente realidad: la tendencia de la política es la obtención del poder y, una vez obtenido, conservarlo. Del mismo modo que la tendencia de la empresa es la obtención del lucro.

La sociedad debe disciplinar, reglamentar y controlar esa tendencia. Se educa y se regula. Hay que establecer unos límites y, más allá de la ley, hay criterios de ejemplaridad que deben ser aplicados.

¿Es por eso que las empresas invierten cada vez más en Responsabilidad Social?

No es que descrea de eso, pero la empresa tenderá de una manera natural al máximo beneficio. No me resultan convincentes las proclamaciones éticas de una empresa porque no creo que esa sea su naturaleza.

Otra cosa es que luego la sociedad, ya no por vía de ley, sino por otra democracia que es el mercado, premia a las que no solo cumplen las normas sino a las que tienen determinados comportamientos morales.

¿Ocurre eso en una sociedad de gran consumo?

A veces sí. La prueba es que una empresa que no tiene otro objetivo legítimo que ganar dinero invierte grandes

sumas para demostrar que son socialmente responsables. Lo hacen no por considerar que esa es su misión, sino porque creen que el mercado se lo va a premiar.

Y luego están los casos de grandes empresarios con conductas ejemplares.

Entramos en otro mundo, que es el de la filantropía. ¿Cuál es su racionalidad o la motivación por la que personas individuales hacen algo que no busca lucro? Las fundaciones empresariales y las bancarias, a diferencia de las familiares, tienen que tener un objetivo indirecto de lucro. Me parece bueno y positivo. Las fundaciones de empresa no se hacen porque los accionistas quieren renunciar a parte de su lucro, sino porque piensan que a través de ellas y su comportamiento la sociedad verá bajo una luz más positiva las mercancías que ellos venden y eso les proporcionará de forma indirecta más lucro. No hay que ocultar el verdadero objetivo de esta clase de fundaciones, que por otra parte es totalmente legítimo.

¿Le preocupa que España esté alejada de países de nuestro entorno en los rankings de competitividad?

España ha tenido una evolución anómala y su acceso a la modernidad ha sido la transición. Ser libre no consiste solo en tener la capacidad de elegir, sino en elegir bien. Por eso no me extrañaría que en comparación con sociedades más avanzadas España tenga aún que aprender. Pero también creo que, a golpe de crisis, está aprendiendo rápido.



Una lectura recomendada

No se puede perder la oportunidad de pedirle a Javier Gomá su recomendación personal de un libro que le ha inspirado como filósofo y escritor. Se trata de *Discurso del Método*, de René Descartes. “Abre las puertas a la filosofía moderna a través de una autobiografía. Es una delicia de libro”, asegura.

Texto Pedro González

Alfonso Líbano Daurella

“Necesitamos planes orientados a que los herederos se interesen por el negocio familiar”



Una fórmula secreta, un éxito irrefutable, un sabor inconfundible que paladea una de las familias con mayor tradición empresarial de España. Y de parte del extranjero. La tercera generación de los “Daurellas” está capitaneada por un triunvirato del que forma parte Alfonso Líbano, actual consejero delegado de Cobega y presidente de European Family Businesses, la asociación europea de empresas familiares.

Cobega es un grupo societario familiar con amplia presencia internacional y dilatada trayectoria profesional. Alfonso Líbano (Barcelona, 1954) encarna a la perfección la sagacidad, perseverancia y tenacidad necesarias para que este linaje tenga una etiqueta con denominación de origen. Un origen que se remonta hasta 1900, cuando Santiago Daurella fundó la fábrica de refrescos Bebidas Carbónicas D. y persuadió a The Coca-Cola Company para la distribución en España. Medio siglo después, en 1951, nació Cobega S.A. y se convirtió en el primer embotellador en nuestro país de la bebida más famosa en el mundo.

En la década de los 90, la tercera generación tomó el mando y continuó ampliando líneas de negocio. En 1993 se fundó Daba –el distribuidor exclusivo de Nespresso en España–, en 1997 Equatorial Coca-Cola Bottling Company y en 2012 se incorporó la gestión del Grupo Cacaolat, fruto de la asociación entre Cobega y Damm. En 2013, tras la integración de las distintas embotelladoras en la

península ibérica, se articuló Coca-Cola Iberian Partners, lo que les aupó como líderes alimentarios de España. Tres años después, se ha constituido Coca-Cola European Partners –el mayor embotellador de Coca-Cola del mundo por ingresos–, que resulta de la alianza entre Coca-Cola Enterprises, Coca-Cola Iberian Partners y Coca-Cola Erfrischungsgetränke.

El Grupo cerró el pasado ejercicio con un valor de negocio superior a los 3.000 millones de euros. Este año Coca-Cola Iberian Partners ha protagonizado el mayor salto al parque español y su valoración le permitiría cotizar en el Ibex 35. La visión a largo plazo, el compromiso, la lealtad y motivación de los empleados o el deseo de preservar el control son ingredientes de la receta del éxito de cualquier empresa familiar. Y de eso sabe mucho Alfonso Líbano, quien ocupa desde hace un año la presidencia del European Family Businesses.

A poco de cumplir su primer año al frente de la institución, realiza un diagnóstico positivo sobre la



Las cifras de Coca-Cola European Partners

Venta y distribución de bebidas a

300

millones de personas en

13

países

radiografía de estas compañías. Asegura que son “el motor del crecimiento europeo y el mayor empleador, con un 60% de la creación de los puestos de trabajo”. Sin embargo, algunas amenazas –sobre todo en materia fiscal– podrían poner contra las cuerdas su supervivencia. Y es que mientras que en Estados Unidos, por ejemplo, el tipo medio del IRPF se sitúa en el 28% y la presión fiscal permite tener renta disponible como para hacer frente a los pagos que se han de efectuar al erario público en el momento de heredar, en Europa el tipo medio escala hasta el 45%. Y el coste fiscal es uno de los aspectos más significativos que afectan al traspaso intergeneracional de las compañías. En este sentido, Alfonso Libano Daurella lamenta que la infinidad de figuras tributarias que existen, así como la elevada carga fiscal sobre determinadas plusvalías, provoquen que “casi todo el mundo inicie sus negocios con un porcentaje de deuda que lleva al fracaso a corto plazo”.

El presidente de European Family Businesses hace hincapié en la relevancia de aligerar tan tremenda carga fiscal y se regocija de lograr, poco a poco, que el concepto de empresa familiar empiece a ser reconocido por la Unión Europea. “Somos los que creamos el empleo”, recalca.

El 72% de las empresas familiares europeas se muestra optimista sobre su situación económica a un año vista. Y entre sus principales prioridades destacan la rentabilidad, la facturación y la innovación, según se desprende de la quinta edición del **Barómetro europeo de la empresa familiar**, realizado por European Family Businesses y KPMG. Libano Daurella reconoce un buen estado

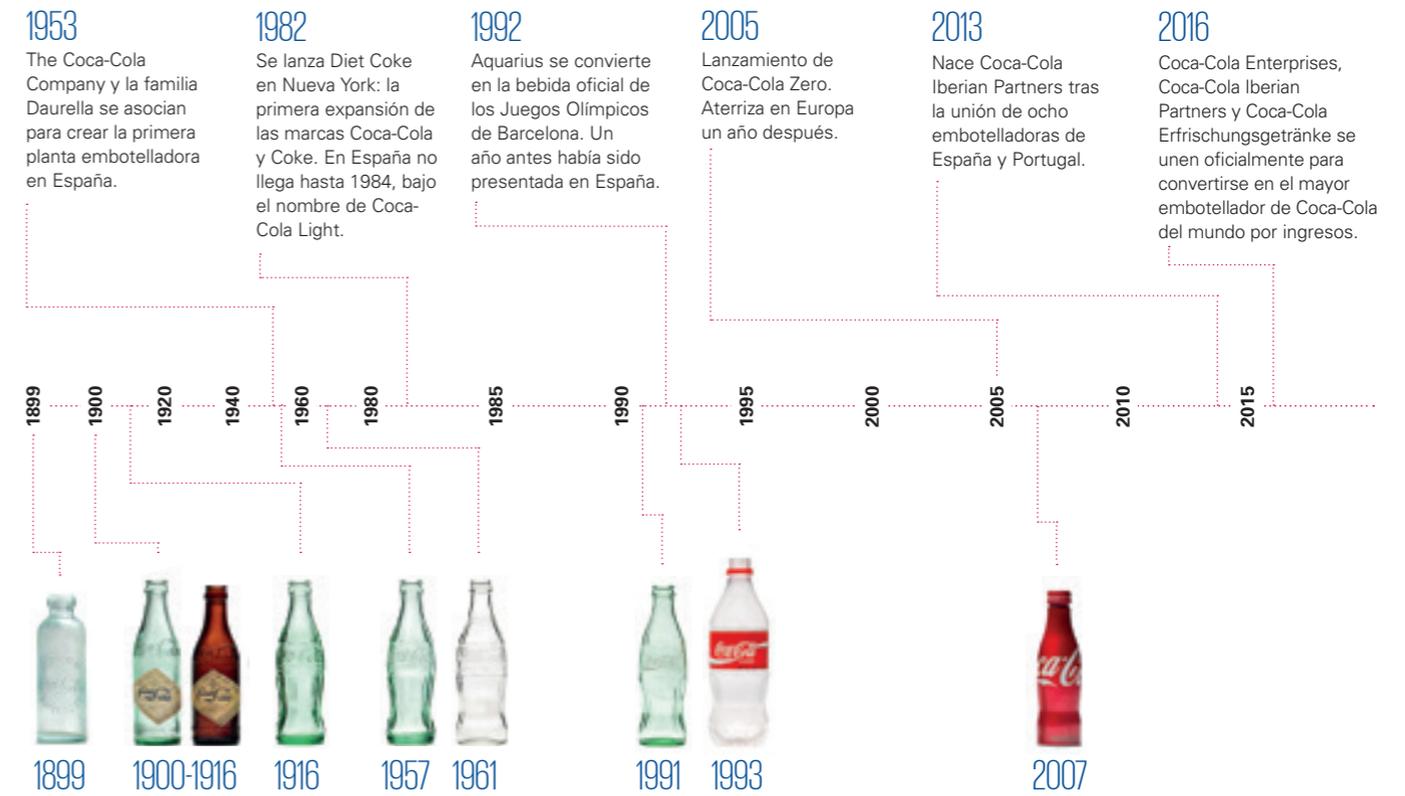
de forma y que “la solvencia es cada día mayor”. No obstante, el tamaño importa. Al menos, en cuanto a la productividad de las empresas se refiere. Y el de las europeas resulta demasiado pequeño como para competir en un mundo cada vez más global. Por ello, al margen de reiterar que la política fiscal favorece la sucesión generacional en un momento en el que hasta el 18% de las empresas familiares europeas baraja la posibilidad de traspasar su gestión, el presidente de EFB insiste en que el reducido tamaño conlleva serios problemas competitivos.

Entre las medidas que impulsarían las perspectivas de crecimiento, el 30% de los empresarios señala los acuerdos laborales más sencillos y flexibles. El 29%, la reducción de los costes laborales no salariales y el 21%, la bajada de impuestos –porcentaje que escala hasta el 37% en el caso de las españolas–. Libano Daurella recuerda que algunos países, como Alemania, negocian la exención del impuesto de sucesiones siempre que esa empresa no se venda en un periodo de tiempo determinado. Y propone planes “orientados a que los herederos se interesen por el negocio familiar para continuar reinvertiendo en la empresa”.

Además de mediante el incremento del tamaño y de un tratamiento fiscal más favorable, el CEO de Cobega sugiere como soluciones a los problemas que acechan a las compañías familiares europeas la educación, la preparación, la facilidad para la transmisión y las ayudas a la capitalización.

La turbulenta desconexión de Reino Unido, las elecciones que se celebrarán en algunos países, la negociación de ciertos tratados, la crisis de los refugiados... Numerosos

Grandes hitos de la compañía



Barómetro europeo de la empresa familiar

Según la quinta edición de este informe, el 70% de las empresas familiares es optimista con la evolución de su negocio en los próximos 12 meses.

focos de incertidumbre podrían hacer tambalear a una infinidad de proyectos, y la empresa familiar está llamada a jugar un papel esencial.

La velocidad vertiginosa con la que avanza la tecnología ha revolucionado por completo el ecosistema empresarial. Más de la mitad (52%) de las empresas familiares europeas tiene previsto invertir en innovación y nuevas tecnologías durante el próximo año. Libano Daurella desvela que el equipo del presidente de la Comisión Europea, Jean-Claude Juncker, se ha propuesto facilitar la digitalización de las pymes, ya que, advierte, “si estás fuera del mercado digital, si no tienes una web o si no vendes por internet, no estás”.

“Si estás fuera del mercado digital, si no tienes una web o si no vendes por internet, no estás”

En paralelo, y sin perder ritmo, algunas compañías familiares como Cobega permanecen fieles a sus valores diferenciales. Pero si bien los valores de los Daurella se perpetúan a través de generaciones, Alfonso Libano confiesa que cotizar requiere un aprendizaje indispensable. Lo relevante es “invertir con una visión a largo plazo para crear riqueza y valor”. El CEO de Cobega admite la importancia del *compliance* y del código ético así como del gobierno corporativo, señala que los estándares deberían ser similares a los de cualquier otra compañía y remarca que las empresas familiares nunca tendrían que desviarse de la voluntad de no perder su valor diferencial ■

Transformación

Ante los cambiantes comportamientos de los consumidores, la emergencia de tecnologías disruptivas, la nueva regulación y la globalización, las empresas están necesitando ejecutar planes de transformación. El informe de KPMG ha encuestado y entrevistado a más de 1.600 altos ejecutivos de diferentes sectores en 16 países para

buscar las claves detrás de los éxitos (y los fracasos) de los procesos de transformación. Las conclusiones conforman el informe *Succeeding in disruptive times*. altos ejecutivos de diferentes sectores en 16 países para buscar las claves detrás de los éxitos (y los fracasos) de los procesos de transformación.



Informe **Succeeding in disruptive times**
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/global-transformation-study-2016-au.pdf>

Momento de cambiar

96%

de las organizaciones se encuentra en medio de un proceso de transformación

50%

lo ha estado en un plazo de dos años

16%

de los CEOs predice que los cambios en el comportamiento de los clientes causados por el salto generacional (los millennials) modificará su modelo de negocio en los próximos tres años

¿Por qué es necesaria la transformación?

51%

considera que puede obtener beneficios a corto plazo de los procesos de transformación

47%

cree que puede obtener un beneficio sostenido de su proceso de transformación



Uno de cada tres CEOs (34%) dice que su organización no ha logrado obtener el valor deseado en iniciativas transformadoras previas

Barreras que dificultan el éxito



37%

subestimar la magnitud de los cambios necesarios en el modelo operativo



31%

incapacidad para implementar procesos formales de innovación, su gestión y sus presupuestos



30%

el legado tecnológico y de sistemas de la propia organización como lastre para la transformación



28%

la cultura empresarial existente

Data & Analytics

41%

de los directivos identifica los datos sobre comportamientos, expectativas e información demográfica de sus clientes como la principal fuente de información para orientar su transformación

48%

Pero casi la mitad (48%) admite que no puede captar las señales de cambio que existen en el mercado



Los procesos basados en objetivos estratégicos tienen el doble de probabilidades de tener éxito que aquellos basados en una tecnología específica

Comunicación

49%

Solo el 49% de los CEOs considera que sus organizaciones pueden comunicarse de manera regular durante el proceso de transformación

Tres claves para un proceso de transformación exitoso:

- Capacidades que permitan centrarse en el cliente
- Innovación continua
- Agilidad

Lima



Óscar Caipo
Presidente de KPMG en Perú

"Lima está en pleno crecimiento y llena de oportunidades"

La capital de Perú acoge en noviembre la Cumbre de Líderes del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico. Óscar Caipo, presidente de KPMG en Perú, comparte con nosotros algunas claves culturales, económicas y gastronómicas de una de las ciudades más vibrantes y dinámicas de Latinoamérica.

Lima en cifras

Habitantes
9.900.000

Concentra cerca del 30% de la población de Perú

Fundada en 1521

PIB per cápita 6.121,9 €

Temperatura media 22 grados

Densidad de población 2.846 personas por km²

1

Referente gastronómico

En Lima, capital de Perú, encontramos varios de los mejores restaurantes de la región y hasta del mundo. ¿Dónde iría a comer un verdadero limeño? El Central, dirigido por el reconocido chef Virgilio Martínez, ocupó en 2015 el cuarto lugar como mejor restaurante del mundo en el *ranking* de la revista británica *Restaurant* y el mismo lugar entre la



RESTAURANTE CENTRAL

lista de *Los 50 Mejores Restaurantes del Mundo*. A este se suman otros restaurantes emblemáticos como Astrid & Gastón, de Gastón Acurio, restaurante peruano de vanguardia ubicado en una casa hacienda del siglo XVII en pleno centro empresarial, y El Mercado, de Rafael Osterling, con una oferta novedosa de platos a base de pescados y mariscos, insumos importantes de la gastronomía local. Y si se quiere fusión peruano-japonesa un restaurante interesante es Maido, que presenta lo mejor de la comida nikkei en Lima y que ocupa el puesto 13 de la lista de *Los 50 Mejores Restaurantes del Mundo*.

2

Lima para ejecutivos

Lima es una ciudad en pleno crecimiento que cuenta con alrededor de nueve millones de habitantes, cerca del 30% de la población total del país. Por lo tanto, es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones. En cuanto a la ubicación, conviene elegir hoteles en zonas de fácil acceso y de preferencia cercanas a las locaciones donde se vaya a trabajar. En el caso de las reuniones del Foro APEC, San Borja, San Isidro, Miraflores y Surco pueden ser opciones a investigar. En Lima el tema de la ubicación es clave dado el problema de tránsito que nos aqueja; estar a tiempo en los lugares se vuelve un reto si se está muy lejos. Como en toda ciudad importante, hay que



CENTRO FINANCIERO DE LIMA

ser muy precavidos en temas de seguridad, por lo que es recomendable tener en cuenta no llevar altas sumas de dinero en efectivo; en la mayoría de establecimientos como tiendas y restaurantes aceptan tarjetas de crédito y débito. Para desplazarse, se recomienda utilizar transporte formal y taxis de empresas privadas (en Lima también hay servicio de taxi ofrecido por Uber, Cabify o Easy Taxi, entre otros).

3

Tres visitas necesarias

En primer lugar, el centro histórico: cuenta con las plazas principales del país, la Plaza de Armas y la Plaza San Martín, así como el Museo de Arte de Lima (MALI). También la Costa Verde:



MUSEO DE ARTE DE LIMA

gran atractivo turístico por su ubicación frente al mar con diversos espacios comerciales y gastronómicos; y Barranco, considerado el barrio bohemio de Lima por su historia y porque muchos artistas y literatos lo hicieron su lugar de residencia (Chabuca Granda, Mario Vargas Llosa, Julio Ramón Ribeyro, por citar algunos). Cuenta con museos emblemáticos como el Museo de Pedro de Osma y el MATE, del famoso fotógrafo peruano Mario Testino.

4

Deportes acuáticos

La costa de Lima ofrece un sinnúmero de playas en las que se puede practicar el surf, windsurf, optimist, entre otros deportes acuáticos. De la misma forma y gracias al gran acantilado de la Costa Verde, se puede practicar parapente con una excepcional vista a la costa limeña.

Publicaciones de KPMG



Missing link: Navigating the disruption risks of blockchain. Informe que analiza los riesgos derivados de la innovadora tecnología *blockchain*, identificando las causas y las oportunidades que ofrecen los riesgos. La tecnología *blockchain* comienza a implantarse, y las empresas deben evaluar y gestionar los riesgos asociados. Los marcos de gestión de riesgos y los entornos de control deben evolucionar y adaptarse.



Alimentación y bebidas: tendencias 2016. Segundo informe de KPMG en España sobre los retos y perspectivas de la industria de alimentación y bebidas, basado en encuestas a 94 directivos de empresas del sector. Incluye el análisis de los expertos de KPMG sobre los temas clave para la industria como la competitividad, la internacionalización, la digitalización o los posibles efectos del *brexit*.



Claves legales y tributarias sobre el *brexit*. Tax Alert sobre los posibles efectos legales y fiscales de la salida de Reino Unido de la Unión Europea. Cuenta con análisis de nuestros expertos sobre los efectos para los sectores más expuestos a los posibles cambios legales y fiscales que se producirán en el país anglosajón, con especial atención a la tributación directa e indirecta.



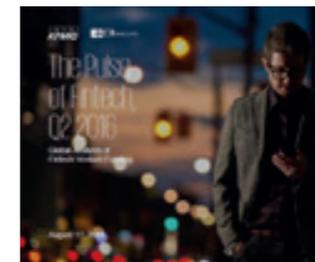
Evolving Insurance Risk and Regulation Preparing for the future: Chapter 5 - Emerging Risks in the Global Insurance Industry. La evolución de Aseguradoras de Riesgo y el Reglamento se publicó como una serie de seis capítulos. Aprende a identificar y evaluar los riesgos emergentes que pueden afectar a la industria de gestión de riesgo, incluyendo sus posibles sinergias.



Sustaining momentum: 2016 European Alternative Finance Industry Survey. Segunda edición de este informe elaborado por KPMG en colaboración con la universidad de Cambridge, que analiza las oportunidades y desafíos que afronta la industria europea de financiación alternativa, que creció un 92% en 2015 hasta los 5.431 millones de dólares, en un momento de inusuales condiciones macroeconómicas.



Venture Pulse Q2 2016. Informe trimestral elaborado por KPMG en colaboración con CB Insights sobre las tendencias en Venture Capital (capital riesgo). La actividad de operaciones globales sigue descendiendo, pero un número reducido de inversiones de más de 1.000 millones de dólares en empresas unicornio de una elevada valoración mantiene a flote la financiación en Norteamérica y Asia.



The Pulse of Fintech Q2 2016. Informe trimestral elaborado por KPMG junto a CB Insights que analiza las últimas tendencias mundiales en los datos de inversión de capital riesgo en el sector *fintech*. Según el informe, la inversión global en empresas *fintech* privadas alcanzó un total de 9.400 millones de dólares en el segundo trimestre de 2016 a través de 374 operaciones.

Global Construction Survey 2016. Décima edición de este informe que recoge las opiniones de más de 200 altos directivos de las principales promotoras o empresas de ingeniería y construcción. Tecnologías como Data & Analytics, robótica, drones y monitorización remota son algunas de las herramientas para mejorar la sostenibilidad, y hacer frente a los desastres naturales y humanos, adaptándose a un entorno competitivo.



Global Metals and Mining Outlook 2016. Estudio sobre las principales estrategias de altos directivos de la industria metalúrgica y minera para ganar cuota de mercado, reduciendo costes y mejorando el acceso al consumidor. Incluye la opinión de los expertos de KPMG sobre temas clave para el sector, como el aumento de la inversión en I+D y la implantación de nuevas tecnologías.



Barómetro de Empresa Familiar. KPMG en España y las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar presentan este quinto Barómetro que mide el nivel de confianza de los directivos de empresas familiares, así como sus retos y preocupaciones ante el futuro. En esta edición las empresas vuelven a mostrar una fuerte resiliencia a las presiones externas y los desafíos.

Madrid

Torre de Cristal
Paseo de la Castellana, 259C
28046 Madrid
Tel. (+34) 914 563 400
Fax (+34) 915 550 132

Barcelona

Plaça Europa, 41-43
Torre Realia
08908 L'Hospitalet de
Llobregat
Barcelona
Tel. (+34) 932 532 900
Fax (+34) 932 804 916

A Coruña

Calle de la Fama, 1
15001 A Coruña
Tel. (+34) 981 218 241
Fax (+34) 981 200 203

Alicante

Avda. Maisonnave, 19
Edificio Oficentro
03003 Alicante
Tel. (+34) 965 920 722
Fax (+34) 965 227 500

Bilbao

Plaza Euskadi, 5 - 7ª planta
48009 Bilbao
Tel. (+34) 944 797 300
Fax (+34) 944 152 967

Girona

Sèquia, 11
Edificio Sèquia
17001 Girona
Tel. (+34) 972 220 120
Fax (+34) 972 222 245

Las Palmas de Gran Canaria

Dr. Verneau, 1
Edificio San Marcos
35001 Las Palmas de Gran
Canaria
Tel. (+34) 928 332 304
Fax (+34) 928 319 192

Málaga

Marqués de Larios, 12
29005 Málaga
Tel. (+34) 952 611 460
Fax (+34) 952 305 342

Oviedo

Ventura Rodríguez, 2
33004 Oviedo
Tel. (+34) 985 276 928
Fax (+34) 985 274 954

Palma de Mallorca

Avda. Comte Sallent, 2
Edificio Can Segura
07003 Palma de Mallorca
Tel. (+34) 971 721 601
Fax (+34) 971 725 809

Pamplona

Arcadio M. Larraona, 1
Edificio Iruña Park
31008 Pamplona
Tel. (+34) 948 171 408
Fax (+34) 948 173 531

San Sebastián

Avda. de la Libertad, 17-19
20004 San Sebastián
Tel. (+34) 943 422 250
Fax (+34) 943 424 262

Sevilla

Avda. de la Buhaira, 31
Edificio Menara
41018 Sevilla
Tel. (+34) 954 934 646
Fax (+34) 954 647 078

Valencia

Isabel la Católica, 8
Edificio Condes de Buñol
46004 Valencia
Tel. (+34) 963 534 092
Fax (+34) 963 512 729

Vigo

Arenal, 18
36201 Vigo
Tel. (+34) 986 228 505
Fax (+34) 986 438 565

Zaragoza

Avda. Gómez Laguna, 25
Centro Empresarial de Aragón
50009 Zaragoza
Tel. (+34) 976 458 133
Fax (+34) 976 754 896

Las opiniones, afirmaciones o cualesquiera declaraciones contenidas en los artículos firmados por los colaboradores de esta revista no expresan necesariamente la posición de KPMG en la respectiva materia, por lo que esta no asume responsabilidad alguna respecto a aquellas.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2015 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

