

VALORES | 13

Tendencias en economía
y management para la creación de valor

KPMG EN ESPAÑA | JULIO 2013

A FONDO

Comienza la reinención de la economía española

MANAGEMENT

El gobierno corporativo que viene

ENTREVISTA

Emilio Botín, presidente de Banco Santander

ENTREVISTA

Antonio Huertas, presidente del Grupo MAPFRE

PERFIL

Francisco Gómez Martín, consejero delegado de Banco Popular



cutting through complexity™



PROTAGONISTAS

ENTREVISTA | EMILIO BOTÍN página 18

ENTREVISTA | ANTONIO HUERTAS página 44

PERFIL | FRANCISCO GÓMEZ MARTÍN página 58

VISIÓN | JUAN JOSÉ HERNÁNDEZ RUBIO página 74

REPORTAJES

**A FONDO | COMIENZA LA REINVENCIÓN
DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA** página 10

**PANORAMA | MADRID Y BARCELONA PUGNAN
POR SER MÁS MODERNAS (Y MÁS BARATAS)** página 22

**A DEBATE | LOS NUEVOS “GASTROEMBAJADORES”
DE LA MARCA ESPAÑA** página 30

**MANAGEMENT | EL GOBIERNO CORPORATIVO
QUE VIENE** página 38

**DIMENSIÓN GLOBAL | CHINA: ASALTO A LA
PRIMERA POTENCIA** página 50

+

INTRO página 4

VALORES KPMG | JAVIER GOMÁ página 64

TECNOLOGÍA | LA RIQUEZA DE LOS DATOS página 68

PÁGINAS AZULES

OPINIÓN página 80

BIBLIOTECA página 86

AGENDA página 90

En portada

El edificio del pabellón español en la Exposición Universal de Shanghái 2010, de la arquitecta Benedetta Tagliabue, fue bautizado como “el cesto español” por el mimbre que revestía su sofisticada estructura y que le confería su imagen flexible. Así como la economía española debe reinventar su modelo productivo, en esta construcción, un material tradicional, el mimbre, encuentra un uso renovado gracias a un proyecto arquitectónico audaz. Está previsto que, tras una remodelación, el edificio albergue próximamente el principal centro de cultura y negocios en español en China.

VALORES

Publicación semestral
de KPMG en España

Edita

KPMG en España
Edificio Torre Europa
Paseo de la Castellana, 95
28046 Madrid
Tel. (+34) 914 563 400
Fax (+34) 915 550 132
www.kpmg.es
valores@kpmg.es

**Presidente del
Consejo Editorial**

John M. Scott

Consejo Editorial

Maria José Aguiló
Hilario Albarracín
Pau Bernad
Roberto Bodegas
Antonio Cuevas
Ángel Expósito
Ignacio Faus
César Ferrer
Fernando García Ferrer
Fernando González Urbaneja
Pedro León Francia
Francisco Martín López-Quesada
Miguel Ángel Noceda
Guillermo Padilla
Ramón Pellarés
Cándido Pérez Serrano
Enrique Rodríguez Perezagua
Fernando Serrate
Francisco Uría

Coordinadores

Sara Mirete y Marcos Ezquerra

**Dirección de arte,
realización y diseño**

Erretres
Plaza de España 11
28008 Madrid
www.erretres.com

Imprime

Artes Gráficas Palermo, S.L.

Depósito legal: M-9.252-2011



EL CAMBIO PARA LA NUEVA ERA

En esta nueva era en la que nos adentramos, las instituciones y empresas deben adaptarse –buena parte de ellas lo están haciendo ya– a un entorno distinto marcado por la globalización, la revolución tecnológica constante y nuevas regulaciones locales y supranacionales, entre otros factores que se traducen, en definitiva, en una creciente complejidad. España debe asumir que, para que su economía sea más competitiva, tiene que favorecer el desarrollo de estructuras que faciliten la innovación. En nuestro reportaje de portada de este decimotercer número de *Valores* analizamos el grado de avance hacia ese objetivo.

En “Dimensión Global” abordamos el cambio generacional en el poder de China, la potencia que pide paso ya como gran protagonista del siglo XXI, así como las negociaciones iniciadas sobre el acuerdo comercial entre Europa y Estados Unidos, que podrían dar lugar a la zona de libre intercambio más importante que haya conocido la Historia. En nuestra sección de “Management” revisamos el nuevo gobierno corporativo de las empresas, un modelo que tendrá que satisfacer las exigencias crecientes del mercado en materia de transparencia, permitiendo ofrecer una información más comprensiva e integral sobre la estrategia de las organizaciones.

En este número contamos con entrevistas a algunos de los principales directivos del sector financiero, en pleno proceso de transformación, como el presidente de Banco Santander, Emilio Botín; el presidente de MAPFRE, Antonio Huertas; o el consejero delegado de Banco Popular, Francisco Gómez. Por otro lado, también aportamos la visión del consejero delegado de Hospiten, Juan José Hernández Rubio, y del filósofo Javier Gomá, director de la Fundación Juan March, que reflexiona sobre la integridad, uno de los valores corporativos de KPMG.

En la sección “A Debate”, primeros espadas de la cocina española valoran el papel de esta en la internacionalización de la marca España y la importancia de la innovación para competir en un mercado global y cambiante. En “Panorama”, analizamos el futuro de las *smart cities* de la mano de los alcaldes de Madrid y Barcelona, Ana Botella y Xavier Trias.

Espero que los contenidos de este nuevo número de la revista sean de su agrado y les aporten valor.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "John M. Scott".

JOHN M. SCOTT
Presidente de KPMG en España

DESCUENTOS MUY SALUDABLES

Dejar de fumar, llevar una dieta equilibrada o hacerse análisis periódicamente pueden ahorrarle dinero. Vitality es el nombre del programa que comenzó a desarrollar en 1997 Discovery, una de las mayores aseguradoras sudafricanas, con el objetivo de fomentar un estilo de vida saludable. Basado en la economía del comportamiento, los miembros del programa pueden acceder a una serie de incentivos inmediatos similares a un sistema de fidelización de consumidores, según se explica en el informe *Something to teach, something to learn: Global perspectives on healthcare* de KPMG.

Los resultados de la iniciativa son alentadores: los costes de los incentivos y del desarrollo del programa se compensan gracias al descenso registrado en las demandas de servicios médicos. Estudios independientes han concluido que los costes han disminuido por la menor incidencia de enfermedades y el acortamiento de los tratamientos. Como muestra, los ingresos hospitalarios por ataques al corazón se redujeron un 15% desde el inicio del programa.



LÁGRIMAS COMO INSPIRACIÓN

Imagine una tienda de campaña que bloqueara la luz en un día seco y soleado y se volviera transparente y repelente al agua en un día oscuro y lluvioso. En poco tiempo será posible gracias al diseño de un nuevo material que puede ajustar sus características según convenga. Los investigadores de la Universidad de Harvard que lo han creado se inspiraron en las lágrimas, donde los líquidos individuales se unen y forman una capa sobre los ojos con múltiples funciones como humedecer, evitar el polvo, proteger o hacer catarsis de sentimientos acumulados. El material conseguido es una película líquida que cubre y se infunde en un sustrato poroso elástico, que lo impregna de gran versatilidad. Cualquier deformación del sustrato, como estirarse o hincharse, modifica el tamaño de los poros, lo que hace que la superficie del líquido cambie su forma. Las aplicaciones de este nuevo material son múltiples y muchas de ellas están aún por descubrir.





CIBERATAQUES 2.0

Los continuos cambios que presiden estos tiempos también han llegado a los ciberataques. Los nuevos *hackers* son más sigilosos, dejan menos huellas y levantan escasas sospechas entre sus víctimas, según se desprende del informe de KPMG *Publish and be Damned*. Su perfil también ha variado: pueden ser desde activistas sociales a competidores o incluso gobiernos.

Utilizan información pública que, en muchas ocasiones, las propias empresas cuelgan en la web corporativa. Los documentos que las compañías comparten también son objeto de escrutinio, igual que los servidores web: de un inocente pdf pueden obtener información que después se convierte en relevante, como nombres de usuario o direcciones de correo electrónico. El objetivo es conseguir acceso ilimitado a redes y sistemas internos y, para ello, se ha pasado de los típicos ataques indiscriminados a otros dirigidos a la compañía o a un *target* específico sobre el que han recopilado previamente información.

En el informe se apuntan algunos pasos para minimizar el riesgo en la empresa: evaluar posibles vías de escape de información, limpiar los documentos de meta-datos, concienciar a los empleados sobre la importancia de proteger la información y crear una política interna específica.



EL PATITO DE PLÁSTICO TAMBIÉN SE RECICLA

Los juguetes y las perchas son los nuevos objetivos de las políticas de reciclaje de Michael Bloomberg, el conocido alcalde de Nueva York. Reciclar plásticos rígidos es obligatorio desde el pasado mes de abril, pero es en julio cuando las autoridades de la ciudad han comenzado a revisar el cumplimiento de la norma. Según los datos aportados por la oficina del alcalde, la medida permitirá reciclar más de 50.000 toneladas adicionales de residuos cada año, además de ahorrar a los neoyorquinos unos 600.000 dólares anuales.

Pero la que afecta a los plásticos rígidos no es una medida aislada. Nueva York es una ciudad pionera en medidas sostenibles: la icónica Times Square, por la que pasan a diario medio millón de visitantes y donde se recogen más de 7.000 kilos de basura al día, cuenta desde marzo con una instalación de contenedores que funcionan con paneles solares. Gracias a este sistema, se estima que se reducirán las emisiones de efecto invernadero en un 80%.



España ya ha iniciado, aunque de forma muy tímida, la búsqueda de un nuevo modelo productivo asentado en la innovación y el conocimiento. La crisis, la escasez de recursos y la ausencia de una "hoja de ruta" están dificultando un proceso de "metamorfosis" que, con todo, ya está en marcha.

TEXTO JUAN LLOBELL

COMIENZA LA REINVENCIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA



Imagen de apertura e ilustrativa
El pabellón de España en la Expo de Shanghái de 2010 fue diseñado por el estudio de arquitectura EMBT (Enric Miralles, Benedetta Tagliabue). La capa externa de la espectacular estructura la forman placas onduladas de mimbre, un guiño a la tradición artesanal que comparten España y China.

En 2008, cuando estalló la burbuja inmobiliaria en España, desatando la peor crisis que se recuerda en décadas, todo el mundo (o más bien, casi todo) puso el grito en el cielo y dijo *¡basta ya!* La mayoría de políticos, economistas, empresarios y otros agentes sociales querían más ordenadores y menos ladrillos, más investigación y menos construcción, más sostenibilidad y menos especulación. Cinco años después, y todavía inmersos en esta dolorosa crisis que nos ha dejado una tasa de paro insostenible del 27%, conviene hacerse la pregunta de si realmente estamos transitando hacia ese ansiado modelo productivo cimentado sobre el conocimiento y la innovación.

¿Vamos por el buen camino? ¿Ya no pesa tanto el hormigón? ¿Se vislumbran sectores nuevos que nos darán en el futuro esos empleos que tanta falta nos hacen? ¿Volverán pronto los jóvenes cualificados que han hecho las maletas y se han instalado en el extranjero en busca de mejor vida? “Ya hay sectores que están virando hacia un nuevo modelo productivo. Ahí tenemos por ejemplo el dinamismo de las exportaciones”, dice optimista Fernando Casado, director del Consejo Empresarial para la Competitividad, un *think tank* que agrupa a una veintena de líderes empresariales españoles, desde César Alierta hasta Juan Roig. “Es más”, agrega este directivo empeñado en destruir el burdo estereotipo de que España es un país de sol y ladrillo,

“todas las reformas del Gobierno, sobre todo la financiera y la laboral, que nos acerca a un marco similar al europeo, van en esa dirección”.

Ciertamente, esta nueva economía ya empieza tímidamente a tomar forma, en parte porque el ajuste de los desequilibrios (la omnipresencia de la construcción, las desbocadas finanzas públicas, el exceso de endeudamiento empresarial...) está siendo tremadamente intenso. Y a una velocidad inesperada. “Estamos asistiendo a una enorme reducción de los costes laborales y a un enorme aumento de la productividad en los últimos dos años”, dice Mauro Guillén, profesor en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania. Y esto se traduce, se mire por donde se mire, en una recuperación de esa competitividad que habíamos perdido.

En el reciente informe *España, un país de oportunidades*, del Consejo Empresarial para la Competitividad, se pone el énfasis en que hay más razones para el optimismo que para el pesimismo: el país “ha demostrado que su sector externo es competitivo, con una reducción histórica de las necesidades externas de financiación, merced a una diversificación de productos, áreas geográficas y valor añadido. Igualmente ha quedado claro que el problema no era de insuficiencia de ahorro privado sino de excesiva inversión en sectores no transables de baja productividad, por lo que a medida que el ajuste inmobiliario ha ido avanzando esta se recupera con fuerza”, concluye el estudio. Aunque es muy pronto para echar las campanas al vuelo (no hay que olvidar que la escalada del paro no cesa y son muchas las empresas que naufragan o viven en la asfixia financiera) se están percibiendo varias tendencias halagüeñas, al margen del dinamismo de los intercambios internacionales (en el que sobresalen por su brío las ventas de la agroalimentación y de las semimanufacturas): una mayor competitividad y flexibilidad del

España seguirá siendo atractiva para el inversor gracias a su capital humano, red de infraestructuras, enclave geográfico, o competitividad e innovación de sus multinacionales.

sistema; un peso menguante del sector de la construcción, que ya se acerca al promedio europeo (en los días de vino y rosas del *boom* llegó a ser del 11% del PIB), y una balanza por cuenta corriente más equilibrada. Además, conviene llamar la atención sobre una parte del tejido empresarial, que engloba desde la biotecnología hasta las TIC, que está en ebullición y muestra una sorprendente resistencia a la crisis. De hecho, ha creado más de 650.000 puestos de trabajos netos en un momento en el que la construcción y el sector público protagonizan una gran sangría laboral.

Este optimismo, no obstante, debe ser matizado. Sobre todo, porque queda mucho trecho por recorrer. “Todavía estamos muy lejos de la foto final. Se han tomado medidas, pero aún quedan muchas por tomar. Lo que ha variado realmente en los últimos cinco años es el marco laboral, que ha sufrido un cambio drástico”, sostiene Fernando García Ferrer, socio responsable de Mercados y Private Equity de KPMG. Este sentir es mayoritario. “En la medida en que nuestra economía se hace menos dependiente del sector de la edificación, estamos en la búsqueda de un modelo productivo, pero por ahora este cambio es fundamentalmente reactivo a la situación de crisis”, dice crítico Juan Mulet, director general de Cotec, la Fundación para la Innovación Tecnológica. “Yo el cambio de patrón fundamental que detecto es la mayor internacionalización de las pymes, que se buscan la vida por otros lados; porque conviene recordar que la historia económica demuestra que es muy difícil cambiar de modelo productivo”, dice Guillermo de la Dehesa, presidente del Centre for Economic Policy Research, que es el más escéptico de los expertos consultados.

Los avances en el campo de la innovación están siendo más bien pobres, por culpa de esta larga crisis financiera, que ha obligado a recortar casi todo lo recordable,

incluidos los recursos destinados a I+D, precisamente el motor que debe sacarnos de esta encrucijada. “La falta de financiación no permite iniciar nuevas aventuras innovadoras como para que podamos pensar en llegar a tener este nuevo modelo”, dice Mulet.

Además, hay lastres importantes que pesan como losas y no juegan precisamente a favor: el fracaso escolar y la falta de formación de una parte de los jóvenes, el desconocimiento de idiomas, el escaso espíritu emprendedor, y hasta una clase política no siempre excelente en su desempeño. “España está muy mal preparada. Tenemos déficits de mano de obra, I+D, formación, calidad de los políticos...”, dice Mauro Guillén, que ve el horizonte más bien en tonos grises y piensa que España rebotará en el corto plazo pero en el largo no estará en disposición de competir en un ecosistema en el que los mercados emergentes serán actores principales. Casado piensa que ese escenario tan agorero no tiene por qué darse pero considera prioritario poner el acento en “la reforma de la Administración, retocar la reforma laboral, sobre todo en el terreno de las políticas activas, reformar el sistema educativo, potenciar la economía del conocimiento y aumentar la dimensión de las pymes”.

INDUSTRIAS CON MUCHO FUTURO

En España hay seis sectores que están mostrando un inusitado dinamismo –su facturación sigue creciendo al 3%, pese a la crisis– y que conviene no perder de vista. Entre otras cosas, porque representan en conjunto el 35% del PIB y el 42% de las exportaciones. Son la automoción, la biotecnología, las TIC y lo audiovisual, el sector agroalimentario, la industria aeroespacial, y la maquinaria y herramienta. De entre ellos, los de más peso son la automoción, la biotecnología y la agroalimentación, que representan el 70% de la facturación total y el 90% de las exportaciones. Además, la productividad de sus trabajadores es muy superior a la media. Aquí hay futuro.

Desde luego, cualquier cambio puede ser molesto y doloroso; nunca es fácil mutar en plena crisis y menos con unas turbulencias financieras como las actuales que han obligado a los gobiernos, también al español, a estar más pendientes de lo urgente que de lo importante. Pero ahí están Finlandia, Irlanda o Corea del Sur como botones de muestra de que las mutaciones en las economías nacionales ocurren, unas veces más rápidamente y otras más lentamente.

Toca acelerar el paso, y aunque en 2014 la economía repunte tímidamente, como apuntan las previsiones, no hay que bajar la guardia. España debe reinventarse porque es lo que exige esta etapa de la globalización (basada más en el conocimiento), porque no puede competir en costes con países emergentes como Brasil o China y porque nuestro tejido productivo tiene demasiados sectores de demanda media y baja. “España debería convertirse en un centro o en un *hub* de excelencia. Para lograrlo, debe mejorar la competitividad y la eficiencia, y aprobar más medidas estructurales. Creo que una de nuestras ventajas es el factor humano: muchos ingenieros se van al extranjero, y eso sucede porque el

perfil del español es profesionalmente muy bueno”, dice Fernando García Ferrer, de KPMG, que es partidario de algún tipo de comité de sabios que englobe a las empresas, la universidad, la Administración y los representantes de las nuevas tecnologías para marcar una hoja de ruta (por cierto, nadie, o casi nadie, cree que la transición la deba orquestar exclusivamente el Gobierno). Para García Ferrer, “hay que seleccionar muy bien las industrias sobre las que se va a apostar, porque no valen todas. En España es más difícil que en otros países posicionarse en la alta tecnología, pero sí somos un referente en automoción y en *retail*”. Es decir, es preferible poner los huevos en algunas cestas, las más prometedoras. “Hay que invertir en sectores con expectativas, en los transables, como la automoción o el aeroespacial”, afirma en la misma línea Fernando Casado. Segmentos de valor añadido como la automoción, la biotecnología, las TIC, lo audiovisual, la agroalimentación, lo aeroespacial y la maquinaria y herramienta se están revelando muy competitivos internacionalmente y despiutan por su esfuerzo innovador.

Otros estudiosos hacen mucho hincapié en que hay que potenciar la industria, descuidada durante años y que siempre tiene un papel vertebrador en una economía. Por ejemplo, el Consejo General de Economistas de España apuesta por un “cambio energético en la política industrial” para que su aportación se acerque a la media europea (que pesa tres o cuatro puntos porcentuales más en el PIB, por encima del 20%). Esta asociación, además, ve necesario “crear y fomentar una cultura industrial en la sociedad civil española”. Para algunos, como Guillermo de la Dehesa, la fórmula mágica es muy simple: que el negocio de las casas pierda atractivo de una vez por todas. “Habría que quitar absolutamente el incentivo a la inversión en vivienda”, afirma contundente.

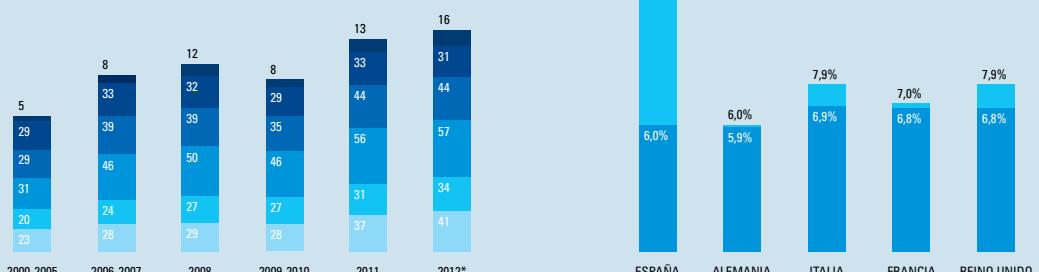
LA COMPETITIVIDAD DE NUESTRAS GRANDES EMPRESAS

En buena medida, el brío de nuestras exportaciones se debe a la elevada productividad de las grandes firmas. Las principales empresas españolas –desde Inditex hasta Telefónica pasando por Santander o BBVA– facturan cerca de 500.000 millones de euros, casi la mitad de la riqueza nacional. Y dan empleo a 2,5 millones de personas. La mitad de ellas están presentes en más de 20 países en el mundo. Aunque España figura en una posición intermedia en los *rankings* internacionales de innovación, un pequeño grupo de nuestras multinacionales suelen estar a la cabeza en I+D y destacan por fomentar el espíritu emprendedor en la organización.

EXPORTACIONES DE BIENES EN MILLARDOS DE EUROS

FUENTE: DataComex, Ministerio de Economía
*Datos preliminares

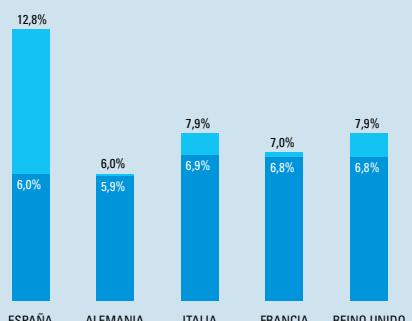
TOTAL: 138 TOTAL: 178 TOTAL: 189 TOTAL: 173 TOTAL: 215 TOTAL: 223



EMPLEO EN SECTOR CONSTRUCCIÓN % TOTAL

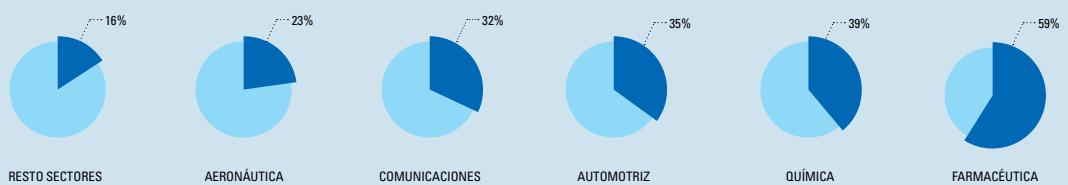
FUENTE: Institutos de estadísticas nacionales

■ Al inicio
de la crisis
■ Último



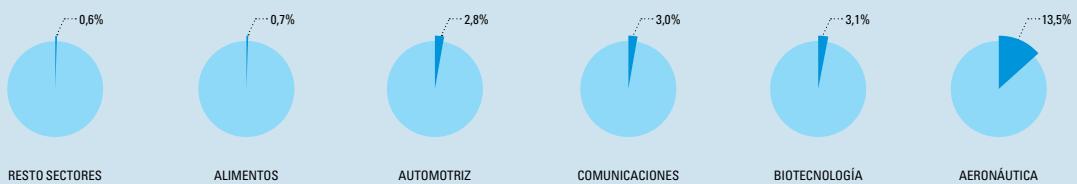
EMPRESAS INNOVADORAS % DEL TOTAL DE EMPRESAS

FUENTE: Encuesta sobre innovación en las empresas 2011, INE



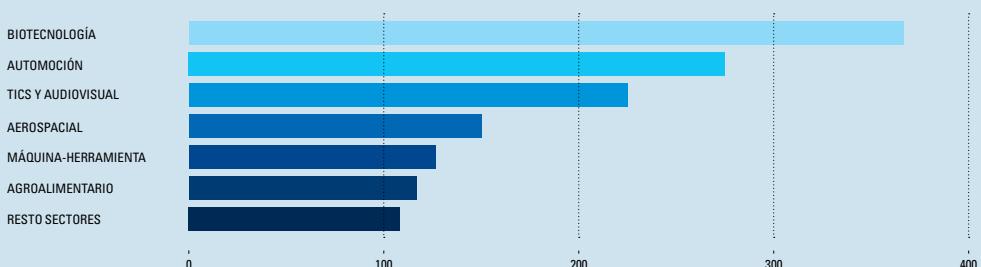
INTENSIDAD INNOVACIÓN GASTO EN ACTIVIDADES INNOVADORAS COMO % CIFRA NEGOCIOS

FUENTE: Encuesta sobre innovación en las empresas 2011, INE



FACTURACIÓN/EMPLEADO EN PRINCIPALES SECTORES DE LA ECONOMÍA 2011 MILES DE EUROS/EMPLEADO

FUENTE: Contabilidad Nacional de España 2011, INE, ICEX, ANFAC, SERNAUTO, ASEBIO, AFM



A FONDO



"Estamos asistiendo a un enorme aumento de la productividad", dice Mauro Guillén.

No todo el mundo, sin embargo, cree en las bondades de hacer una apuesta selectiva por determinados (y supuestos) caballos ganadores. "Creo que debemos hacer un esfuerzo por no renunciar y no despreciar a priori ningún sector o actividad económica susceptible de aportar riqueza y crecimiento. España tiene una estructura sectorial diversificada, más de lo que a veces reconocemos. Es cierto que durante unos años el sector de la construcción ha tenido una clara sobreponderación en nuestro PIB, pero no es menos evidente que con su corrección estamos redescubriendo la fortaleza y potencialidades de nuestros sectores industriales que de algún modo ya estaban ahí y sobre los cuales, más que sobre un cambio radical de modelo, seremos capaces de recuperar la senda del crecimiento", dice Salvador Alemany, presidente de Abertis.

Mauro Guillén también se expresa en los mismos términos: "La economía española está muy diversificada en cuanto a sectores de actividad y es clave que salgan todos adelante. No veo que haya segmentos de futuro y de no futuro. Tanto futuro tiene la agricultura como el tratamiento de aguas como la industria aeroespacial". La clave, para los que así piensan, está en insuflar dinamismo y competitividad a todo tipo de negocios, desde el turismo hasta la construcción más clásica. "Más que cambiar de modelo lo que debemos asegurar es que nuestros proyectos empresariales son capaces de añadir conocimiento a sus procesos; de innovar en tecnología de diseño y producción, en producto final y en servicio; de

ganar en dimensión, un factor este absolutamente crítico para afrontar el crecimiento en otros países de modo viable. Dimensión y productividad son dos variables de la misma ecuación. Ahí también hay un espacio para una fiscalidad que incentive la migración desde la microempresa a la pequeña y la grande, y que estimule la reinversión de los beneficios y el refuerzo de los recursos propios", dice Alemany.

Lo más probable es que la mutación productiva de España, y las buenas noticias macroeconómicas, lleguen tarde o temprano. Y no solo por el camino que hemos echado a andar, sino porque cuenta con grandes activos que le convierten en un gran país de oportunidades dentro de la Vieja Europa. De esta larga lista de atractivos para los inversores, cabría destacar una excelente red de infraestructuras, una mano de obra todavía barata en comparación con la de los grandes socios europeos; una producción científica de primer nivel, cada vez más destacada y creciente; una posición relativa como destino de inversiones que apenas se ha visto salpicada por la Gran Recesión (tampoco nuestra reputación entre los grandes países); un buen capital humano (un 32% de la población cuenta con educación superior); un enclave geográfico privilegiado para acceder a grandes mercados como el latinoamericano y el africano; unas escuelas de negocios a la vanguardia, y unas multinacionales altamente competitivas e innovadoras. Con un poco de suerte, y si no decae el celo reformista del Ejecutivo, España seguirá estando a la vanguardia de las economías mundiales. Y esta crisis, tan dolorosa, no habrá sido en balde: habremos transitado hacia un sistema más innovador y sostenible, del que podrán gozar, sin sobresaltos, las generaciones futuras.

Fuente general de los gráficos: Consejo Empresarial de la Competitividad



EMILIO BOTÍN
PRESIDENTE DE BANCO SANTANDER

**“LA UNIVERSIDAD
ES EL MOTOR
IMPRESCINDIBLE PARA
LOGRAR UN FUTURO
DE PROSPERIDAD Y
PROGRESO”**

**EL APOYO
DE BANCO
SANTANDER A LAS
UNIVERSIDADES**

BECAS, AYUDAS
AL ESTUDIO
Y PRÁCTICAS
PROFESIONALES

31.712

MILLONES DE EUROS
DESTINADOS A
PROYECTOS CON LAS
UNIVERSIDADES

130

CONVENIOS DE
COLABORACIÓN CON
UNIVERSIDADES

1.027

PROYECTOS CON LAS
UNIVERSIDADES

4.581

PAÍSES A LOS QUE
PERTENECEN LAS
UNIVERSIDADES

20

MILLONES DE
PROFESORES Y
ESTUDIANTES
QUE PARTICIPAN
GLOBALMENTE EN
UNIVERSIA

15,3

¿Por qué concentra el Santander su actividad de responsabilidad social corporativa en el mundo universitario? ¿Es solo una actividad de RSC o tiene un carácter más estratégico para el Grupo?

Estoy totalmente convencido de que la mejor forma de apoyar el desarrollo de las sociedades en los países en los que estamos presentes es invertir en educación superior. En sus 14 años de vida, el programa Santander Universidades se ha convertido en una alianza única en el mundo entre empresa y universidad, que ha ido creciendo continuamente e incorpora a más de 1.000 universidades en 20 países.

¿En qué se concreta esa apuesta del Santander por la Universidad? ¿Qué tipo de proyectos apoya?

En 2012 Santander dedicó 130 millones de euros a apoyar la educación superior. La colaboración del Banco con las universidades se estructura en torno a dos grandes ejes: los convenios integrales de colaboración, que el pasado año pusieron en marcha casi 5.000 proyectos, y el desarrollo de programas internacionales de cooperación interuniversitaria. Ambos ejes se articulan a través de becas, ayudas al estudio y prácticas profesionales, que en 2012 beneficiaron a 31.712 estudiantes y profesores.

La presencia en países de Europa, Estados Unidos o América Latina parece clara por el posicionamiento del Santander en esas

regiones. ¿Qué papel juega Asia pensando en el momento presente y a futuro?

Santander tiene convenios con las principales universidades de los países en los que está presente. Estos acuerdos fomentan la movilidad de estudiantes y profesores, la cultura empresarial y el apoyo a la investigación. Entre estas universidades se encuentran instituciones tan prestigiosas como Oxford, en Reino Unido; Harvard, en Estados Unidos; la Universidad Autónoma de México, y la Universidad de São Paulo en Brasil. Asia es una de las regiones del mundo con mayor potencial de desarrollo económico y social. En una red global como Santander Universidades no puede faltar una presencia relevante en China; además, en mis viajes he confirmado que las universidades chinas tienen un altísimo nivel. Por eso hemos firmado convenios con ocho universidades de gran prestigio para impulsar la movilidad internacional y, por ejemplo, incluir la enseñanza del idioma español como segunda lengua extranjera en dichas universidades. Apoyamos a más de 1.100 estudiantes chinos universitarios por año.

¿Qué papel juega Universia en la estrategia del Grupo con la Universidad?

Universia se ha consolidado como la mayor red universitaria del mundo, de la que forman parte 1.242 universidades de 22 países. Es una gran red de colaboración entre la Universidad y la empresa, y en particular juega un papel relevante en la búsqueda del primer empleo para los estudiantes



universitarios. En 2012 Universia intermedió para que 425.000 titulados universitarios lograran su primer empleo.

¿Cuáles son, en su opinión, las principales fortalezas y las áreas a mejorar en la Universidad española? ¿Cómo puede contribuir el Santander?

La Universidad española, por su pasado reciente, por su presente y por su condición de liderazgo social, es el motor imprescindible para lograr un futuro de prosperidad y de progreso. La Universidad, además de docencia y educación, es también investigación, y creo que hay que seguir reforzando la participación empresarial en nuestro sistema de ciencia y tecnología. También es importante completar la experiencia del universitario con unas prácticas profesionales adecuadas. En este sentido, Banco Santander ha lanzado un programa de becas junto con la CRUE y CEPYME de prácticas para universitarios en pymes españolas. En total, 17.500 estudiantes se van a beneficiar de este programa.

En su opinión, ¿qué papel debe desempeñar la Universidad en la preparación para el emprendimiento y el fomento de la actividad emprendedora? ¿Cuál puede jugar o juega ya el Santander?

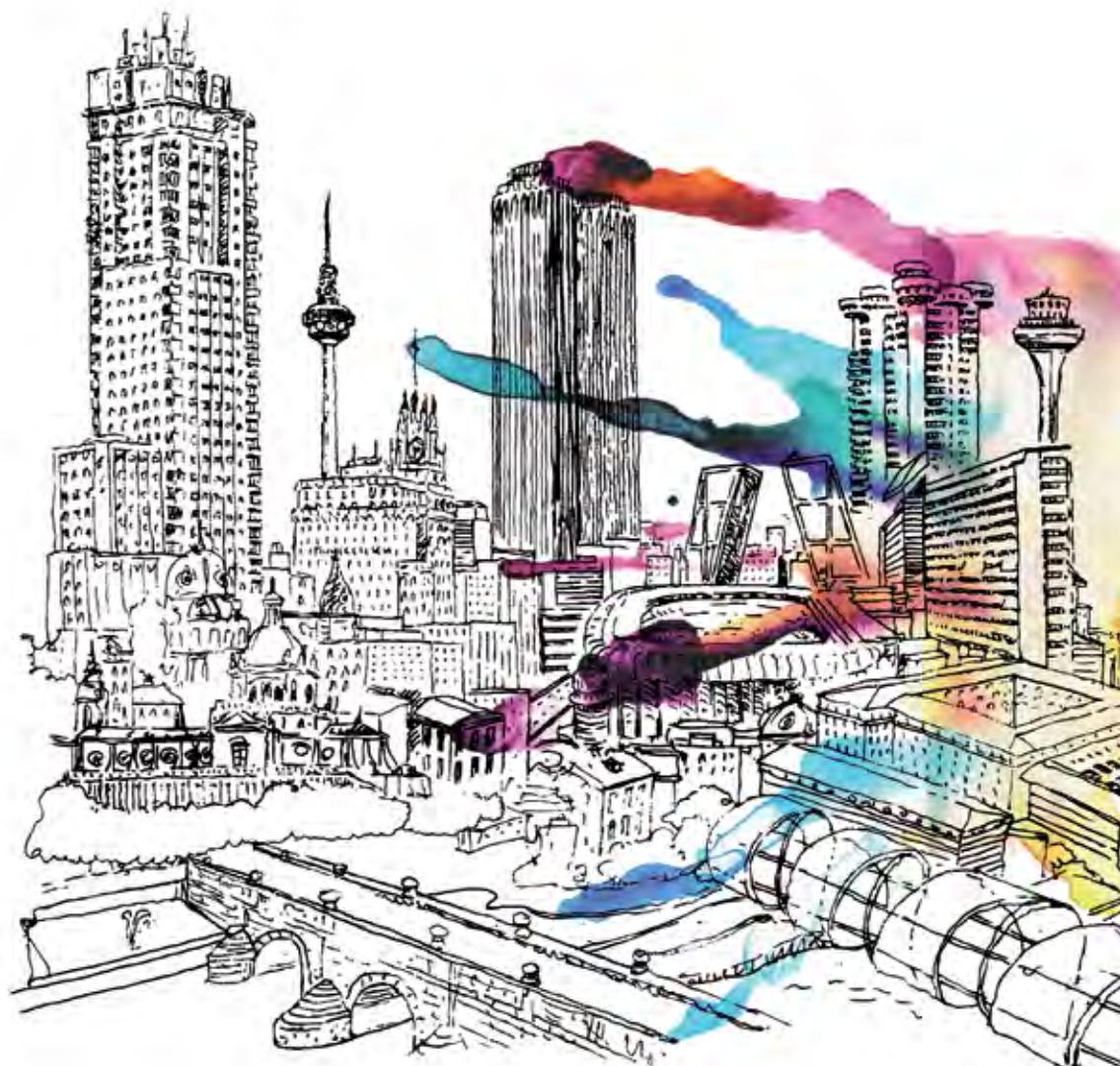
El emprendimiento es uno de los trampolines para la creación de empleo. Fomentar el emprendimiento desde la Universidad es clave para transformar la economía en una economía

del conocimiento. El compromiso de Santander con la innovación y el emprendimiento es total. La red Emprendia agrupa a 20 de las universidades iberoamericanas más dinámicas en incubación de empresas. Santander convoca anualmente premios a la innovación y emprendimiento universitario en Brasil, Argentina, Chile, México y Puerto Rico, en los que se han recibido más de 14.000 proyectos.

Uno de los eventos fundamentales de Santander Universidades es el Encuentro de Rectores de todo del mundo que organiza Universia para poner en común inquietudes, necesidades, planes, etc. El último se celebró en Guadalajara (México), con gran éxito. ¿Está previsto uno próximo? ¿Dónde? ¿Con qué objetivo?

Ya está en marcha el III Encuentro Internacional de Rectores de Universia, que se celebrará en Río de Janeiro en el verano de 2014. Esperamos la asistencia de 1.000 rectores de universidades de todo el mundo, y que se cumplan los objetivos de este encuentro: potenciar el espacio iberoamericano del conocimiento e impulsar la movilidad y cooperación internacional entre las universidades.

MADRID Y BARCELONA PUGNAN POR SER MÁS MODERNAS (Y MÁS BARATAS)



El concepto de *smart city* cobra fuerza a medida que nos adentramos en el siglo XXI. Los alcaldes de las dos principales ciudades de España coinciden en destacar la importancia de hacerlas más eficientes, con una prestación de servicios adecuada al menor coste posible y con el punto de mira siempre enfocado al ciudadano.

TEXTO ÁNGEL EXPÓSITO ILUSTRACIÓN RAÚL ARIAS



El término *smart city* sugiere de forma inmediata la idea de modernidad, pero la mejor definición la puso sobre la mesa Cándido Pérez, socio responsable de Infraestructuras de KPMG: “La ciudad del futuro ha de ser más moderna, más eficiente y ¡atención!... más barata”. O lo que es lo mismo, debe recoger y asimilar lo mejor de las nuevas tecnologías, ha de dar un mejor servicio al ciudadano y, muy especialmente, tiene que atenerse a la dificultad de los tiempos, en clave económica.

Sin duda, Madrid y Barcelona, la capital de España y la Ciudad Condal, pugnan por esa modernidad, desde distintos puntos de partida y, en particular, desde diferentes posiciones económicas. Tampoco debemos olvidar que 1992 sirvió para que Barcelona arrancara una nueva era mucho antes que su competidora y, en el mismo sentido, cabe insistir en que Madrid espera que los Juegos Olímpicos de 2020 le sirvan para terminar de instalarse en ese tren de la alta... modernidad.

Los alcaldes de las dos mayores ciudades de España, Ana Botella y Xavier Trias, saben que se juegan mucho en ese envite de desarrollo. Arriesgan por no quedarse atrás y para no perder el futuro. De ahí que coincidan, como los expertos, en combinar los tres ingredientes: las empresas suministradoras de servicios y tecnología; una administración

pública local que debe redimensionarse y hasta redefinirse en el conjunto de las Autonomías y del Estado y, sobre todo, los ciudadanos, los vecinos y visitantes de dos de las ciudades más importantes del mundo, a las que les separan solo unos cuantos cientos de kilómetros.

Madrid y Barcelona, Barcelona y Madrid, compiten por el futuro. Y lo hacen en deportes, en liderazgo empresarial, en poder e influencia política y en tecnología. Ambas ciudades pujan, como en un duelo al sol, por ser la mejor *smart city* española.

Al repasar la cuestión con los dos alcaldes, percibimos cómo los mensajes suenan similares; las experiencias, distintas; los puntos de partida financieros, también divergentes; pero, en lo fundamental, ambos comparten una perspectiva idéntica: la suma del ciudadano, las empresas y los servicios.

LOS LOGROS

Para Ana Botella, el nuevo Plan General de Urbanismo traza el modelo de ciudad para este inicio de siglo XXI; la alcaldesa destaca la voluntad de que sean los propios ciudadanos quienes marquen la pauta a seguir. A su juicio, para logro, el SAMUR Protección Civil, el servicio mejor valorado por los madrileños. Junto a ello, la gestión de movilidad –con vigilancia de más de 2.400 cámaras– y las aplicaciones móviles de la EMT.

El alcalde de Barcelona mantiene la necesidad de compartir la intención tecnológica con la social, y hace especial hincapié en proyectos concretos: la tecnología sin contacto NFC, el proyecto Apps4BCN y todo lo relacionado con la Capitalidad Mundial del Móvil.

Además, en el aspecto medioambiental, Trias destaca la extensión del sistema Ledsy para eficiencia energética, el

**Ana Botella y Xavier Trias
comparten perspectiva en
lo fundamental: el concepto
de gestión al que aspiran en
sus ciudades parte de
la suma del ciudadano, las
empresas y los servicios.**

plan Districlima o el nuevo proyecto Manzanas Autosuficientes.

Pero tanto Ana Botella como Xavier Trias coinciden en la teleasistencia al considerarla una “joya” de sus coronas municipales: “La asistencia domiciliaria en Madrid permite atender a más de 120.000 personas”, dice la alcaldesa. “Actualmente atendemos a 59.000 vecinos, un 11% más que en 2011”, dice el alcalde barcelonés.

LAS EMPRESAS Y EL BENEFICIO

Las compañías tecnológicas, inversores y empresas de infraestructuras han de jugar un papel trascendental, sobre el que abundan los alcaldes. Para Trias, las nuevas líneas de negocio facilitarán la creación de nuevas empresas y atraerán a los emprendedores con puestos de trabajo altamente cualificados. “Ya hay convenios establecidos con multinacionales como CISCO, GDF-Suez, Schneider-Telvent, Abertis... así como la nueva Zona Franca para emprendedores tecnológicos en el 22@”.

En opinión de Botella, los modelos de contratación clásicos no son adecuados para proyectos de riesgo tecnológico, por lo que habría que avanzar en nuevos mecanismos de colaboración público-privada.

En cuanto a quién será el beneficiado principal de esta nueva ciudad, Trias y Botella coinciden: los ciudadanos. “Mi principal esfuerzo –asegura el primero– es conseguir que tengan oportunidades de futuro, que nadie se quede atrás”. “Se trata de mejorar los procesos y los servicios para que los ciudadanos vean reducidas sus cargas –dice Botella– por lo que hay que orientar todo a los ciudadanos y a las empresas”.

Desde Barcelona, además, su alcalde destaca el City Protocol/Society como sistema de certificación de las ciudades inteligentes, que ya cuenta con 50

adhesiones de ciudades, empresas y centros de investigación.

VENTAJAS Y FINANZAS

Pero, más allá de las buenas intenciones, lo cierto es que se compite y no desde igualdad de condiciones, al menos en lo que se refiere a las financieras. Mientras Barcelona destaca su Capitalidad Mundial del Móvil y la Fundación Barcelona Mobile World Capital, la ciudad de Madrid elogia la introducción de indicadores medioambientales y de inclusión social. “Me gusta destacar el Centro Integrado de Seguridad y Emergencias”, insiste Ana Botella.

Y, cómo no, aparecen los dineros. “Barcelona es una ciudad solvente y saneada que ha cerrado el 2012 con déficit cero a la vez que se incrementaron los recursos para políticas sociales un 15,5%”, dice su alcalde. La alcaldesa de Madrid, por su parte, plantea fórmulas de financiación innovadoras y una actitud más pragmática para proyectos “sin retorno económico positivo”.

Y AHORA... ¿QUÉ?

Xavier Trias concluye que, para conseguir de verdad ser una *smart city*, es imprescindible la colaboración de todos: administración, empresas y ciudadanos. “La verdadera ciudad inteligente es una ciudad eficiente”.

Para Ana Botella, han de ser las empresas quienes protagonicen el impulso inicial y, a la vez, consigan una mayor participación ciudadana en la decisión de los asuntos públicos. “Queda mucho camino para crear una administración próxima, sencilla y participativa”, concluye.

SMART CITIES Y SU IMPACTO EN LAS GRANDES CIUDADES

Madrid lleva más de una década recorriendo el camino de la sostenibilidad urbana. Este concepto requiere de las ciudades que aspiren a ser eficientes a través de un incremento constante de las soluciones tecnológicas para mejorar la racionalidad de sus procesos y la calidad de vida de sus ciudadanos.

Es la idea evolutiva de la ciudad contemporánea, tan versátil como los conceptos que la han definido a lo largo de las últimas décadas, desde el germinal "Ciudades Sostenibles", pasando por el de "Ciudades Creativas", hasta llegar al más reciente de "Ciudades Inteligentes" (o *smart cities*, en su acepción anglosajona). Y, a lo largo de este recorrido, Madrid no ha dejado de incorporar valor con iniciativas prácticas, con herramientas que ya forman parte del funcionamiento cotidiano de la ciudad, que están al servicio de los madrileños en su día a día, y que nos han posicionado a la vanguardia de la sostenibilidad, de la creatividad y de la inteligencia urbana. Los ejemplos son innumerables:

- el Centro Integrado de Seguridad y Emergencias de Madrid (CISEM),
- el servicio de Teleasistencia Domiciliaria,
- la gestión integral de la flota de autobuses urbanos de la EMT,
- la Red de vigilancia e información de la calidad del aire de Madrid,
- el Plan de uso sostenible de la energía,
- el Telecontrol de las infraestructuras hidráulicas asociadas al Río Manzanares,
- el Centro de Gestión de la Movilidad,
- el Centro de Telecontrol de alumbrado público, túneles y galerías de servicio,
- o la Administración electrónica.

Se trata de un objetivo para el Ayuntamiento de Madrid, entre otras cosas porque al futuro no se le puede poner freno. Es más, si es posible hay que adelantarlo, liderando un modelo de ciudad que optimice la gestión automática y eficiente de sus infraestructuras y servicios urbanos, contribuyendo así, por un lado, a la reducción del gasto, y por otro, a mejorar y racionalizar los servicios, dos objetivos irrenunciables para cualquier Administración, pero imperativos en una época de dura crisis como la actual.

El concepto de ciudad inteligente permite profundizar en el debate sobre la eficiencia en los servicios públicos. El uso inteligente de la tecnología permite mejorar la gestión del servicio, que es un elemento

clave en la prestación sostenible del mismo. En este objetivo, las ciudades tecnológicamente eficientes y avanzadas generan prosperidad y calidad de vida.

El Ayuntamiento de Madrid es uno de los grandes prestadores de servicios públicos esenciales de España y una de nuestras prioridades es ofrecer a los madrileños los mejores servicios y hacer que sean sostenibles en el tiempo.

Trabajamos para avanzar en el uso inteligente de las tecnologías en diferentes aspectos de la vida de la ciudad. Por ejemplo, conscientes de que la gestión urbanística está al servicio de la actividad económica, el nuevo Plan General de Urbanismo responde al modelo de ciudad inteligente y sostenible que necesita Madrid. De este modo, todos los aspectos de la vida de la ciudad pueden actuar de catalizador de la economía y de la mejora de la calidad de vida de los madrileños.

Las ciudades inteligentes, como he mencionado, permiten conciliar y optimizar objetivos en ocasiones contradictorios, como el coste de los servicios, que aun siendo muy relevante no es el único. Aquellos proyectos con un retorno económico positivo sobre la inversión deben encontrar un cauce para su ejecución a través de fórmulas innovadoras de financiación.

Por otra parte, los proyectos sin retorno económico positivo o con elevados riesgos deben ser estudiados y analizados con rigor porque pueden generar beneficios no económicos que justifican la inversión en términos de mejora objetiva de indicadores de servicio.

Desde el Ayuntamiento de Madrid trabajamos para resolver los problemas que de verdad preocupan a los madrileños, que son una mayor participación en la decisión de los asuntos públicos y una mayor eficiencia en la prestación de los servicios y la realización de trámites administrativos. En este objetivo, estamos convencidos de que son compatibles la tramitación rigurosa de los procedimientos administrativos y la prestación eficiente de los servicios. El camino es el de las ciudades inteligentes.

Ana Botella, Alcaldesa de Madrid



UNA CIUDAD INTELIGENTE AL SERVICIO DE LAS PERSONAS

Las ciudades somos el principal motor de crecimiento económico, innovación y creatividad, y a la vez responsables de la formulación de unas políticas públicas que garanticen el bienestar y la calidad de vida. Para desarrollar al máximo todo nuestro potencial, las ciudades necesitamos hoy en día poner las últimas tecnologías al servicio de las personas.

En Barcelona estamos haciendo una apuesta importante en este sentido. Estamos poniendo en práctica una estrategia ambiciosa para consolidarnos como una *smart city* de referencia mundial. Una ciudad inteligente capaz de diseñar, crear y poner en funcionamiento aplicaciones e innovaciones tecnológicas en la planificación y la prestación de servicios públicos.

Todas las áreas del Ayuntamiento trabajan de forma coordinada para conseguir que Barcelona sea una verdadera *smart city*, un camino que no podríamos realizar con éxito sin la necesaria colaboración del sector privado. Para ello el Ayuntamiento de Barcelona ha firmado, por ejemplo, convenios de colaboración con importantes empresas multinacionales como Telefónica, GDF-Suez, Schneider-Telvent, Abertis o Cisco (que instalará próximamente un centro de innovación en el recinto fabril de Ca l'Alier en el 22@).

Gracias a esta estrategia innovadora de colaboración público privada, Barcelona está avanzando en la aplicación de sistemas integrados en ámbitos como la movilidad, el medio ambiente, el desarrollo urbano o la energía. En Barcelona vinculamos estrechamente el concepto de *smart city* con el desarrollo de una nueva economía de los servicios urbanos, y hemos establecido contactos estratégicos con ciudades como Shenzhen, Singapur, Seúl, Dublín, Hong Kong, Buenos Aires o San Francisco, entre otras.

Son varias las soluciones que se han puesto en marcha en nuestra ciudad y también las que están en fase de prueba, muchas de ellas producto de la Capitalidad Mundial de las tecnologías y aplicaciones móviles, que ostenta Barcelona desde hace dos años. El pago cotidiano mediante tecnologías NFC sin contacto, el desarrollo de aplicaciones móviles que faciliten la relación de las personas con los servicios y los entornos urbanos, el impulso a la implantación del vehículo eléctrico en nuestras calles, el despliegue de una red de autobuses más eficiente o la utilización de contenedores o iluminación con sensores inteligentes, son solo algunos ejemplos, a los cuales se sumarán próximamente otros desarrollos como

las manzanas de viviendas autosuficientes o los laboratorios de fabricación digital.

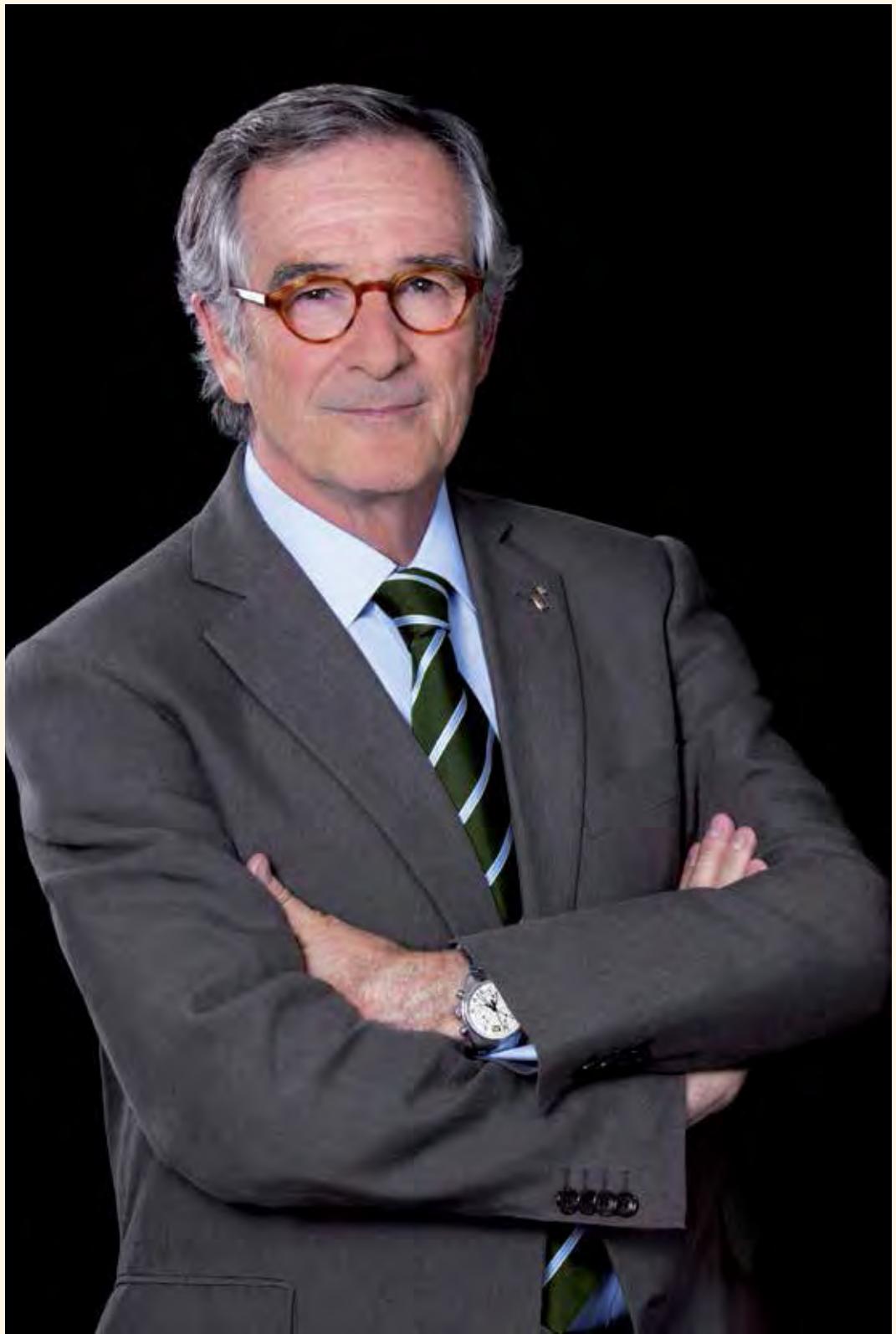
La extensión de una red de distribución de frío y calor (la red Districlima, la más sostenible y avanzada tecnológicamente del Sur de Europa y del Mediterráneo) y otras medidas energéticas responsables, como la utilización de la energía solar térmica, son otras líneas claras de actuación en esta materia por parte del gobierno municipal.

Barcelona acoge, además, cada noviembre desde hace dos años, el congreso mundial de las *smart cities*, que reúne representantes municipales, instituciones, centros de investigación, empresas y emprendedores de más de 1.700 ciudades de todo el mundo.

En el marco de esta importante cita, se presentó el pasado mes de noviembre el City Protocol Society, un sistema de certificación de ciudades inteligentes, que ya cuenta con 50 adhesiones de ciudades, empresas y centros de investigación de todo el mundo. Porque este debe ser un proceso abierto y en revisión permanente, en el que todas las ciudades del mundo están invitadas a participar.

Una oportunidad para diseñar y construir nuestras ciudades siguiendo criterios de autosuficiencia energética y la provisión de unos servicios urbanos más eficientes. Desde el Ayuntamiento de Barcelona trabajamos intensamente para hacer de nuestra ciudad una de las mejores ciudades del mundo en términos de bienestar y calidad de vida, en oportunidades de trabajo y de progreso para todos.

Xavier Trias, Alcalde de Barcelona





LOS NUEVOS “GASTROEMBAJADORES” DE LA MARCA ESPAÑA

La cocina española triunfa en el mundo, con El Celler de Can Roca como número uno y con proyectos de internacionalización liderados por grandes chefs. Es el resultado de una receta que mezcla vanguardia y tradición, creatividad e innovación, hospitalidad y riqueza cultural y variados estilos en los fogones. El resultado es un “pasaporte” culinario único, con el que España viaja por todo el planeta.

TEXTO
**MARTA FERNÁNDEZ
GUADAÑO (*)**

Desde febrero, en las mesas del Hotel The Halkin se sirven platos de cocina vasca contemporánea con el apellido Arzak. Es el resultado de un contrato firmado entre el establecimiento y Arzak Instructions, sociedad creada por el chef Juan Mari Arzak y su hija Elena con tres miembros clave de su equipo para desarrollar trabajos de asesoramiento culinario. “No pretendemos ofrecer nuestra cocina de San Sebastián, sino platos diseñados con nuestro sello y abiertos al mundo para adaptar nuestra filosofía vasca al gusto internacional. Abrir ‘Arzak 2’ sería imposible”, insiste Elena Arzak. Ametsa, el local londinense, es un claro ejemplo de una estrategia al alza: la internacionalización de la gastronomía “made in Spain”, cuya imagen mundial parece ajena a las incertidumbres económicas y cuyos chefs actúan como evidentes embajadores de la marca España.

Precisamente, Londres es donde a los Arzak les aguardaba, junto con otros grandes cocineros españoles, una cita clave el pasado 29 de abril: la publicación de la lista “50 Best Restaurants in the World”, editada anualmente por la revista británica *Restaurant Magazine* y patrocinada por S. Pellegrino. Tras tres años de liderazgo mundial de Noma, de René Redzepi en Copenhague, El Celler de Can Roca era proclamado mejor restaurante del mundo. “Fue una gran alegría. Es un honor que el número uno sea español; es la confirmación de que a España se le contempla como un destino con muchísimas grandes cocinas y es un impulso para atraer turismo culinario”, apunta Elena Arzak.

El espacio en Girona de los hermanos Joan, Josep y Jordi Roca, tercera generación de una saga hostelera, devolvía así a España el trono de la gastronomía mundial, que elBulli ocupó hasta el avance de Noma. “Este reconocimiento es proyección y promoción de nuestro país al mundo. En realidad, no es nuestro, ya que se basa en una filosofía y en un proyecto de cocina de vanguardia que parte de nuestro restaurante, pero que tiene como punto de apoyo el éxito de la cocina española”, sostiene Josep Roca. “Nuestro plan es seguir trabajando como hasta ahora, sin cambiar nuestro discurso”, señala.

Imagen de apertura
En la serie *A Colorful Winter* el fotógrafo Florent Tanet dispone ordenadamente frutas y verduras contra un fondo de color pastel, jugando con el color, el tamaño y la forma para crear caprichosos bodegones.

“Esto consolida e impulsa el proyecto de nuestro restaurante, pero también de la gastronomía española”, añade su hermano Jordi.

LIDERAZGO MUNDIAL

El posicionamiento de El Celler de Can Roca como número uno es el empujón a un fenómeno que lleva años registrándose: el liderazgo internacional de nuestra cocina, protagonizado por chefs admirados en todo el planeta con probados atractivos como la creatividad, la innovación, un *mix* de vanguardia y tradición, la riqueza cultural y, al mismo tiempo, la diversidad de estilos personales. “Este éxito no es nuevo; es el resultado del trabajo de varias generaciones”, recuerda Elena Arzak, que destaca “el motor que supuso en los años setenta el movimiento de la Nueva Cocina Vasca”, impulsado por chefs como Pedro Subijana y Juan Mari Arzak. “Si yo estoy aquí, es gracias a mi padre”, recalca la chef. Padre e hija lideran mano a mano Arzak, restaurante en San Sebastián posicionado como número ocho del mundo y que, con tres estrellas Michelin, materializa un negocio en tercera y cuarta generación. “En el exterior, la cocina española se empezó a conocer hace diez años”, sostiene la chef, que señala un hecho clave: “Gracias a elBulli, España se ha puesto en el mapa. El papel de Ferran Adrià en el mundo es algo incalculable. Los cocineros españoles le tenemos muchísimo respeto. ElBulli tiene ahora su continuidad en elBullifoundation”. Tras el cierre como restaurante del espacio de Cala Montjoi el 30 de julio de 2011, Adrià trabaja en su conversión en una fundación con potentes proyectos como la Bullipedia, una inmensa “enciclopedia” gastronómica en Internet.

EMBAJADORES

Los Roca ahora son los aliados de este éxito. “Tenemos claro

que liderar el restaurante número uno del mundo debe contribuir a proyectar la cocina española en el entorno internacional”, sentencia Joan Roca. En El Celler de Can Roca y en muchos otros locales del “gastrosector” nacional se miran chefs de todo el planeta. Para Diego Guerrero, director gastronómico de El Club Allard, con dos estrellas Michelin, en Madrid, “muchos de los cocineros que más destacan en el mundo siguen el perfil de España en técnicas de vanguardia, recetas e, incluso, presentación de los platos. Los números uno mundiales miran a España; esto es muy positivo para nuestra gastronomía”. En su opinión, “al viajar, los chefs hacemos de embajadores de la cocina española en general y de cómo nosotros entendemos la cocina. El cliente extranjero valora mucho nuestros platos; incluso, cuando nos visita en Madrid, es mucho más extrovertido que los españoles, que tenemos la fama, pero luego nos cuesta mucho más mostrar las emociones”, opina.

¿Cuáles son los atractivos de la cocina española? Sin duda, un *mix* del “estilo Adria”, que marca los fogones de todo el planeta, junto con el respeto por el producto y las raíces tradicionales. “Creatividad, seriedad, calidad del trabajo y hospitalidad en la forma de transmitir lo que hacemos”, enumera Elena Arzak. “La vanguardia triunfa fuera y eso da pie a que se conozcan nuestras cocinas regionales y, además, nuestros productos”, añade.

Como líderes absolutos, los “Roca Brothers” son conscientes de que ahora pasan “de ser un restaurante a ser un foco importante, el más importante, de la gastronomía en el mundo”, señala Josep Roca. Mientras, su hermano Joan reconoce que “el posicionamiento de El Celler como número uno es un desafío para hacerlo mejor cada día y no defraudar las expectativas de la gente que nos sigue y de la clientela”.

internacional que viene desde muy lejos a visitarnos”.

MUDANZA AL EXTERIOR

Este proceso también puede derivar en la mudanza al extranjero de un espacio gastronómico español. Es el caso de DiverXO, liderado por David Muñoz, que planea a medio plazo cerrar en España este local con dos estrellas Michelin para reabrirlo en otra ciudad. “En mi caso, salir al exterior lo veo como una necesidad. A nivel personal, lo necesito; me encanta Madrid y España, pero me gusta cocinar y vivir fuera en ciudades como Londres, Singapur o Nueva York”, señala Muñoz, que vivió en Londres varios años antes de abrir su local madrileño. “La única forma de crecer como restaurante sin tener que hacer cosas que no quiero hacer es marcharnos fuera. Además, si me quedo en España, DiverXO no tendrá la repercusión internacional que puede tener”, asegura.

Es el planteamiento más extremo de la internacionalización de la gastronomía española, quizás en línea con la personalidad de un chef que reconoce estar practicando “en el último año y medio, una cocina más radical y única que nunca”. A través de sus “platos lienzo”, Muñoz sorprende al comensal con complejas creaciones, planteadas con frecuencia en varios pasos que se sirven en la sala a menudo por chefs salidos de la cocina.

Guerrero explica el caso de El Club Allard. “No tenemos todavía un proyecto internacional sólido para plantearnos salir fuera, pero este ha sido el año en el que más estamos viajando”. En pocos meses, el chef vasco ha estado en Venezuela, Francia, Reino Unido, Polonia, Marruecos, Singapur y México. Su agenda contempla como próximos destinos Viena, Ámsterdam y Hong Kong. “Creo que los viajes son

CUATRO FORMAS DE LLEGAR AL ÉXITO

JOAN, JOSEP Y JORDI ROCA (Girona, 1964, 1966 y 1978)

Restaurante
El Celler de Can Roca

Ubicación

Girona

Concepto e historia

Los tres hermanos gestionan este espacio de cocina de vanguardia de raíces catalanas bajo un reparto de roles: Joan, en la cocina; Josep, en la sala y la bodega; y Jordi, en los postres.

Distinciones

Número uno del mundo y tres estrellas Michelin.

ELENA ARZAK (San Sebastián, 1969)

Restaurante

Arzak

Ubicación

San Sebastián

Concepto e historia

Juan Mari y Elena dirigen como un tandem este espacio, de donde ofrecen una “cocina de autor, vasca, investigación, evolución y vanguardia”.

Distinciones

Número ocho del mundo y tres estrellas Michelin.

DAVID MUÑOZ (Madrid, 1980)

Restaurante

DiverXO

Ubicación

Madrid

Concepto e historia

En 2007, abrió un pequeño local en Tetuán. DiverXO se mudó a otro espacio más grande en 2009. Practica una cocina viajera, personal, radical y de estilo único.

Distinciones

Dos estrellas Michelin.

DIEGO GUERRERO (Vitoria, 1975)

Restaurante

El Club Allard

Ubicación

Madrid

Concepto e historia

Este club abrió sus puertas al público en 1998, cuando llegó como director gastronómico Guerrero, que firma una “cocina cambiante y en constante evolución”.

Distinciones

Dos estrellas Michelin.

La internacionalización de la gastronomía ‘made in Spain’ es una estrategia al alza; su imagen mundial parece ajena a las incertidumbres económicas.



© José López

© José López

“LOS CASOS DE ÉXITO EN LA SALIDA DE COCINEROS ESPAÑOLES AL EXTERIOR REFUERZAN, SIN DUDA, LA MARCA ESPAÑA”.

DAVID MUÑOZ
DIVERXO



consecuencia de la consolidación del trabajo en El Club Allard, lo que nos hace más conocidos fuera, pero también de que en el extranjero se demanda cada vez más a los cocineros españoles. Esto es un éxito nacional”.

En sus giras mundiales, los chefs actúan como potentes embajadores, incluso a través del Basque Culinary Center, la facultad culinaria de San Sebastián, que tiene en marcha la gira mundial “World Tour-Culinary Connection”, con 13 cocineros a seis destinos. Además, se extraen enseñanzas. “Aprendes mucho viendo lo que ocurre fuera, te da seguridad e ideas. En mi caso, me llega en un momento en el que cada vez me siento más capaz de abordar proyectos nuevos y ausentarme de mi cocina para viajar sin que se resienta nuestra propuesta, porque somos un equipo

sólido. Ahora, estamos disfrutando”, comenta Guerrero.

Como otro ejemplo sui géneris de internacionalización, brilla “El Somni”, un banquete-ópera en 12 actos para 12 comensales, ideado por los hermanos Roca y el artista Franc Aleu. Se estrenó en Barcelona a principios de mayo para arrancar una gira mundial que culminará como un espacio permanente en Girona, junto a El Celler de Can Roca. “Nos ayuda a aprovechar sinergias y nutrirnos de ideas para la oferta gastronómica del restaurante, que sigue su curso”, explica Joan Roca, que lanza un mensaje: “Somos artesanos, no artistas”.

FÓRMULAS ESTRATÉGICAS

En cualquier caso, para “conquistar el mundo”, los chefs aplican varios



“LOS ATRACTIVOS DE NUESTRA COCINA SON LA CREATIVIDAD, SERIEDAD, CALIDAD DEL TRABAJO Y HOSPITALIDAD”.

ELENA ARZAK
ARZAK



formatos estratégicos. “Cada cocinero encuentra su fórmula. Algunos abren restaurante porque su infraestructura se lo permite y otros llegan a acuerdos con socios locales; unos salen al exterior por un motivo económico y otros por diversificar. Lo que está claro es que nos estamos yendo fuera porque nos llaman y lo que hacemos interesa”, desgrana Elena Arzak.

En esta línea, Muñoz considera que “la salida de los cocineros españoles al exterior depende de muchas condiciones. Hay diferentes casos de éxito, como Catalunya [abierto por inversores locales con dos sedes en Singapur y Hong Kong, con una apuesta por la cocina catalana y un equipo de “escuela Bulli”], liderado por Pol Perelló, que formó parte durante años del entorno de Adrià] o como Ibérica, en Londres, donde Nacho

Manzano es director gastronómico y el equipo formado por él funciona como una máquina. Este tipo de conceptos refuerza, sin duda, la marca España”.

La lista de “filiales” de chefs en el mundo crece por momentos. Martín Berasategui, Sergi Arola, Paco Pérez, Ramón Freixa, Paco Roncero, Dani García, Albert Raurich, Marcos Morán, Sergio y Javier Torres cuentan con proyectos internacionales, mientras José Andrés es el embajador “permanente” de la cultura del tapeo en Estados Unidos.

En opinión del dueño de DiverXO, “para salir fuera, siempre hay que asociarse con socios locales, que pueden respetar tu concepto y ayudarte a conocer el mercado. Puede funcionar una cocina española bien hecha con un buen servicio de sala. Si se hace bien y se entiende que la internacionalización

"EL 'NÚMERO 1' IMPULSA EL PROYECTO DE NUESTRO RESTAURANTE, PERO TAMBIÉN DE LA GASTRONOMÍA ESPAÑOLA".

JORDI ROCA
EL CELLER DE CAN ROCA



Arzak señala que el éxito de la cocina española es el resultado del trabajo de varias generaciones, y destaca "el motor que supuso en los años setenta el movimiento de la Nueva Cocina Vasca".

debe ir por caminos tan profesionales como Catalunya e Ibérica, no tiene por qué fallar. Pero, si pensamos que el cliente no sabe distinguir lo bueno y es fácil engañarle ofreciendo cualquier ‘cocina española’, será un fracaso”, augura. En su caso, el destino de DiverXO podría ser Nueva York, mientras “ensaya” un paso previo de internacionalización con una segunda marca, StreetXO, que ya funciona en el área Gourmet Experience de El Corte Inglés de Callao (Madrid) y de la que espera abrir local en Londres y Singapur en 2014.

RESPETO POR LA COCINA ESPAÑOLA

Sea cual sea la fórmula elegida, la realidad es que la cocina española está en pleno movimiento de



“AL VIAJAR, LOS CHEFS HACEMOS DE EMBAJADORES DE LA COCINA ESPAÑOLA EN GENERAL Y DE CÓMO NOSOTROS ENTENDEMOS LA COCINA”.

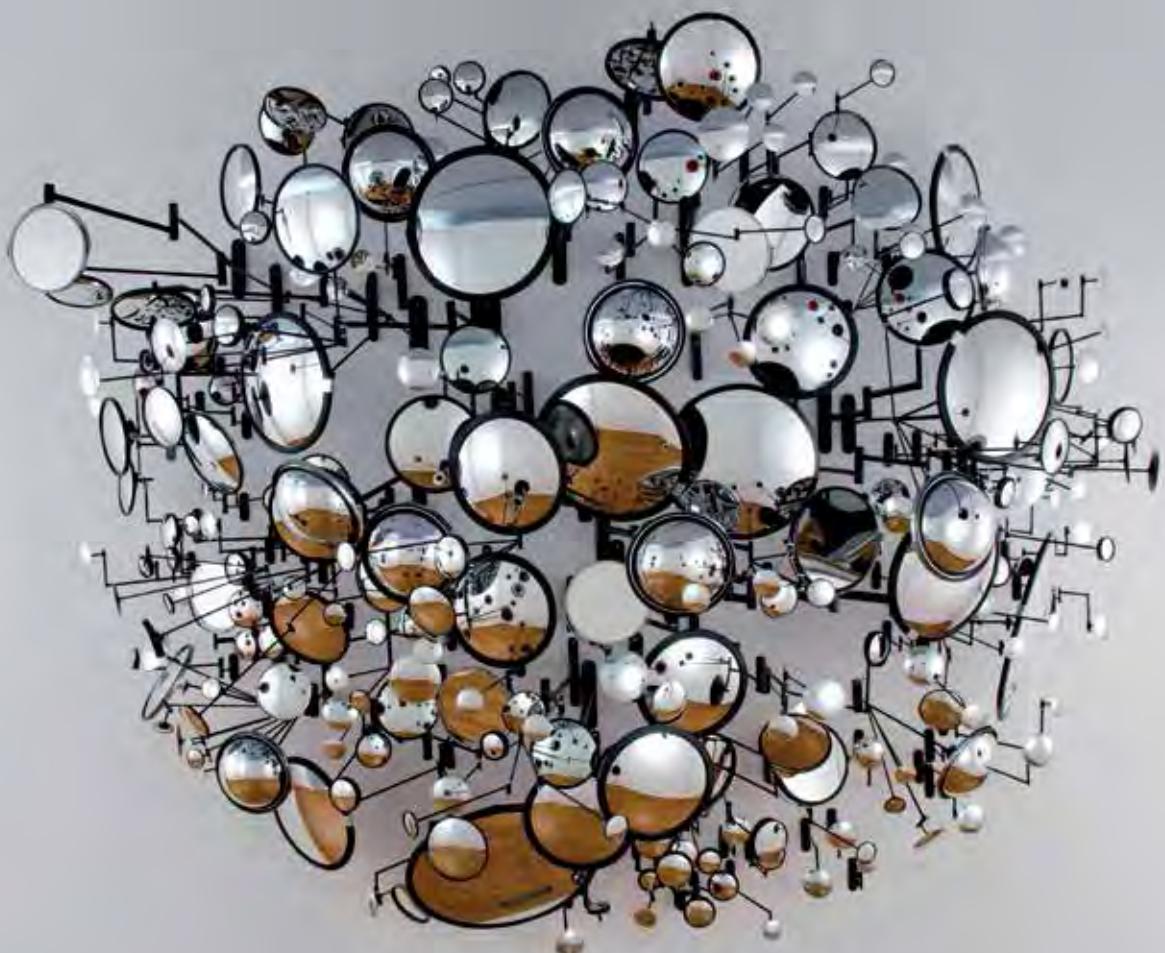
DIEGO GUERRERO
EL CLUB ALLARD

internacionalización, algo que parece llegar en el momento óptimo. “Cuando hace 20 años ibas por el mundo, la gente no conocía ni la cocina ni los restaurantes españoles. Ahora, en el exterior, se conoce el nombre de muchísimos cocineros y se siente un gran respeto por nuestra gastronomía”, destaca Elena Arzak. Coincide con ella Guerrero, que indica que “hay un respeto enorme por nuestro trabajo en países que nos reciben con absoluta hospitalidad”. Desde el punto de vista de la recepción de “foodies” internacionales en España, Joan Roca añade que “es clave cumplir sus expectativas cuando vienen entregados a visitarnos”.

Mientras la gastronomía “made in Spain” triunfa fuera de sus fronteras, donde los chefs buscan y aprovechan oportunidades de negocio, el

“gastrosector” sufre en España la caída de la clientela y el recorte del *ticket medio*, lo que ha desembocado en el cierre de establecimientos y la búsqueda de fórmulas anticrisis. “La crisis se nota más dentro que fuera; por suerte a nosotros nos ha afectado poco, pero hay colegas que lo están pasando muy mal”, comenta Elena Arzak, que lanza la voz de alarma sobre un posible riesgo: “Si, por las incertidumbres económicas, la creatividad se frenase, sería muy negativo para España. Y está claro que si un cocinero tiene preocupaciones económicas, no va a poder seguir creando igual”.

* Periodista gastronómica y creadora del portal Gastroeconomy (www.gastroeconomy.com)



EL GOBIERNO CORPORATIVO QUE VIENE

Cuando Occidente despierte de la crisis financiera, las exigencias de la sociedad hacia las empresas seguirán ahí. Los requerimientos de sistemas de gobierno transparentes, control razonable de riesgos, estrategia adecuada o información relevante y suficiente marcarán, cada vez más, la reputación de la empresa y su sostenibilidad.

TEXTO
MARCOS EZQUERRA

En los últimos meses, numerosos acontecimientos empresariales han tenido una repercusión pocas veces vista en los medios de comunicación. Consejeros de cajas de ahorros quebradas que reconocen no saber leer balances; presidentes de sociedades cotizadas que admiten deudas sin contabilizar por valor de miles de millones de euros... multitud de situaciones que, en un contexto de crisis económica, han sacado a la palestra una materia que tradicionalmente pasaba desapercibida para el grueso de la opinión pública: el gobierno corporativo de las empresas. La conjunción de los escándalos con la dureza de la coyuntura ha llevado a los accionistas, el mercado, los reguladores y, en definitiva, al conjunto de la sociedad, a un nivel de tolerancia cero en dicha materia. Ese movimiento no es particular de España: la crisis financiera ha demostrado que los sistemas de control eran insuficientes.

Los ejemplos de mala praxis son múltiples, y hoy ya no cabe afrontar los requerimientos regulatorios como un mero *checklist*. En un contexto de difícil acceso a la financiación, las empresas son conscientes de que la inversión se focalizará cada vez más en compañías que demuestren un elevado control de sus riesgos potenciales y un modelo de gobierno corporativo ejemplar. Los beneficios más claros se refieren al medio y largo plazo, en forma, fundamentalmente, de confianza de los inversores y de sostenibilidad. Pero también existen recompensas en plazos cortos, como una mayor facilidad de acceso a la financiación o una mejora de la reputación ante el mercado.

Este contexto exige de las empresas una apuesta clara por el papel de sus consejos de administración. La visión de retiro dorado a la que llegaron a asociarse debe dar paso, sin dilación, a otra de un equipo sólido, multidisciplinar, bien formado, conocedor del negocio y sus riesgos y dispuesto a ayudar al equipo directivo. Todas ellas son condiciones necesarias para la correcta realización de las funciones de los consejos, que van desde el diseño de la estrategia hasta la calidad de la información que se dirige a los grupos de interés, pasando por la política de gestión de riesgos.

Imagen de apertura
El artista Graham Caldwell utiliza frecuentemente espejos en sus instalaciones; en esta obra, titulada *Compound Eye*, los múltiples espejos invitan al espectador a explorar su interior mediante la multiplicación de su reflejo.

Las nuevas exigencias van a modificar también el papel del auditor, aunque su objetivo siga siendo ayudar a los mercados a disponer de una información fiable, relevante y en tiempo. Como explica Hilario Albaracín, socio responsable de Auditoría de KPMG, “el auditor debe contribuir a incrementar la confianza y la transparencia de los mercados. Ya no es suficiente con revisar las cuentas anuales y cumplimentar un *checklist*; es necesario otorgar una cierta seguridad sobre la viabilidad de la estrategia empresarial, y eso pasa por evaluar aspectos como la gestión de riesgos o el control interno”. A su juicio, “los estados financieros pueden ofrecer una imagen fiel en un momento determinado, pero la auditoría se ve todavía como una foto fija, y debe pasar a ofrecer un video con movimiento”, concluye. La importancia creciente de la información cualitativa reforzará la exigencia de conocimientos multidisciplinares (desde la fiscalidad hasta la regulación, pasando por el sector o el modelo de negocio), de modo que serán cada vez más necesarios equipos estables con componentes de distintos perfiles.

El trabajo del auditor se complementa con el área de *assurance*, que proporciona seguridad sobre la

información financiera y no financiera de la empresa. Abarca desde datos a regulación y cumplimiento de contratos, pasando por el control interno, siempre con el foco puesto en la seguridad y la fiabilidad: en definitiva, una pata más del buen gobierno corporativo.

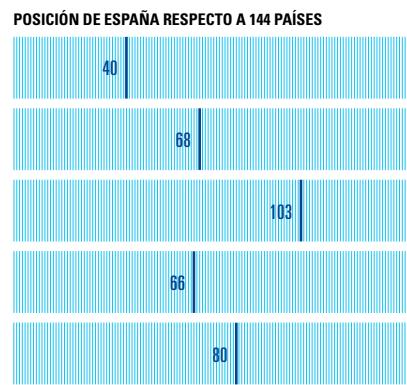
Otra de las líneas más relevantes afecta a la gestión de riesgos empresariales, consistente en manejar el cumplimiento de la legislación, la eficacia y la eficiencia de las operaciones de la organización, así como la fiabilidad de la información financiera. De nuevo, los mercados reclaman sistemas que clarifiquen los riesgos potenciales y las formas, responsables y plazos de su resolución y reporte.

El nuevo entorno en el que ya se mueven las empresas, caracterizado por una mayor exigencia de los *stakeholders*, ha lanzado igualmente el debate sobre los impuestos justos (*tax morality*): el mero cumplimiento de la ley empieza a no ser suficiente. La imputación de ingresos en distintas jurisdicciones que realizan algunas conocidas firmas internacionales para minimizar su carga fiscal puede ser un arma de doble filo: diversos foros de consumidores están iniciando campañas que pueden llegar a producir más pérdidas que los gastos que supondría una política fiscal menos agresiva.

GOBIERNO CORPORATIVO Y COMPETITIVIDAD EN ESPAÑA

Fuente: *Global Competitive Index*, World Economic Forum

	VALORACIÓN DE 1 A 7
COMPORTAMIENTO ÉTICO DE LAS EMPRESAS	4,5
FORTALEZA DE LOS ESTÁNDARES DE AUDITORÍA Y REPORTING	4,6
EFICACIA DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN	4,2
PROTECCIÓN A LOS INTERESES DE LOS ACCIONISTAS MINORITARIOS	4,2
FORTALEZA DE LA PROTECCIÓN AL INVERSOR	3,5*



La auditoría interna también juega un papel importante a la hora de minimizar los riesgos empresariales. Se trata de una actividad transversal que, basándose en el análisis independiente de los procesos, se enfoca a valorar si estos son adecuados a la estrategia de la empresa y si los riesgos potenciales están controlados.

Esa valoración es especialmente útil para el Comité de Auditoría, una figura clave para el correcto funcionamiento de los sistemas de control que sirvan para generar confianza en la sostenibilidad de la empresa. Como explica Albaracín, “son crecientes la relevancia y la responsabilidad encomendadas al Comité de Auditoría, cuya labor es esencial en la transparencia y fiabilidad de la información financiera que se transmite a los mercados y que estos utilizan para la toma de sus decisiones”. Eso sí: ese tipo de atribuciones pasan obligatoriamente por buenos sistemas de selección y formación entre sus miembros.

En la forma de hacer negocios del siglo XXI están cobrando fuerza conceptos como el cumplimiento normativo. El crecimiento de las regulaciones en los últimos años, para abarcar áreas cada vez más específicas, se complementa con la globalización y la operatividad de las empresas en distintas jurisdicciones para complicar el cumplimiento de la legalidad. A ello hay que sumar el debate entre ese estricto cumplimiento (*hard law*) y las normas voluntarias (*soft law*), a menudo relacionadas con los requerimientos sociales y con claros impactos en la reputación de las empresas.

UN IMPACTO CLARO SOBRE LA COMPETITIVIDAD

El buen gobierno se ha constituido en un elemento crítico para la competitividad de las empresas y del

INTEGRATED REPORTING; INFORMACIÓN MÁS ALLÁ DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

La calidad de la información suministrada por las empresas resulta especialmente relevante para los inversores y el resto de *stakeholders* después de los acontecimientos del último lustro. Las demandas pasan por ir más allá de la tradicional información financiera para incluir otra relativa a temas como gobierno corporativo, sostenibilidad, objetivos, estrategia, transparencia o procedimientos de control.

Para impulsar su desarrollo, hace tres años se constituyó el International Integrated Reporting Council (IIRC). El organismo señala cinco principios fundamentales del informe integrado: enfoque estratégico y orientación futura; conectividad de la información; capacidad de respuesta a los grupos de interés; relevancia y concisión; fiabilidad e integridad; y coherencia y comparabilidad.

Lois Guthrie, directora técnica del IIRC, sostiene que la crisis financiera global ha demostrado que la información de las compañías debe dar un salto cualitativo, ya que la actual, en muchos casos, no refleja su situación real. Una valoración en la que coincide el socio de KPMG José Luis Blasco: “El *reporting* tiene mucho que ver con prevenir burbujas; trata de ofrecer información valiosa sobre realidades como el desacoplamiento del valor en libros y el valor real de las empresas”.

Según explica Guthrie, el informe integrado da un paso adelante en la necesaria evolución del reporte corporativo, respondiendo a las demandas de los mercados de tener una mejor información. “La regulación actual no es suficiente”, sostiene. El IIRC trabaja con 98 empresas (siete de ellas, españolas) y medio centenar de inversores institucionales, para “desarrollar de manera consensuada el modelo del reporte corporativo del futuro”. La primera versión del marco del *integrated reporting* estará lista en diciembre.

La evolución, en todo caso, es clara, y para las empresas que tienen una visión de futuro supone una oportunidad para explicar cómo crean y mantienen el valor a lo largo del tiempo. Los inversores necesitan mejor información para evaluar el impacto que tendrán los planes de negocio y los cambios del entorno sobre dicha creación.

RADIOGRAFÍA DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS

Según el último informe anual de la CNMV, correspondiente a 2012, las sociedades cotizadas cumplen con el 81,3% de las recomendaciones del Código Unificado de Gobierno Corporativo (también conocido como Código Conthe); sin embargo, el principio de “cumplir o explicar” queda lacerado en su segundo término: según la CNMV, “no se observa una mejora significativa respecto a la calidad ofrecida por las sociedades para explicar los motivos por los que se apartan de dichas recomendaciones”. “Gran parte de esa información”, continúa, “se considera excesivamente genérica o redundante”.

La CNMV cree que las firmas no explican suficientemente sus incumplimientos.

El promedio de capital que participa en las juntas se mantiene en el entorno del 73%, una cifra que varía de forma inversa a la cuota de capital flotante en la sociedad. La CNMV denota en su informe el avance de nuevas formas de participación en las juntas de accionistas, como el voto a distancia, que alcanzó en 2011 el 22,1%.

El tamaño medio del consejo alcanza los 10,5 miembros en el conjunto de las cotizadas, para ascender a 14,4 en las firmas del Ibex. Ambas cifras se encuentran en el intervalo de entre cinco y 15 miembros que recomienda el Código Unificado. En cuanto a la composición de los mismos, el 94% de las sociedades cuenta con una mayoría de no ejecutivos; sin embargo, aunque el número de independientes sigue aumentando (32,2% en 2011), todavía no alcanza el umbral de dos tercios recomendado en el Código.

Nueve de cada diez sociedades cuentan con una comisión de nombramientos y retribuciones, y un 40% tiene constituida una comisión delegada con funciones ejecutivas (la constitución de un comité de auditoría es un requisito obligatorio para todas las cotizadas).

Las sociedades cotizadas deben describir en su Informe Anual de Gobierno Corporativo la política de gestión de riesgos y los sistemas de control establecidos, identificando riesgos potenciales y materializados, así como el órgano encargado de establecer y supervisar los dispositivos de control

(en cuatro de cada cinco casos, el comité de auditoría). Según la CNMV, una amplia mayoría informa de la existencia de sistemas de control de riesgos, pero no en todos los casos se incluye una descripción de su contenido.

REMUNERACIÓN DE CONSEJEROS

La Ley de Economía Sostenible introduce la obligación de que las cotizadas elaboren un informe anual sobre las remuneraciones de sus consejeros. Según la CNMV, los informes presentados son dispares y en algunos casos resulta complejo extraer la totalidad de la retribución devengada por un consejero por todos los conceptos retributivos. Además, algunas sociedades no incluyen remuneraciones de consejeros que han cesado en su cargo durante el ejercicio, y en otros casos no se informa sobre las devengadas por consejeros por pertenecer a órganos de administración de filiales. A partir del próximo año, la CNMV obligará a las grandes empresas a publicar el detalle de las retribuciones de todos sus altos directivos, y a presentarlas en sus juntas de accionistas. Además, tendrán que presentar una previsión de su política retributiva para los siguientes ejercicios.

La retribución media por consejero ascendió a 279.300 euros anuales en 2011, después de crecer un 4% respecto al año anterior. En cuanto a su reparto, el 40% de dicha retribución es fija; el 27%, variable, mientras que las dietas suman otro 10% y el resto corresponde a acciones, indemnizaciones y atenciones estatutarias.

LA REFORMA EN CIERNES

El Gobierno ha nombrado una comisión para proponer la reforma de la regulación del gobierno corporativo, que deberá emitir un dictamen en el próximo mes de septiembre. Dicha comisión está dirigida por la presidenta de la CNMV, Elvira Rodríguez. En el I Foro del Consejero organizado por KPMG, IESE y *El País*, Rodríguez avanzó que la normativa huirá de tentaciones procíclicas, en el sentido de que “en tiempos de bonanza se tiende a relajar la regulación, y cuando llegan las crisis se las achaca a la falta de esta, entrándose en un proceso de endurecimiento”. Según el calendario que anunció Rodríguez, la norma que sustituya al Código Conthe estará lista el próximo enero.

Los requerimientos de información dinámica y cualitativa reforzarán la necesidad de conocimientos multidisciplinares y, por tanto, de equipos de auditoría estables con distintos perfiles.

conjunto del país. Y resulta crítico porque, dadas las restricciones de acceso a la financiación, la forma de gestionar las empresas es uno de los elementos clave para ganarse la confianza de los inversores. Los avisos al respecto son claros: el último *Global Competitiveness Report*, elaborado por el World Economic Forum, sitúa a España en el puesto 103 entre 144 países en cuanto a eficacia de sus consejos de administración. Un lastre al que se suman las carencias respecto a estándares de auditoría y *reporting* (puesto 68), protección de los intereses de los accionistas minoritarios (66) o protección de los inversores (80). En la clasificación global de competitividad, España mantiene un discreto puesto 36 sobre los 144 países analizados, por detrás de Malasia, Omán o Puerto Rico.

Claramente, la percepción externa sobre la calidad del gobierno corporativo de las firmas españolas está dañando su competitividad así como la del conjunto del país. “Uno de cada tres inversores externos revisan los aspectos relacionados con el gobierno corporativo antes de decidir su inversión, pues los consideran relevantes en la evolución a largo plazo de esa empresa”, señala Ramón Pueyo, director del área de Sostenibilidad en KPMG. A su juicio, “la mejora de estos indicadores es urgente, porque impacta en la capacidad para atraer inversiones del exterior. La marca país contamina la marca empresa y viceversa. Hay que determinar las causas de esas clasificaciones y volcar los esfuerzos en mejorárlas”.

José Luis Blasco, socio responsable de Servicios de Cambio Climático y Sostenibilidad de KPMG EMA, es tajante: “El buen gobierno corporativo es fundamental, porque sirve para que los inversores internacionales inviertan aquí su dinero con confianza”. Blasco cree que el tipo de gobierno corporativo es un arma para que las empresas puedan seleccionar el perfil de sus inversores: “si se quiere evitar una visión cortoplacista, deberían escoger a los que se fijen en temas de resiliencia tanto medioambientales como sociales. Eso contribuirá a hacerlas sostenibles en el tiempo”. Un asunto no menor: según reflejan Foster y Kaplan en su libro *Creative Destruction*, la vida media de las empresas del S&P 500 ha pasado de los 100 años cuando terminó la Gran Depresión a menos de 20 en la actualidad.

Los cambios, lógicamente, no van a producirse de forma instantánea. Lo que parece claro es que el conjunto de las regulaciones, desde la normativa española hasta la de la Unión Europea, amén de los posibles acuerdos internacionales, avanzan de manera decidida hacia mayores exigencias en la calidad del funcionamiento interno y la información suministrada por las empresas. Para los responsables de estas últimas se plantea ahora la disyuntiva de atender a los nuevos requerimientos regulatorios y sociales como si de una mera traba burocrática se tratase, o aprovechar la ocasión para reforzar su sistema de gobierno, modelo de negocio y control de riesgos. Los beneficios, tanto internos como externos, pueden ser ingentes.



"LA CRISIS HA SERVIDO PARA AFIANZAR NUESTRO MODELO Y DEMOSTRAR QUE ES SÓLIDO"

ANTONIO HUERTAS
PRESIDENTE DEL
GRUPO MAPFRE

Antonio Huertas (Villanueva de la Serena, Badajoz, 1964), licenciado en Derecho por la Universidad de Salamanca, se incorporó a MAPFRE en octubre de 1988, con 24 años, dentro de un programa de selección de recién licenciados sin experiencia aseguradora. En 2012 alcanzó la presidencia de la principal aseguradora de España y una de las mayores de Europa.

¿Cómo se ha enfrentado MAPFRE a la crisis?
MAPFRE no ha cambiado su modelo de gestión para luchar contra la crisis y la estamos superando. Llevaba muchos años con un desarrollo sostenible y una buena diversificación tanto en el mundo como en productos. Lo que ha supuesto la crisis es afianzar nuestro modelo y demostrar que es sólido. Y, obviamente con dificultades, hemos podido sortearla, tomando decisiones importantes de diversificación, de simplificación de la organización y siendo mucho más exigentes en el control de costes y en la mejora de la eficiencia.

¿Qué perspectivas se presentan para la compañía?
De clara continuidad del modelo de crecimiento. No prevemos grandes cambios, porque nuestras

operaciones están muy consolidadas. En los últimos años hemos realizado algunas relevantes que nos han ayudado a dar un salto muy notable en países como Estados Unidos, Turquía y Brasil. No obstante, estaremos atentos a las oportunidades en cualquier parte del mundo para poder combinar el crecimiento orgánico con alguna posibilidad de inversión en algún otro mercado.

¿Ha frenado la crisis ese proceso de crecimiento?

No necesariamente, porque ya en plena crisis hicimos esas operaciones; lo que pasa es que el propio mercado se ha reducido al no haber buena financiación y empeorar las perspectivas económicas, ya que no había ni vendedores ni compradores. Por eso no ha habido operaciones que pudieran interesar. Pero no hemos dejado de mirar. Confiamos en nuestro modelo, que es adquirir, consolidar y, una vez consolidado, continuar atentos a cualquier otra oportunidad.

Es decir, que los objetivos no han variado en esencia...

En esencia, no. Pero sí son más claros. Desde que asumí la presidencia hemos hecho un ejercicio de reflexión estratégica muy intenso. El equipo ejecutivo es el mismo que había con la anterior

MAPFRE EN CIFRAS**35.586**

EMPLEADOS

5.390

OFICINAS PROPIAS

9.475

OFICINAS DE BANCASEGUROS

25.301

MILLONES DE EUROS EN INGRESOS

665,7

MILLONES DE EUROS DE BENEFICIO ATRIBUIDO

46

PAÍSES

presidencia; lo que hemos hecho es clarificar la estructura y reflexionar sobre cuál es nuestro futuro inmediato y los pasos que debemos dar. Hemos aprovechado para reordenar sinergias y simplificar el modelo empresarial, pero siempre manteniendo el foco en el negocio asegurador.

¿En qué se parece la MAPFRE de hoy a la de hace 20 años?

En el negocio, muy poco; en la cultura empresarial, mucho. Somos la misma empresa desde el punto de vista cultural, de principios y de lo que creemos y desarrollamos. El modelo, no, porque la empresa se ha multiplicado por diez; éramos siete u ocho veces menos trabajadores que hoy, estábamos en muchos menos mercados... Hoy somos una multinacional presente en cinco continentes y 46 países, y con una diversificación de productos que no teníamos antes. Sin embargo, empresarialmente, somos la misma organización con la misma ambición sana de crecimiento y, sobre todo, de confianza en los equipos y en las personas, que son las que hacen la empresa.

¿Cuándo comenzó la expansión de la firma?

A mediados de los ochenta. En 1984 se tomó una participación en Colombia y en 1986 se adquirió MAPFRE Argentina. A partir de ahí, MAPFRE ha comprado una o dos compañías por año. Previamente, MAPFRE Asistencia y MAPFRE Reaseguro habían iniciado ya su desarrollo. En total, 46 países que no han sido improvisados. Primero, en Latinoamérica, porque cultural y económicamente era lo que podíamos permitirnos. Despues, una vez que aprendimos los entresijos de una compañía multinacional, empezamos a hacer pinitos en otras partes del mundo y, finalmente, entramos en Estados Unidos con una gran operación. Ahí comenzó la actual etapa.

¿Qué representa el exterior en el conjunto del grupo?

En estos momentos, supone en torno al 66%, que es la media del Ibex. Eso significa que no somos un ejemplo aislado, sino el reflejo de la tendencia natural de los últimos años de las grandes empresas españolas. España es un país limitado, porque tenemos la población que tenemos y una madurez alta en el sector del seguro. Es cierto que nos falta crecer, en comparación con otras economías europeas, en seguros de vida y pensiones. En seguros no vida estamos en la media, con lo que

"Hemos reordenado sinergias y simplificado el modelo empresarial, pero siempre manteniendo el foco en el negocio asegurador".

esperamos un desarrollo a medida que la crisis vaya amainando. Sin embargo, el potencial de crecimiento de las economías latinoamericanas y de Estados Unidos es enorme y harán que España continúe representando menos cuota en el conjunto de la empresa.

Dentro de esas oportunidades, ¿hay algunos países en los que no estén que tengan en el punto de mira?

De los países emergentes, la referencia es Asia. África no está todavía en nuestro radar. Estamos en Filipinas y tenemos presencia en China con una operación de asistencia. En cuanto al sudeste asiático, lo estamos sondeando, pero allí las reglas del juego no son las mismas y hay que adaptarse. Llevamos diez años en China y ahora podemos decir que conocemos un poco su mercado. Los tiempos son distintos respecto al mundo occidental.

¿Y en cuanto a la diversificación?

Somos una compañía de seguros y queremos hacer lo nuestro. MAPFRE quiere ser la aseguradora global de confianza. Sí es cierto que alrededor del seguro hay ciertas actividades de servicio complementarias que pueden diferenciarnos de la competencia. Ahí sí apostamos. Por ejemplo, una red de polyclínicos, que son pequeñas consultas para ofrecer un servicio especializado de atención médica a nuestros clientes de salud. En todo caso, solo actividades que aporten valor al negocio asegurador.

Entonces, ¿no se plantean otros negocios?

En absoluto. ¡Hay tanto por hacer en el mundo del seguro! Y es lo que sabemos hacer.

Es decir, que la aventura de Bankia, en su momento Caja Madrid, ahora no la repetirían...

Tiene varias lecturas. Fue un acuerdo sin participación en el que cada uno ponía en manos del otro el negocio que sabía hacer. Nosotros teníamos un banco, Banco MAPFRE, que se lo vendimos a Caja Madrid; y la caja nos vendió

los negocios aseguradores. La relación fue evolucionando y decidimos transformarla en una participación accionarial en la que Caja Madrid tomaba una parte de MAPFRE. Pasado el tiempo, Bankia decidió salir al mercado y MAPFRE acudió a comprar una participación. No ha salido bien. El mercado y la crisis han agravado sustancialmente las condiciones de salida y ha sido una inversión mala, indudablemente.

Pero no por culpa suya...

Evidentemente eso creemos. La información pública que se aprobó por la CNMV era lo suficientemente creíble para pensar que Bankia se podía transformar en un gran banco. Lamentablemente no se pudo concretar y la crisis fue mucho más fuerte de lo previsto. Vendimos y ya no tenemos ninguna participación.

¿Está interesada MAPFRE en los proyectos de privatización de CESCE?

CESCE es una compañía aseguradora con una doble naturaleza. Gestiona, por un lado, un riesgo público que nunca va a estar en manos de aseguradoras, que es el riesgo de las grandes



operaciones de exportación de las empresas españolas. El otro es privado y está en manos de las empresas. Si sale al mercado, tenemos una filial compartida con Euler que decidirá si participa o no. La decisión no está tomada porque el proceso de la privatización está siendo muy lento.

¿Cómo evalúa el proceso de desmutualización de MAPFRE y su salida a Bolsa?

Fue un cambio muy relevante, porque a todos nos habían enseñado que el concepto mutual era muy importante. Lo bueno del proceso de desmutualización fue que, pese a que nos permitió que todo nuestro negocio pasase a ser cotizado, mantuvimos los principios de la antigua mutualidad. El proceso, desde el punto de vista de transformación del negocio, fue ejemplar y transparente y permitió que una gran

especializado. Nosotros creemos en la mediación y defendemos nuestra red de agentes porque creemos que es el mejor canal para distribuir y recibir asesoramiento. Hemos visto en alguna experiencia reciente que la falta de asesoramiento para los clientes ha provocado gran convulsión social y pérdidas importantes para las personas que compraron esos productos. En seguros no queremos que pase eso. Lo importante es combinarlo con otro tipo de canales. Al final el cliente es el dueño y elige por dónde quiere relacionarse con la compañía.

¿Y el sector va por esos derroteros?

Hay compañías especializadas en un canal, que es el de banca seguros, sobre todo las que están vinculadas a grupos financieros; pero el resto somos multicanal. El cliente tiene que tener una

"Estaremos atentos a las oportunidades para combinar el crecimiento orgánico con alguna posible inversión en otros mercados".

empresa española que estaba muy encorsetada por un modelo jurídico (muy viable, pero que restaba capacidad de transparencia y acceso a los mercados) se transformara en un gran grupo con una visibilidad enorme, que es la quinta por facturación, la cuarta financiera del Ibex y la decimocuarta en capitalización. Y eso lo hemos hecho manteniendo nuestros valores.

¿Considera que Verti ha sido un acierto?

Sí, porque va a ser un acierto su modelo de negocio. No tenemos ninguna duda. Estamos seguros de que Internet va ser uno de los canales del futuro. MAPFRE tenía que estar en ese canal y liderarlo porque en España nadie había tomado esa iniciativa. Hemos hecho dos inversiones muy fuertes y la empresa está yendo muy bien. La crisis ha cambiado el desarrollo que preveíamos; pero ya es el tercer año y se están cumpliendo las expectativas, con una penetración importante en seguros de automóvil, somos líderes por Internet y, además, se convertirá en el referente de la expansión internacional de MAPFRE en *on-line*.

¿Cree que la evolución del sector va por ahí?

No necesariamente. El seguro es un producto muy sofisticado porque necesita un asesoramiento muy

información transparente que le permita elegir, pero no se puede primar un canal sobre otro. El precio debe ser el mismo si el producto es el mismo y las condiciones de servicio son más o menos iguales.

¿La reestructuración del sector financiero les ha afectado?

Indudablemente. MAPFRE decidió entrar en banca seguros porque creímos que era una tendencia que se iba a consolidar y que teníamos que ofrecérsela a nuestros clientes. Los canales han funcionado bien, pero llegó la crisis. Teníamos acuerdos en vigor que ya no son sostenibles; hay que esperar a la definición del mapa bancario. Obviamente, nos ha afectado, hemos ajustado los planes para adecuarnos a la situación y lo que queremos es resolver los temas pendientes.

¿Qué ramos del seguro van a pasar a mejor vida o se van a potenciar?

El seguro evoluciona y lo que aparecen son nuevas necesidades. Los recortes y condicionantes que afectan a la Seguridad Social hacen que el seguro de salud privado sea una prioridad. Hay otras necesidades, como las pensiones, y las compañías de seguros nos podemos convertir en complemento del Estado. Y algún producto que



parecía haber pasado a mejor vida, como el de decesos, que proviene de una antigua cultura de asegurar los enterramientos, se sigue vendiendo.

CAMBIO DE TENDENCIA MACROECONÓMICA

¿Qué previsiones tienen sobre la evolución de la economía?

Creemos que hay un cambio de tendencia, que aún no se ve en la actividad micro en las familias y las pymes. Vemos mejoras en actividades que no están afectas al sector público o al financiero, como turismo, biotecnología o servicios. Las exportaciones crecen de una marea relevante, y no solo las grandes empresas. España es uno de los países que no ha perdido cuota en el conjunto de las exportaciones mundiales. También la productividad ha mejorado sustancialmente, es cierto que porque ha bajado el número de empleados. Creemos que habrá un resurgimiento razonable de la actividad a partir de 2014. Del 2015 al 2020 debería haber un crecimiento importante de empleo, que no va a llegar a lo que conocimos, pero se notará. Por otro lado, hay que permitir que la actividad económica no formal vaya aflorando simultáneamente al desarrollo de actividades nuevas.

Entiendo que se refiere a la economía sumergida... Y su sector, ¿cómo espera que evolucione?

El sector asegurador no ha reducido empleo, nos mantenemos e invertimos. Somos inversores activos y grandes compradores de deuda pública, con lo que ayudamos a sostener el sistema público de financiación porque las aseguradoras confiamos en el país que operamos y necesitamos garantizar operaciones a largo plazo para casar con los productos.

¿Qué opina de las medidas adoptadas por el Gobierno?

Las reformas estructurales, como la laboral, la financiera y la liberalización de la actividad privada para formar la inversión, han sido positivas, aunque el lastre de la dependencia del sector inmobiliario continúa pesando. La reforma fiscal no da para mucho más; no podemos esperar que este país se arregle subiendo los impuestos. Hay medidas para incentivar el crecimiento que el Gobierno debía adoptar, como arreglar la eficiencia de las Administraciones Públicas y activar políticas de crecimiento relacionadas con las pymes y los particulares.

¿Cómo evalúa lo hecho en Administraciones Públicas?

Creo que no hemos hecho completamente los deberes. El Estado de las Autonomías fue un proceso evolutivo magnífico que ha llevado a que las Administraciones estén muy cerca de los ciudadanos. Pero de ahí pasamos a los excesos y competencias cruzadas que hacen muy difícil abrir un negocio y generan una estructura de costes redundantes que no ayuda al crecimiento. El Estado tiene que hacer un esfuerzo enorme por simplificar su estructura y adaptarse a los nuevos tiempos. Por otra parte, necesitamos una concertación política, empresarial y social para salir juntos de la crisis.

¿Qué valoración hace de la marca España, de la que ustedes forman parte?

Somos una marca de origen español, pero cada vez más global. La gente valora muy bien España; se sorprenden de que pasemos por esta situación, pero no les inquieta el futuro. Vamos a aprender mucho de la crisis. Siempre que nos preguntan fuera, los empresarios hablamos bien y, en general, se habla bien de España en el exterior.



CHINA: ASALTO A LA PRIMERA POTENCIA

Una nueva generación de líderes pilota ya la segunda economía del mundo, en un siglo en el que se prevé el fin de la hegemonía de Occidente. El país asiático intentará cambiar el modelo productivo para potenciar el consumo interno, seguir creciendo y superar a Estados Unidos. Economistas como Krugman temen que todo sea una burbuja.

TEXTO
LUIS ANSORENA

Un ejercicio para entender China. Pregunte a cualquiera que le hable al menos diez minutos sobre Estados Unidos. Le mencionará, en la mayoría de los casos, su cine, su música, su poder económico, sus grandes marcas, su presidente Obama, su historia, cómo ganó la Segunda Guerra Mundial, cómo ha dominado el mundo en el siglo XX... Cambie la pregunta: “¿Y qué me puede contar de China?”. Esta es la práctica que propone el consultor Luis Torras en el libro *El despertar de China* (Instituto de Estudios Económicos, 2013) para ilustrar lo poco que sabemos del gigante asiático. Se puede responder con lo obvio: China es el país más habitado del mundo (1.340 millones de personas, más del 20% de la población del planeta), un gigante geográfico (el cuarto en superficie tras Rusia, Canadá y Estados Unidos; 20 veces España), la segunda economía del mundo en términos absolutos, una

“república popular” al este de Asia que se debate entre el comunismo y el capitalismo y acusada de no respetar los derechos humanos, la fábrica del mundo, la penúltima sede de los Juegos Olímpicos... Y es a partir de ahí cuando la mayoría de españoles, e incluso la mayoría de los occidentales, se quedará sin palabras.

“Su historia se ha desarrollado al margen del marco de referencia existente en Occidente, así como la evolución en sus esquemas de pensamiento y valores”, escribe Torras para explicar el desconocimiento compartido de un país que, si no se equivocan las previsiones, será la primera economía del mundo en 2016.

La mayoría de los analistas adelanta que el siglo XXI será el de China. En palabras de Torras, el mundo vivirá el fin de una era marcada por el “dominio hegemónico” de Occidente. “El resurgir del dragón rojo es un cambio estructural histórico, de una magnitud comparable a la caída de Roma”. Como recuerda la revista inglesa *The Economist*, el país asiático aspira a recuperar un poder que ya tuvo: fue primera potencia mundial hasta mediados del siglo XVIII. En 1820, antes de perder las guerras del Opio contra Reino Unido, su economía representaba un tercio de la del planeta.

Imagen de apertura

Ai Wei Wei,
Coca Cola, 2011.
Cerámica de la dinastía
Han (206 a.C.-220 d.C.)
pintada con acrílico.
30 x 30 x 27 cm.
Algunas de las obras
más icónicas del
famoso y polémico
artista chino Ai Wei Wei
son sus "ready-mades",
en los que transforma
la cultura material
histórica de China para
representar el impacto
de la modernización y
la globalización sobre
la producción artística
tradicional.
Colección privada.
Cortesía de la Galerie
Urs Meile, Pekín-
Lucerna.

Entre 1978 y 2010, su producto interior bruto (la suma del valor de todos los bienes y servicios producidos en un año) ha crecido una media anual del 9,5%, según recogen los profesores Ramón Tamames y Felipe Debasa en el libro *China, tercer milenio* (Planeta, 2013). En términos reales, si la producción se valora con los precios de un mismo año, ese aumento supone que su economía se ha multiplicado por 18,24 en 32 años. “Es un crecimiento que no tiene precedentes en la historia de la humanidad”, resume el consultor Torras, que como otros expertos marca el punto de partida de este nuevo “paradigma” en las medidas de “modernización” aprobadas en 1978, dos años después de la muerte de Mao, presidente hasta entonces de la república y del Partido Comunista.

El Gobierno abrió entonces la economía a la iniciativa privada, creó zonas francas para atraer inversión extranjera, permitió los pluses por

Jacques adelanta un “nuevo orden mundial” en el que Occidente perderá peso. La suma de sus economías alcanzará en 2025 un tercio del PIB del planeta, cuando en 1973 llegaba al 60%. Los denominados países emergentes ganarán fuerza y se espera que influyan más en la toma de decisiones. Solo Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica, conocidos como los BRICS, suman ya el 21% del PIB mundial y el 40% de la población.

EL RELEVO

Estados Unidos dejará de ser la primera economía, según el Fondo Monetario Internacional (FMI). El organismo adelantó en 2011 que el PIB chino en paridad de poder adquisitivo (estadística que compara las cifras teniendo en cuenta lo que puede comprarse con un mismo billete de dólar en un país y en el otro) superará al estadounidense en 2016, mucho antes de lo esperado. En términos absolutos, el relevo llegará en 2027, según pronosticó en 2008 el banco de inversión Goldman Sachs –hace diez años, se calculaba que ocurriría a mediados de siglo–. “China está protagonizando una transición demográfica, económica y urbana sin precedentes en la historia contemporánea”, opinan los profesores Tamames y Debasa. “Literalmente, quemando etapas, y consiguiendo en cinco o seis décadas lo que el Reino Unido, Alemania o Francia tardaron dos siglos o más”.

En un artículo en el periódico *El País*, el corresponsal Claudi Pérez ilustraba el cambio con un viaje por Estados Unidos. Detroit, corazón de la industria del automóvil, tiene ahora menos población que en 1910, barrios semivacíos y edificios abandonados. Washington, capital de la primera potencia del mundo y sede del FMI, acumula a sus afueras casas llenas de polvo tras una sucesión de desahucios.

Decenas de millones de ciudadanos chinos han salido de la pobreza gracias a las reformas, pero la desigualdad ha aumentado tanto que se temen estallidos sociales.

productividad y el derecho al despido de los obreros con bajo rendimiento... “¿Qué más da que el gato sea blanco o negro, con tal que cace ratones?”, se justificó el heredero de Mao, Deng Xiaoping, que pese a todo mantuvo el régimen autoritario.

Y tras estas y otras medidas, un cambio de escenario. En el libro *When China rules the world* (Penguin Books, 2009), el profesor inglés Martin

OBAMA BUSCA EN LA UE UN SOCIO FRENTE AL GIGANTE ASIÁTICO

“Todos menos China”. Ese es el nombre que algunos analistas han puesto a los acuerdos de libre comercio que negocia el presidente de Estados Unidos. La Administración de Barack Obama ha iniciado conversaciones con la Unión Europea y, desde abril, con Japón, para que se sume al Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica. Este tratado de libre comercio multilateral cuenta con diez candidatos, entre los que se incluyen Estados Unidos y tres de las economías más dinámicas del Pacífico: Singapur, Australia y Vietnam. Se espera que se firme en 2016. Pekín no ha sido consultada. “Estados Unidos está intentando reescribir las reglas del comercio global a nuestras espaldas”, se quejó un funcionario chino al periódico económico inglés *Financial Times*.

El pacto crearía la mayor área comercial del mundo y facilitaría que las empresas de EEUU y la UE fijaran los estándares comerciales y legales.

En febrero, Washington y Bruselas anunciaron el inicio de una negociación para firmar un acuerdo de libre comercio antes de finales de 2014. Las dos partes comparten el mayor tráfico de bienes y servicios (440.000 millones de euros anuales) e inversiones (2,8 billones de euros) del mundo, con una balanza comercial positiva para la UE (de 72.000 millones en 2011). Estas sumas representan un tercio de los intercambios globales. “Es la mayor relación económica del planeta”, señaló en un comunicado la Casa Blanca. “Representa cerca de la mitad de la producción mundial”.

A pocos se le escapa el momento elegido para anunciar las conversaciones. Tras la crisis financiera que arrancó en 2007 y que apenas se sintió en China, la Unión Europea y Estados Unidos intentan crear una especie de OTAN económica con bajos aranceles para frenar el poder exportador del gigante asiático. Para los analistas, este es un movimiento más de una partida de ajedrez en la que está en juego el liderazgo económico de las próximas décadas.

Desde Bruselas, el presidente de la Comisión Europea, José Manuel Barroso, admitió que ambos socios no viven su mejor momento.

“El comercio es una de las soluciones para nuestros problemas”, aseguró en referencia al déficit público de Estados Unidos y a la falta de crecimiento en la zona euro. “Un acuerdo transatlántico de comercio e inversión con la UE ayudará a la creación de millones de empleos”, coincidió Obama.

El pacto generaría al año 86.000 millones de euros para la Unión y 65.000 para Estados Unidos, según Bruselas. Actualmente, los intercambios entre ambas orillas no están cubiertos por ningún tratado y se gravan con distintas tarifas arancelarias. Las aplicadas por la UE a las importaciones estadounidenses se elevan a una media del 5,2%, estima un informe de la Comisión Europea. En sentido contrario, el porcentaje se reduce al 3,5%.

Los sectores más beneficiados por el acuerdo serían el automóvil, el químico y la producción de maquinaria, señalan desde Bruselas. El pacto crearía la mayor área comercial del mundo y facilitaría que las empresas de Estados Unidos y la UE fijaran los estándares comerciales y legales.

Pero no será fácil llegar a un acuerdo. Pese a la presión de Estados Unidos, la Unión Europea restringe o prohíbe el cultivo de transgénicos y que las reses sean tratadas con antibióticos de forma indiscriminada, con suplementos alimenticios y con hormonas de crecimiento. El conflicto por los subsidios de los fabricantes de aviones Airbus (europeo) y Boeing (estadounidense) aleja posturas. También el cine europeo, demasiado protegido para los estadounidenses, y las normativas que impiden que empresas de la Unión consigan contratos públicos en Estados Unidos.

La industria del automóvil de las dos orillas aplaude las conversaciones. Los agricultores europeos dudan y Francia recela. El Gobierno de Hollande ya ha marcado sus límites en las negociaciones: se opondrá a la restricción de las ayudas a la industria cultural y a que se flexibilicen las normas contra los productos modificados genéticamente y contra las hormonas en la carne. Queda un proceso complejo por delante, que podría dar lugar a la zona de libre comercio más importante de la Historia.

CHINA EN CIFRAS

FUENTE: Banco Mundial y CIA Factbook

**POBLACIÓN CON ACCESO
A AGUA POTABLE (%)**

MÁXIMA MUNDIAL: 100%

85%**ESPERANZA DE VIDA
AL NACER (AÑOS)**

MÁXIMA MUNDIAL: 84

75**POBLACIÓN TOTAL
(EN MILES DE MILLONES)**

MÁXIMA MUNDIAL: 1,344

1,344**RENTA PER CÁPITA (DÓLARES EN
PARIDAD DE PODER DE COMpra)**

MÁXIMA MUNDIAL: 102,800

9,900**PIB (BILLONES DE DÓLARES
EN PARIDAD DE PODER DE COMpra)**

MÁXIMA MUNDIAL: 15,66

12,38

Una estampa que se explica tras una crisis mundial, la que arrancó en 2007, que dejó tocado el sistema financiero y el mercado inmobiliario de Estados Unidos, cuya economía ha crecido en las tres últimas décadas a una media del 2,8%.

La crisis, en cambio, apenas ha rozado al mundo emergente. Es, para muchos, una crisis de opulencia, “causada por blancos de ojos azules”, según el expresidente de Brasil Lula da Silva. Y China es una superpotencia pobre con salarios bajos. Su PIB per cápita, el que se divide por la población media

en un año, se estimaba en 2012 en 6.075 dólares (unos 4.600 euros, al nivel de Angola), según el FMI.

LAS DUDAS DE KRUGMAN

Pese a cierta desaceleración en el primer trimestre, con un crecimiento menor de lo esperado (7,7%), el país aguanta el ritmo (su PIB se incrementó un 8,7% en 2009, un 10,4%, en 2010, un 9,3% en 2011 y un 7,8% en 2012). Los economistas se preguntan cuánto tiempo mantendrá China esa dinámica. Para muchos, como resumió el grupo

de presión el Club de Roma en el informe *Los límites al crecimiento*, “el crecimiento infinito es imposible con recursos finitos”.

En un artículo en *The New York Times* publicado en diciembre de 2011, el premio Nobel de Economía Paul Krugman advirtió de que “la historia de China se parece demasiado a las crisis que se han visto en otros países”. El profesor ponía en duda los datos que ofrece el Gobierno chino, destacaba el bajo consumo de sus habitantes, alertaba de la poca supervisión de un sistema financiero “a la sombra” y avisaba de que se observaban “todos los signos” de una burbuja inmobiliaria, diagnóstico que comparte con el gurú Nouriel Roubini, que vaticinó la Gran Recesión. Un año después, pese a que nada había estallado, Krugman añadió que, si no es su colapso económico, será su poco respeto al medio ambiente lo que llevará al resto al desastre. “Si os preocupa el cambio climático y todo eso”, alertó en una conferencia en Nueva York, “pensad en China. Su crecimiento económico es un éxito humano maravilloso que nos puede matar a todos”.

POTENCIAR EL CONSUMO

El Gobierno chino aspira a transformar una economía basada en la inversión extranjera y la exportación en una más enfocada al consumo, con salarios más altos y una clase media que pueda comprar. En un país con tasas de ahorro históricamente altas –lo que se explica en gran parte por un pasado de grandes carencias y hambre, por la falta de educación y sanidad gratuitas y la ausencia de un sistema público de pensiones–, las autoridades necesitan que millones de ciudadanos emigren del campo, mucho más pobre y en el que vive cerca de la mitad de la población, a las grandes ciudades. Allí hay más empleos y mejores sueldos. “En los últimos años, millones de

UN MERCADO ATRACTIVO PESE A LAS BARRERAS

Felipe II dijo no. El imperio español contó con un plan para invadir China: 8.000 hombres y la ayuda de los japoneses, “muy buena gente”, bastaban para vencer a la por aquél entonces mayor potencia mundial, según la carta que escribió el 20 de junio de 1583 Diego Ronquillo, gobernador de Filipinas. El monarca rechazó dos veces la propuesta pese a que el segundo croquis aumentaba las fuerzas hasta los 12.000 españoles, otros tantos portugueses, 6.000 indios de Bisayas (Filipinas) y 6.000 japoneses, recuerdan en el libro *China, tercer milenio* los profesores Tamames y Debasa. Cuatro siglos después, en 1973, España y China establecieron relaciones diplomáticas. El presidente Felipe González viajó en 1985 a Pekín acompañado de empresarios españoles que querían hacer negocios en el país asiático.

“El atractivo del mercado chino es innegable: su PIB crecerá por encima del 8% en los próximos años y el gasto en consumo prácticamente se duplicará en 2016”, explica Antonio Hernández, socio de Sectores Regulados, Inversiones Extranjeras e Internacionalización de la red de servicios profesionales KPMG. La balanza comercial entre ambos países resultó en 2012 deficitaria para España en 13.865 millones de euros, pese a que “las exportaciones españolas a China han aumentado a un ritmo medio del 18% en la última década”. “El creciente interés de las empresas españolas por este mercado es evidente”, concluye Hernández, “el año pasado más de 12.000 exportaron a este país, el doble que en 2009”.

David Hohn, socio responsable de China Practice en KPMG, se encarga de asesorar a compañías que desean introducirse en el gigante asiático, así como a los grupos chinos que pretenden expandirse en España y América Latina. En el mercado chino, Hohn observa oportunidades en los sectores más promovidos (*“Encouraged”*) por el Gobierno, como nuevas tecnologías eficientes y servicios de valor añadido que apoyan a la industria china en general, pero recuerda los límites que impone un país comunista: “Siguen existiendo barreras de entrada, como la exigencia de certificaciones y restricciones a la inversión en sectores como el transporte/infraestructuras, los servicios financieros, las telecomunicaciones y la energía”. Por otro lado, “ese deseo de acaparar tecnologías y procesos nuevos acabará implicando inversiones chinas en grupos extranjeros que disponen del *know how* relevante. Ello supone una buena noticia para España, que cuenta con algunas de las empresas líderes globales en estos sectores”.

personas han salido de la pobreza”, expone la periodista y autora del libro *Hablan los chinos* (Aguilar, 2012), Ana Fuentes; “pero paralelamente la desigualdad ha crecido de forma espectacular”. El coeficiente Gini, que califica las disparidades en una escala de 0 a 1, se elevó en 2012 a 0,475, por encima de 0,4, registro a partir del cual los analistas creen que hay un claro peligro de disturbios sociales.

EL CICLISTA

El profesor de Economía del IE Business School Juan Carlos Martínez Lázaro utiliza una comparación para explicar la situación. El ciclista que deja de pedalear verá cómo, tarde o temprano, su bicicleta se tambalea. De la misma manera, el Gobierno chino necesita tasas de crecimiento

ya 300 millones y se espera que llegue en 2020 a los 700 millones.

En marzo, el ingeniero industrial de 59 años y doctorado en teoría marxista Xi Jinping fue nombrado presidente de China para los próximos cinco años. Los retos que afronta parecen claros. Su jefe de Gobierno, Li Keqiang, anunció que renovarán el modelo económico, lucharán contra la corrupción y responderán a las demandas de la población, que reclama más derechos y protesta por la corrupción, la contaminación y los precios de la vivienda en las grandes ciudades.

Una de las mejores formas de conocer al nuevo presidente consiste en leer en Internet el perfil que elaboró de él en 2007 la Embajada en Pekín de Estados Unidos. Filtrado por Wikileaks, el

La actividad económica del dragón rojo se ha multiplicado por 18 en poco más de tres décadas, un incremento sin precedentes en la historia.

elevadas (“tal vez de más de un 7%”) para mantener las expectativas de millones de ciudadanos. Sin ellas, el docente cree imposible incorporar a las ciudades a millones de campesinos. Y si eso ocurre, la estabilidad social correrá peligro.

“Lo importante no es en qué año concreto China superará a Estados Unidos. Todo apunta a que ocurrirá si no hay una involución social”, señala el profesor. “Mis incertidumbres sobre China no están tanto en el ámbito económico, sino en lo social y político. Lo que yo me pregunto es: ¿hasta qué punto esa transición económica es sostenible sin un cambio político? La experiencia nos dice que el crecimiento de renta y de la clase media hacen difícil que se mantenga una dictadura”. La clase media suma

documento de 11 páginas retrata a Xi como un hombre “muy ambicioso” y elitista que desde bien joven quiso meterse en política por pragmatismo y no por “motivaciones ideológicas”. No le interesa el dinero, sí el poder. Le gusta el cine de Hollywood, sobre todo las películas de la Segunda Guerra Mundial. De momento, sin concretar demasiado, promete luchar por el “gran renacimiento de la nación china”.

CRECIENTE COMPLEJIDAD DESCENTRALIZACIÓN • CONVERGENCIA CONTABLE

CAPITALISMO 2.0

VALOR RAZONABLE • OPORTUNIDADES

GESTIÓN DE STAKEHOLDERS • INFRAESTRUCTURAS

GOBIERNO CORPORATIVO

PLANEAS DE VIABILIDAD • REESTRUCTURACIÓN DE COSTES

REDES SOCIALES • ALTA VELOCIDAD • REFORMA LABORAL

EUROZONA • PÚBLICO VS PRIVADO

REFORMA FINANCIERA

DESLICACION • MODIFICACIONES FISCALES • BUEN GOBIERNO

SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE PENSIONES

CHINA • INVERSIONES

DIGITALIZACIÓN

INESTABILIDAD POLÍTICA • FRAUDE

TECNOLOGÍA

ENERGÍA SOSTENIBLE

INGRESOS FISCALES • INFLACIÓN

INTERNACIONALIZACIÓN

RECUPERACIÓN ECONÓMICA

REDUCCIÓN DE LA DEUDA • I+D+I

VOLATILIDAD CAMBIARIA

INDIA • RSC

MÁXIMA TRANSPARENCIA

BRASIL

INCREMENTO DE LA COMPETENCIA

FINANCIACIÓN

DEUDA PÚBLICA • CONSUMO

MERCADO GLOBAL

SANIDAD

MERCADOS EMERGENTES

DEFLACION

FLUJOS DE CAPITAL • MATERIAS PRIMAS

CAMBIO CLIMÁTICO

INCREMENTO DE LA REGULACIÓN

BASILEA III

IMPUESTO GLOBAL

CADENAS DE SUMINISTRO TRASNACIONAL

RECONOCIMIENTO DE INGRESOS

RIESGO REPUTACIONAL

TALENTO



cutting through complexity



"PARA CUALQUIER INVERSIÓN, LO PRIMERO ES EL CAPITAL Y, A PARTIR DE AHÍ, LA FINANCIACIÓN"

FRANCISCO GÓMEZ MARTÍN
CONSEJERO DELEGADO DE
BANCO POPULAR

El nuevo consejero delegado del Banco Popular, Francisco Gómez Martín, está convencido de que lo peor de la crisis ya lo hemos dejado atrás. Es consciente, sin embargo, de que aún se debe dar el último empujón para que el sector financiero español se asiente y empiece a crecer con fuerza. Según afirma, las entidades están muy provisionadas y los sacrificios de hoy serán los beneficios de mañana. De lo que no tiene dudas es de que hoy el sistema financiero español es uno de los más saneados y eficientes del mundo. "No es que lo digamos nosotros, sino que ahora empieza a reconocerlo hasta el consultor que hizo los test de estrés". Francisco Martín admite que la acción del Popular está muy baja y que pudiera existir interés por parte de competidores. "Pero nos mantendremos independientes", afirma tajante, "porque tenemos un consejo de administración muy cohesionado, como se puso de manifiesto con motivo de la ampliación".

¿Tiene futuro España? ¿Cuáles son sus puntos positivos y negativos?

Desde luego que lo tiene. Nos encontramos ante un entorno difícil porque España, y

también la zona euro, están en una nueva recesión. Es un cuadro macroeconómico delicado, con volatilidad en las bolsas y un mercado con tipos en mínimos históricos.

Sin embargo, en los próximos meses esperamos una cierta mejora de la economía, que será cada vez más clara a partir del próximo ejercicio. Por tanto, este es un año de transición hacia un cambio de tendencia. En 2014 veremos una mayor recuperación de la economía. Pero es cierto que para que esta recuperación ocurra se necesitan medidas contundentes, rápidas y eficaces, a ambos lados del Atlántico y especialmente en los países de la zona euro.

Desde 1988, cuando usted se incorporó al Banco Popular, el sector financiero español ha pasado de un crecimiento exuberante a la mayor crisis en 80 años. ¿Qué lecciones cree que cabe extraer de lo ocurrido?

Está claro que nadie previó la duración y la profundidad de esta crisis, solo comparable a la de 1929, y son numerosas las lecciones que se pueden extraer de la misma, tanto a nivel personal como desde el punto de vista del sistema financiero y a nivel del país.

“La gran lección que se puede sacar de la recesión es que cambiar la regulación financiera en plena crisis no ayuda a que la liquidez llegue a la economía real”.

Se ha dicho y se ha escrito, con más o menos acierto, mucho sobre ello. Para evitar ser repetitivo, personalmente me quedaría con la necesidad de actuar rápido y unidos ante crisis de semejante magnitud. En lo que respecta al sistema financiero, la lección que claramente hemos aprendido es que el cambio de la regulación financiera en plena crisis, cuando los países están todavía severamente afectados por los problemas bancarios, no ayuda a que la financiación llegue a la economía real.

¿Qué condiciones cree que podrían favorecer que la banca vuelva a dar crédito?

Es fundamental que se entienda que, para cualquier inversión, lo primero es el capital y, a partir de ahí, la financiación.

De todos modos, para que fluya el crédito por parte de las entidades es necesario que el sistema financiero esté finalmente reestructurado. En este punto, ya nadie duda de que tendremos un sistema sólido, capitalizado y saneado, por lo que esa condición se va a cumplir. Pero hay otras como resolver la crisis de la deuda soberana, que mejore la percepción general sobre el futuro de España y Europa o sobre el inicio de la recuperación y, especialmente, la necesidad de que haya un marco jurídico estable.

¿No cree que el Gobierno debería haber agotado los 100.000 millones de euros del “rescate financiero” para zanjar definitivamente el saneamiento del sector bancario español?

Esta es una decisión que compete directa y exclusivamente al Gobierno de España, que es además el único que posee toda la información para poder tomar esa decisión. Los bancos sanos de este país hemos hecho un enorme esfuerzo por mantener nuestras cuentas saneadas y libres de capital público.



¿Podríamos terminar el año con una prima de riesgo en el entorno de los 250 puntos básicos?

Es más que evidente una clara tendencia a la baja en el coste de financiación de la deuda pública española. Hacía muchos meses que no veíamos unas rentabilidades tan controladas en el bono a diez años, favorecidas, en gran parte, por la reciente rebaja de los tipos decidida por el BCE. Así que, esa cifra es, desde luego, deseable y, tal y como están evolucionando en este momento los mercados, razonable a finales de año.

España ha pasado en dos años de tener 54 entidades a 12. ¿No ha sido un ajuste demasiado drástico?

España ha hecho un enorme esfuerzo para llegar a tener un sector financiero fuerte y saneado, como el que tiene ahora. Sin embargo, la reestructuración de una parte del sector requiere un último esfuerzo para que se cierre definitivamente.

No hay que olvidar que Banco Popular ha sido, y sigue siendo, uno de los actores más activos en esta reestructuración. Ha integrado Banco Pastor sin ayuda pública; ha cubierto, por sí solo, mediante una ampliación de capital,



Arriba y en página anterior
Visiones del edificio Abelias, nueva sede corporativa de Banco Popular.
Izquierda
Momento de la entrevista.

las exigencias regulatorias; contribuimos con una fuerte aportación para que el Fondo de Garantía de Depósitos pueda dar liquidez a las preferentes de las entidades nacionalizadas que no cotizan; hemos invertido en la Sareb... Así pues, claramente, Banco Popular está demostrando su fortaleza ante la crisis.

¿No le parece que la banca española parte en desventaja clara con respecto a sus competidores europeos al estar sometida a unos requerimientos de capital mucho más rigurosos que el resto de sus competidores europeos?

Sin ninguna duda.

¿Cree que algún día llegaremos a ver un supervisor único en Europa?

Ese es el objetivo final y estamos convencidos de que se conseguirá.

El Popular ha comprometido en el “banco malo” 280 millones de euros. ¿Cree que algún día la Sareb será rentable y los bancos recuperarán su aportación?

Por supuesto, pensamos que Sareb es una entidad sistémica, una entidad muy relevante para la estabilización del mercado inmobiliario,

y va a ser una compañía que cumplirá con ese objetivo de estabilizar el mercado inmobiliario y minimizar el impacto para el erario público.

Una bajada significativa de los tipos de interés, menor prima de riesgo y la apuesta del BCE sobre la irreversibilidad del euro, ¿será suficiente para que el crédito vuelva a fluir hacia las empresas españolas solventes?
Es lo deseable; en el caso de Banco Popular, no ha dejado de fluir el crédito ni a las familias ni a las empresas.

¿Cree que la banca española puede enfrentarse a un panorama de OPAs hostiles animada por una mejora económica y el saneamiento llevado a cabo por las entidades?

Esa es una opción a la que se enfrenta toda empresa que cotiza en Bolsa; pero, en nuestro caso, estamos convencidos, y por ello trabajaremos, de que podremos mantener nuestra tradicional independencia.

¿Cree que con las últimas medidas adoptadas por el Gobierno han finalizado las reformas estructurales para propiciar una devaluación interna?

BANCO POPULAR EN CIFRAS**16.377**

EMPLEADOS

3.031

CAJEROS AUTOMÁTICOS

2.407

OFICINAS

313.029

ACCIONISTAS

104

BENEFICIO NETO 1T13 (MILLONES DE EUROS)

1.745

EMISIONES EN 2013 (MILLONES DE EUROS)

Se están ejecutando reformas sin precedentes en un plazo de tiempo muy corto, con ajustes enormes. El Gobierno, desde luego, está haciendo esfuerzos para tratar de reducir la brecha entre ingresos y gastos.

Eso sí: las medidas de control presupuestario deben siempre ir acompañadas de otras de estímulo que permitan favorecer el crecimiento económico sostenido y continuado, que tanto España como la Unión Europea necesitan para recuperar la estabilidad. Por eso, damos la bienvenida a todas aquellas medidas que apoyen a las pequeñas y medianas empresas, que están llamadas a ser uno de los motores de la recuperación y que, además, esas medidas también contribuirían a reducir la tasa de paro.

¿Está siendo la banca el “chivo expiatorio” de la crisis económica en España?

Lo que se debe hacer es reflexionar sobre la responsabilidad social de cada una de las partes implicadas; no todo lo que ocurre tiene que ver con las entidades financieras.

¿Cuándo cree que veremos la recuperación del sector inmobiliario en España?

Se han tomado muchas medidas encaminadas a ese fin; de todos modos, para que mejore el sector inmobiliario lo que se necesita es que mejore la situación económica del país en general.

Tiene usted un profundo conocimiento del sector bancario español y del modelo de negocio del Popular. En su opinión ¿qué va a cambiar y qué se mantendrá en los próximos años?

Cambian muchas cosas, las leyes, el mercado, la tecnología, los competidores... pero lo que siempre permanece igual es el cliente. Cambian incluso sus necesidades, pero lo que demanda es lo mismo: un buen servicio. Por eso, hay, en general, una vuelta a la banca tradicional. En nuestro caso, apostamos por el modelo de negocio que nos ha caracterizado siempre, una banca de clientes, no de productos, basada en las familias y las pequeñas y medianas empresas.

Tras la recapitalización de 3.200 millones de euros, ¿cree que el Banco Popular ha alcanzado un tamaño suficiente como para competir eficientemente en el mercado español?

Nosotros no estamos obsesionados con el tamaño y con crecer a cualquier precio. Si realizamos

"En el primer trimestre hemos habilitado créditos por 6.700 millones de euros".

nuestro trabajo como lo hemos hecho siempre, centrándonos en nuestros clientes y basándonos en nuestro modelo de negocio tradicional, las pymes y las familias, al final iremos ganando tamaño sin proponérnoslo como un objetivo en sí mismo.

¿Por qué se encomienda al director general de riesgos ejecutar la nueva etapa del banco?

Tal vez esa pregunta no me correspondería contestarla a mí. De todos modos, como en su día comunicó el Consejo de Administración, las razones de mi elección fueron, fundamentalmente, mi conocimiento del sector bancario español y del modelo de negocio de Banco Popular, basado en la banca minorista. Obviamente, también se ha tenido en cuenta mi trayectoria profesional, tanto en las áreas de negocio como de riesgos.

¿Cree que el plan de expansión internacional que culminará en cinco años puede posicionar mejor al Banco Popular frente a una eventual futura crisis?

El objetivo es que dentro de cinco años hayamos sentado las bases para lograr que una parte de nuestro beneficio proceda de fuera de España. Esto no quiere decir que nos vayamos a olvidar de España; pero, aquí, nuestro tamaño es más que satisfactorio, por lo que nuestro objetivo es seguir apostando por la banca de proximidad, con un modelo de negocio basado en el apoyo a empresas, profesionales y autónomos.

¿Volverá el Popular a sus raíces y renunciará a las fusiones?

Somos un banco de pymes, lo hemos sido siempre y lo vamos a seguir siendo; lo llevamos en nuestro ADN. De hecho, en el primer trimestre de 2013, hemos captado más de 25.000 nuevos clientes con estas características y en los tres primeros meses del año, Banco Popular ha puesto 6.700 millones de euros a su disposición. La entidad mantiene el porcentaje más alto de préstamos a este sector (42% del total de sus créditos), dato muy

representativo de un modelo de negocio único y diferenciador entre los bancos españoles, basado en la rentabilidad y el servicio al cliente.

Durante el primer trimestre del año, Banco Popular ha desarrollado acciones importantes con pymes y autónomos: financió 1.724 millones de euros en nuevas operaciones de préstamo, un 7,6% más que en el mismo periodo del año anterior, y aumentó igualmente un 29,5% las operaciones de *renting*.

¿Y en cuanto a las fusiones?

Hemos participado en el proceso de reestructuración del sistema financiero español adquiriendo Banco Pastor sin ayudas públicas: integramos la mejor entidad posible y con el mejor modelo de negocio. De todos modos, vamos a estudiar las posibles subastas o procesos de venta que se produzcan, pero con un objetivo muy claro: ser el banco más solvente, eficiente y rentable a medio plazo.

La cotización de Banco Popular se sitúa por debajo de su valor en libros. ¿Cree que la acción tiene un recorrido al alza?

Sin lugar a dudas. De hecho, para intentar ajustar el valor de la acción al de la empresa, recientemente la Junta General de Accionistas aprobó un contrasplít. En el mercado bursátil, las acciones con precios por debajo de un euro tienden a ser consideradas menos atractivas y el consenso del mercado recomienda ajustarlo con el fin comentado, para que la información que se transmite en el precio pueda reflejar mejor el potencial de la compañía.

¿Espera poder volver a dar dividendos al final de este año? ¿Recuperarán su política de pay-out del 50% en dinero?

Como hemos dicho desde la presentación de resultados anuales de 2012, Banco Popular mantiene su intención de reanudar el dividendo en el segundo semestre de 2013, siempre en función de las expectativas de los mercados, las condiciones regulatorias y la evolución de la cuenta de resultados.





“CUANDO UNA SOCIEDAD SE ESCANDALIZA ES PORQUE LA HONESTIDAD ESTÁ EN ALZA”

JAVIER GOMÁ
DIRECTOR DE LA
FUNDACIÓN JUAN MARCH

El filósofo Javier Gomá, director de la Fundación Juan March, cree que la crisis de valores de la que se habla es en realidad la crisis de las personas. A partir de ahí, todos los conceptos que definen estos tiempos asaltan una conversación tan apasionante como optimista, con críticas, autocrítica y llamamientos a la reflexión.

“La corrupción es una consecuencia de la falta de integridad y esa integridad no está demasiado alejada de la ejemplaridad. Una persona integra, honesta y decente normalmente no tiene una virtud en particular, sino todo un halo misterioso que la rodea. Es gente que inspira confianza y eso no se fabrica. Cuando alguien no es digno de crédito suele tener corrupciones en su interior, que acaban saliendo en corrupciones externas”.

Pero Gomá rezuma optimismo, incluso con la que está cayendo: “Contrariamente a lo que la gente piensa, la integridad es un valor en alza porque, cuando la sociedad se escandaliza, se demuestra que la idea de honestidad está más viva que nunca. Si la sociedad clama, es porque diferencia entre honestidad, integridad y decencia y el resto de realidad que observa. El escándalo demuestra la vigencia del ideal”.

EJEMPLARIDAD Y “VIDAS PÚBLICAS”

A juicio del director de la Fundación Juan March, *lo público* no es exclusivamente *lo político*. “Todas las personas somos públicas. La persona que forma una familia, una empresa, un oficio, ya forma parte de la economía y del entramado político. Todos somos ejemplos para todos. Nos guste o no, nuestra vida privada proyecta influencia, por eso impugno que solo sean públicos los políticos y las notoriedades. Estos tienen un círculo de influencia mayor, pero no distinta”.



LOS VALORES DE KPMG

01 LIDERAMOS DANDO EJEMPLO

02 TRABAJAMOS EN EQUIPO

03 RESPETAMOS A LA PERSONA

04 ANALIZAMOS LOS HECHOS PARA APORTAR
NUESTRO JUICIO PROFESIONAL

05 NOS COMUNICAMOS DE FORMA
ABIERTA Y SINCERA

06 ESTAMOS COMPROMETIDOS CON LA SOCIEDAD

07 ANTE TODO, ACTUAMOS CON INTEGRIDAD

¿Recuerdan el discurso de Nochebuena del Rey? Pues Gomá, sin quererlo, puso de moda una idea con su libro *Ejemplaridad pública* (Taurus, 2009): “El concepto de ejemplaridad ha sido extraordinario. Ni siquiera gustaba el título y ahora lo usan desde el Rey a los sindicatos”. Quizás por aquello de la autocrítica, el periodismo también saltó –saltamos– a la conversación: “Yo he sido bastante crítico con los medios en esta crisis –agrega Gomá– porque los medios sufren a la vez una crisis general y otra propia del modelo. En su opinión, la proliferación de ERE ha llevado a un “histerismo sectorial” que contrasta con una ciudadanía que se comporta con extremo civismo, salvo excepciones.

POLÍTICA Y EMPRESAS

Gomá también habla de los denostados políticos: “Yo impugno la condena general de la clase política española, porque la crisis ha sucedido en casi todas las administraciones del mundo”. Y se pregunta: “¿Todos los políticos son negligentes, corruptos o estúpidos? ¿O no será que estamos reflejando lo nuestro en ellos? Una sociedad que tiene una economía sumergida de un 30% y otro cinco de economía oculta se scandaliza de sobresueldos o ingresos irregulares, pero son los mismos que pertenecen a una sociedad civil o a unas empresas que participan en esa misma corrupción”.

Gomá no simpatiza con el hecho de que la clase empresarial desprecie a menudo a la clase política. “La libertad de empresa, la economía de mercado y la unidad de mercado son tres ejes importantísimos, pero la clase política tiene un mandato que no solo responde a la economía de las empresas. Las empresas generan riqueza y los políticos han de ayudar a distribuir esa riqueza.”

En cuanto a la corrupción económica, el filósofo más nombrado de España en los últimos años advierte de que el capitalismo libre, sin normas, no se mueve hacia comportamientos ejemplares. “No se trata de comportamientos corruptos, sino de morales no ejemplares. Las empresas crean riqueza, pero también ha habido desviaciones. Por eso, junto a la riqueza, en Europa hemos creado sistemas de redistribución que a veces estorban a algunos, porque ponen límites...”.

“¿Qué otra época elegiríamos para vivir que no fuera esta? ¿Qué otra para ser pobres, de otra raza, tener dolor de muelas, o ser discapacitado?”.

LIBERTAD Y ÉTICA

La crisis de valores éticos va de la mano con un descontrol de ideas como la libertad. Javier Gomá mira hacia atrás y sostiene que los últimos siglos de Occidente han servido para aprender la libertad individual, que ha llevado a la liberación. Ahora se trata de domesticar esas libertades individuales para vivir en sociedad. “Nos hemos enamorado de la libertad y odiamos casi todo lo que la limita. Vivimos en sociedad pero no necesariamente socializados con unas reglas de convivencia”, agrega. “El gran problema moral es no solo enamorarse de la libertad, sino enamorarse de los límites de la libertad que permiten la convivencia”.

Gomá emplea en sus ensayos la existencia de un exceso regulatorio en nuestra sociedad. “Un buen legislador como Joaquín Costa dijo que una buena ley es una promesa de costumbres. Las leyes son básicamente instrumentos y hoy tenemos que aceptar que hay algo de la convivencia de las sociedades que es inasible, que tiene que ver con la integridad y la fiabilidad de las personas. Si la sociedad estuviera compuesta por personas rectas, honestas y decentes, sobrarían muchas normas. En el estado moderno cumplir la ley es un requisito necesario pero no suficiente. Necesitamos un plus de honradez, de moralidad, de ejemplaridad”.

El director de la Fundación Juan March cree que los estados democráticos han admitido el lema de “cumple la ley y haz lo que quieras”... “Pues no. La crisis ha demostrado que esto no es suficiente. Vemos muchas veces comportamientos que cumplen la ley y la sociedad los reprocha. La legitimidad de origen es necesaria, pero también hay una legitimidad en el ejercicio, que tiene que ver con la rectitud, la decencia y la honestidad”.

Y el filósofo vuelve a las personas, con la distinción de varios planos: más que de valores en abstracto, le gusta hablar de personas valiosas. “La crisis de los valores de la que se habla es en realidad la crisis de las personas”, explica. “En segundo lugar, distingo en un plano español y otro extranjero. En Francia, Inglaterra o Estados Unidos han tenido dos siglos para educarse en ser libres; mientras ellos se liberaban, nosotros teníamos a un dictador con uniforme que murió en la cama. Desde 1975, los españoles hemos vivido un aprendizaje acelerado de libertad, sin instrucciones de uso, de ahí un resultado de cierta vulgaridad”. Y todo ello sin olvidarnos de los fondos europeos “que nos hicieron ricos pero vulgares; y claro, una persona vulgar con los bolsillos llenos ha producido esa ostentación y esa horterada que ha sido el tono de la España de los últimos lustros”. Gomá cree que esta crisis acarrearía dos consecuencias: una contracción económica “que nos pondrá en nuestro nivel” y una lección de mayor responsabilidad y maduración.

OPTIMISMO

Pero el filósofo es optimista, “y por muchos motivos. Quizás por temperamento, porque pienso que un rasgo de sabiduría es envejecer con arte para el entusiasmo y aspirar a unos ideales. Inteligente es quien tiene capacidad para encontrar los medios para lograr un fin; sabio es quien escoge bien los fines”.

Gomá afirma, con todo, que vivimos en la mejor época de la historia: “¿Qué otra época elegiríamos para vivir que no fuera esta? ¿Qué otra época elegiríamos para ser pobres, de otra raza o para ser mujer, que te dolieran las muelas o para ser discapacitado, o disidente, o extranjero?”. A su juicio, Occidente ha conseguido en las últimas décadas el mayor progreso moral y la mayor prosperidad económica de la historia. “Dignidad, bienestar y prosperidad, incluso con la crisis de hoy. Todo órgano vivo crece sufriendo, y en esas transformaciones hay gente que se queda en el camino; ahí hay que ser solidario, pero, como proyecto colectivo, esta época es la mejor con mucho. Debemos tener cuidado, porque las críticas apocalípticas generan un sentimiento antisistema que se puede llevar todo por delante”, concluye.



LA RIQUEZA DE LOS DATOS

Manejar el ingente volumen de información acumulado por las empresas se ha convertido en una necesidad acuciante, pero la tecnología ha llegado en su ayuda para analizar los datos y extraer conclusiones. Gestión del riesgo de liquidez, previsión del fraude sanitario y fiscal, segmentación y retención de clientes, optimización de ventas cruzadas, definición de precios o gestión del marketing *on-line* son solo algunas de las aplicaciones que pueden darse hoy en día al Big Data.

TEXTO
ANA ALONSO
ARETIO

El 90% de los datos mundiales se han creado en los dos últimos años. Tal explosión se debe fundamentalmente a dos factores: la democratización de la producción informativa y la invasión de la tecnología de recogida de datos. Solo en las redes sociales se publican 600 nuevos blogs y se envían 34.000 tuits al minuto, 2,5 exabytes (trillones de bytes) diarios si lo sumamos con los datos y las imágenes procedentes de las cámaras de seguridad, los sensores instalados en la calzada de las ciudades, los móviles y la propia Internet. Los directivos de las empresas, por su parte, apenas son capaces de manejar la mitad de la información generada en su entorno.

“Las fuentes son infinitas, y el tratamiento de esa información en beneficio de las organizaciones supone una fortaleza para los gestores

empresariales”, enfatiza Ignacio Faus, socio responsable del sector de Tecnología en KPMG en España.

Las empresas siempre han manejado y analizado información, pero la diferencia está en que “la realidad actual está marcada por el crecimiento exponencial del volumen de datos recibido desde las redes sociales e Internet”.

La tecnología tiene nuevas herramientas de análisis de datos que ayudan a conformar un nuevo paradigma de gestión. “En un contexto de crisis económica, de elevado grado de madurez en muchos mercados y de competencia feroz por captar y fidelizar a los consumidores, muchas empresas ven en el entorno del Big Data y de los *analytics* un mundo de oportunidades para mejorar su desempeño comercial y operativo”, indica José Ángel Cantera, socio responsable de Telecomunicaciones, Media y Tecnología de KPMG en España. Ambas herramientas pueden convertirse en potentes aliadas de las empresas para diseñar nuevas formas de trabajo con las que optimizar costes, aumentar la cantidad de análisis realizados para cambiar procesos, y ofrecer soluciones para crear nuevos servicios y productos diferenciados.

Las organizaciones capaces de transformar esta ingente cantidad de

“Es necesario diseñar una hoja de ruta sobre la transformación de la empresa y el desarrollo de sus capacidades analíticas para alcanzar con éxito la tierra prometida del Big Data y los *analytics* sin perderse en los entresijos de la tecnología”, advierte José Ángel Cantera.

datos en información podrán alcanzar una ventaja competitiva e incluso verán cómo sus resultados se multiplican. Empresas de éxito, como Tesco en Reino Unido o Amazon y Google en Estados Unidos, toman sus decisiones de negocio, desde hace muchos años, apoyadas en esta disciplina. Pero no solo eso, sino que han conseguido incorporar la cultura del dato a su ADN y a su modelo de gestión. Google ha depurado estas herramientas hasta el punto de ofrecerlas a otras empresas: “Comenzamos a gestionar Big Data al indexar nuestras búsquedas cuando lanzamos Google en 1998. La nube está en nuestro ADN, y la infraestructura que hemos construido desde entonces para administrar miles de millones de búsquedas diarias está disponible para que empresas de cualquier tamaño la utilicen con el objetivo de obtener información útil y ventajas para su negocio. Es nuestra herramienta BigQuery”, explica el portavoz de Google Enterprise.

Pero no todas las compañías abordan el Big Data desde este enfoque global. Algunas se limitan a observar la cuestión desde el lado tecnológico sin hacer la imprescindible reflexión previa sobre las decisiones de negocio que se pueden mejorar con la utilización de los datos generados en su entorno. “Es necesario diseñar una hoja de ruta sobre la transformación de la empresa y el desarrollo de sus capacidades analíticas para alcanzar con éxito la tierra prometida del Big Data y de los *analytics* sin perderse en los

entresijos de la tecnología”, advierte José Ángel Cantera. El cambio de la aplicación de Big Data es tan radical que puede abarcar a todo tipo de empresas de todos los sectores, ya sea política, educación o *e-commerce*, el más obvio. “El análisis de datos para realizar la toma de decisiones es una práctica que deberían adoptar todas las compañías”, puntualiza Ignacio Faus.

El resultado de unos deberes bien hechos es un nuevo modelo de gestión, más distribuido y cercano al negocio, con una toma de decisiones en tiempo real y alineada con el cambio continuo del entorno. No menos importante es crear un ecosistema de generación de conocimiento compartido dentro de la organización. “Es necesario crear una cultura corporativa en la que se estimule que las personas salgan de su habitual zona de confort, que necesiten aprender y desaprender de manera continua como vía natural para mejorar su desempeño. Cuando esto no existe, la gente se suele sentir inundada de información sin saber la forma de sacarle partido”, puntualiza José Ángel Cantera.

Las empresas españolas empiezan a incorporar herramientas de Big Data, algo que muchas compañías estadounidenses llevan años haciendo. Los bancos están entre quienes tienen sus proyectos más desarrollados. La Caixa lanzó en noviembre de 2012 PremiaT, una comunidad *on-line* que aglutina ofertas de comercios accesibles desde el móvil según su posicionamiento geográfico. Esta

Imagen de apertura
Ochenta (2012, detalle), del pintor Juan Genovés, transmite una sensación de inquietud provocada por la tensión entre el individuo (separación) y la multitud (cohesión) dispuesta en torno a los números.
© Juan Genovés,
VEGAP, Madrid, 2013.
Procedencia de la
imagen, Banco de
Imágenes VEGAP.

especie de “Groupon” es un servicio para clientes desarrollado gracias a herramientas Big Data. “El usuario no necesita descargar el cupón de descuento para beneficiarse de la oferta, basta pagar con su tarjeta de crédito”, explica el portavoz de La Caixa. El TPV del comercio hace la gestión de los datos de forma automática, y ofrece al comerciante la información recopilada para que controle sus ventas o las promociones de mayor éxito.

BBVA utiliza desde hace dos años herramientas de Big Data para crear nuevos productos. “Estamos intentando poner en valor los datos que obtenemos gracias al desarrollo de nuestra actividad, para crear productos que puedan ayudar a otros (dentro del banco, pero también fuera) a mejorar su toma de decisiones. Por ejemplo, utilizar la información que nos proporcionan los datos de uso de tarjetas de crédito para inferir la realidad económica de un país”, cuenta

Elena Alfaro, responsable de Big Data en BBVA. Los proyectos están en fase piloto; aún no se pueden valorar los resultados, pero Alfaro se muestra convencida de que “BBVA ve el Big Data como un activo muy relevante gracias al cual podrá generar nuevos ingresos en el futuro”.

Gneis, la compañía especializada en tecnología y procesos innovadores para el sector financiero de Bankinter, utiliza varias herramientas de análisis de información para optimizar los datos generados en el entorno del banco. Desde el año 2000 lleva un seguimiento de las operaciones que los clientes realizan en su web con las herramientas de *analytics* y utiliza *business intelligence* para realizar los informes sobre el comportamiento del negocio. El sistema de monitorización de eventos de seguridad recoge todas las fuentes de datos para enviar alertas en función de los resultados de los análisis. CRM sirve para manejar la relación con el cliente



Fuente: IBM.com

LOS PASOS CORRECTOS PARA ADOPTAR BIG DATA

Cinco pasos para llegar al éxito

1. ¿DÓNDE EXISTEN LAS OPORTUNIDADES DE CREACIÓN DE VALOR?

2. ¿QUÉ CAPACIDADES ANALÍTICAS HAY QUE DESARROLLAR?

En un mundo que cambia de forma vertiginosa, el paradigma del Big Data & *analytics* se basa en el análisis en tiempo real de un flujo constante de información. La rentabilidad de la compañía se basa hoy en la mejora de los millones de decisiones tomadas en todas sus áreas e interacciones con clientes, proveedores o competidores.

Todo el conocimiento generado debe ser utilizado por la organización en su toma de decisiones, evitando discrecionalidades individuales. Una empresa de telecomunicaciones, por ejemplo, debe tener mecanismos de alarma automáticos que anticipen el cambio de un cliente a su competidor cruzando la información del cliente con la del *call center*.

3. ¿QUÉ HERRAMIENTAS NECESITA LA ORGANIZACIÓN?

Sirve para extraer registros de los sistemas transaccionales tradicionales (CRM, ERP...) y de las fuentes de información externas, como conversaciones en redes sociales. Su gestión podría requerir inversiones en hardware, software y en las capacidades tecnológicas para su operación y mantenimiento. Pero el Big Data se ha contagiado del espíritu de código abierto de Internet, lo que reduce la inversión. El gran reto no está en el coste de la tecnología, sino en el talento necesario para explotarla.

4. ¿QUÉ CUESTIONES CRÍTICAS HARÁN UN ÉXITO DE LA TRANSFORMACIÓN?

La gestión del cambio juega un papel fundamental. El plan deberá contemplar un fino equilibrio entre la velocidad de desarrollo de nuevas capacidades analíticas y tecnológicas, su coste y el impacto esperado en la cuenta de resultados. Se deberá balancear el desarrollo de capacidades internas mediante formación específica, la adquisición de talento externo y el apoyo de asesores externos en algunas fases críticas de la transformación. Un reto de tal calibre hace recomendable la creación de un grupo multidisciplinar para diseñar y ejecutar el plan de transformación de forma integral.

5

a través de todos los canales. “Cuando afrontamos Big Data pensamos en la posibilidad de utilizar los datos no estructurados para combinar y potenciar lo que ya teníamos. Realizar patrones de comportamiento de los clientes para crear alertas que nos anticiparan su voluntad de irse, por ejemplo”, explica Javier Roldán, responsable de Innovación Tecnológica de Gneis.

No obstante, en Bankinter reconocen que la herramienta tiene límites. “Big Data no sirve para todo, y ahora estamos conociendo sus posibilidades para ver dónde nos puede aportar rentabilidad. Podemos desarrollar servicios complementarios a otros que tenemos, o utilizar estas herramientas como motor y aglutinamiento de servicios, como mejorar las herramientas CRM para dar créditos de forma más fiable, por ejemplo. En unos meses tendremos muchas novedades y los clientes notarán que nos anticipamos a sus necesidades”, asegura.

Telefónica desarrolla un proyecto que tiene como objetivo obtener una visión integral de cada cliente: con su implantación, la compañía será capaz de organizar todas sus interacciones y aglutinarlas para presentar el estado de cada usuario a los trabajadores del *call center*, de averías o a comerciales cada vez que tengan que ponerse en contacto con ellos. “Es la forma de evitar fugas. Que un comercial llame a un cliente enfadado para ofrecerle un nuevo servicio, por ejemplo, puede ser contraproducente. No se puede hablar con todos de la misma forma”, explica Roberto Canduela, consultor de Innovación y Nuevos Negocios de Telefónica.

Gestionar la información de los clientes de 42,7 millones de accesos en España, entre fijos y móviles, requiere herramientas muy potentes. “Lo hacemos con tecnología teradata, muy barata y, sobre todo, escalable con solo

Las organizaciones capaces de transformar esta ingente cantidad de datos en información podrán alcanzar una ventaja competitiva.

sumar la capacidad de proceso de un ordenador sobre otro. Nuestra base de datos no es relacional, parte de una información troceada y ordenada en varias bases de datos paralelas para acelerar el análisis, tal y como hacen muchas empresas de Internet. Es más eficiente”, añade Canduela. Una solución sencilla para tratar en tiempo real toda la información del negocio. “Manejamos 300 variables diarias por cada línea; tenemos 80 millones de llamadas móviles diarias en España, por ejemplo. Hemos estado un año poniendo a punto el proyecto por la dificultad conceptual que supone definir un cliente vulnerable, un cliente satisfecho o maduro, e identificar sus necesidades para que no quede ninguna información fuera”, puntualiza Canduela.

Ignacio Faus ve dos grandes retos para el desarrollo de Big Data: la protección de la privacidad de las personas y la seguridad. “Hay que ser cuidadoso con su tratamiento, sobre todo entre algunos colectivos no habituados a las dinámicas de las redes sociales”, aclara.



**“EL SECTOR SANITARIO PRIVADO
SOORTA LA CRISIS Y CRECE AUNQUE
CON MERMA DE RENTABILIDAD”**

JUAN JOSÉ HERNÁNDEZ RUBIO
CONSEJERO DELEGADO DE HOSPITEN

Juan José Hernández Rubio (Madrid, 1960), economista por la Universidad Autónoma de Madrid y máster en administración de empresas por el IESE, desarrolló sus primeros pasos profesionales en Canarias. Se incorporó al grupo Hospiten en 1999, inicialmente como director financiero y desde 2001 como director general. Hoy es consejero delegado, gestionando hospitales en un grupo familiar y especializado, que combina clientes estables y ocasionales, nacionales y extranjeros, residentes y turistas, en dos continentes.

¿Cómo describiría Hospiten y cuáles son los hitos más sobresalientes del Grupo?

Hospiten es una empresa dedicada a la salud que inició su actividad en 1969, controlada por la familia Cobiella. El fundador, padre del actual presidente, era médico y atendía en los años sesenta a pacientes en el Puerto de la Cruz (Tenerife), que carecía de estructura hospitalaria. Promovió su primer centro sanitario cuando al Puerto de la Cruz llegaba un número creciente de turistas. Durante el siguiente cuarto de siglo abrió otros tres hospitales en Tenerife.

Y, a partir de esa plataforma, ¿expansión a otras islas?

Para crecer fue determinante la alianza de Hospiten con una sociedad de capital riesgo, Mercapital, cuyo fundador se incorporó como consejero y vicepresidente. Entre 2000 y 2005, Mercapital fue socio activo de Hospiten, suscribió una ampliación de capital que propició una expansión y nos ayudó a reorganizar el Grupo desde el punto de vista societario y financiero. Reestructuramos una compañía que estaba dispersa; cada hospital con su propia sociedad y procedimientos. Centralizamos los servicios corporativos, encargamos una auditoría externa a KPMG y avanzamos en la profesionalización del Grupo.

Mercapital vendió su participación tras cinco años de cooperación...

El grupo familiar adquirió la participación y asumió el control total de la empresa. Nos obligó a un esfuerzo financiero que hoy sería difícil de obtener. Frenamos la expansión durante dos años y medio, pero ahora la compañía tiene una deuda razonable que nos permite crecer.

Entonces, ¿la entrada de Mercapital coincide con la internacionalización?

En 1999 Hospiten invirtió en Lanzarote y luego en la República Dominicana. Poco después (2003) en México, Gran Canaria y Estepona (2005). Luego en Jamaica (2009). Acumulamos experiencia y una especialidad en el tratamiento de turistas.

Por tanto, se trata de una diversificación a la medida...

La diversificación es un hecho, distintos clientes a los que atender. Por ejemplo, en República Dominicana y Cancún tenemos hospitales que atienden a más pacientes residentes que turistas. Una característica que supone una fortaleza por diversificación de clientes; además, trabajamos para aseguradoras de varios países y para los sistemas sanitarios públicos.

Y, finalmente, Madrid, el Hospital MD Anderson, un centro especializado en cáncer...

Empezó hace 13 años para tratar cáncer con el soporte de la Policlínica Naval, del ejército español, con una pequeña inversión para consultas oncológicas y hospital de día, y la ventaja de utilizar quirófanos, radiodiagnóstico, etc., del Hospital Naval y tener un grupo de médicos que habían pasado por Houston y conocían sus protocolos. Con el proyecto a medias, el ejército cerró sus hospitales y hubo que multiplicar la inversión. Los impulsores del proyecto no podían aportar más recursos y los socios financieros no son expertos en gestión de negocio. De manera que en 2010 entramos en el proyecto, que contaba con un buen equipo profesional, tutelado por Houston, que aportaba marca y procedimientos, y a partir de ese momento invertimos, mejoramos el equipamiento y la organización. Hemos dedicado más de un año a dimensionar la operación y negociar con las compañías aseguradoras, y estamos recogiendo frutos para lograr un centro oncológico de bandera, con investigación.

¿Puede aportar algunos datos para conocer la dimensión de Hospiten?

Somos una empresa familiar que factura unos 240 millones de euros al año. Cuando solo estábamos en Tenerife, hasta finales del siglo XX, el componente de trabajo para el sector público era importante, en torno al 50% de la actividad, pero hoy se ha reducido al 15%.

¿Cuentan con una cartera de prestaciones completa?

Tenemos hospitales generales con cobertura universal. Los clientes son cada vez menos privados y más con cobertura de aseguradora. El cliente privado es una especie limitada salvo para servicios concretos. Los privados no hacen uso pleno de la cartera de servicios, solo pruebas o consultas de especialistas, para utilizar luego el sistema público o el concertado con aseguradoras.

¿Cuáles son los factores clave del éxito de Hospiten?

Somos una empresa difícil de comparar con los competidores. Nadie hace lo que hacemos nosotros. La dispersión geográfica supone diversificación en la cartera de clientes. Ahora hay una corriente a favor de la internacionalización, pero cuando empezamos no era tan evidente. Tenemos casi la mitad del negocio fuera. Otra fortaleza viene del carácter familiar y de una filosofía que se caracteriza por la seriedad y la capacidad de trabajo.

¿Y respecto a los recursos humanos, tan determinantes en este sector?

Tenemos unos 3.200 empleados y un millar de médicos con distintos sistemas de relación profesional: médicos que compatibilizan su trabajo en el sistema público, o que lo hacen solo con nosotros, o con varios hospitales privados. La relación con nuestros médicos es más estrecha

y jerárquica que en otros grupos, lo cual también supone una fortaleza. Ayuda a plantear objetivos más y mejor compartidos por todos.

¿Cómo se plantea ahora Hospiten la expansión?

El entorno no es favorable al crecimiento en España, pero tenemos confianza en el país. Hay oportunidades de inversión para quien disponga de recursos y paciencia sin necesidad de rentabilidad a corto plazo. Y hay oportunidades fuera, en los países donde ya estamos y en otros que tienen modelos claros en crecimiento.

¿Pasa la expansión por una colocación en Bolsa?

Hoy no está contemplado, depende de las oportunidades. Si crecemos como hasta ahora podemos hacerlo con nuestros propios recursos, el balance lo soporta, tenemos capacidad financiera. Si aparece una oportunidad, tendremos que buscar recursos en Bolsa o con socios. La familia tiene vocación de permanencia.

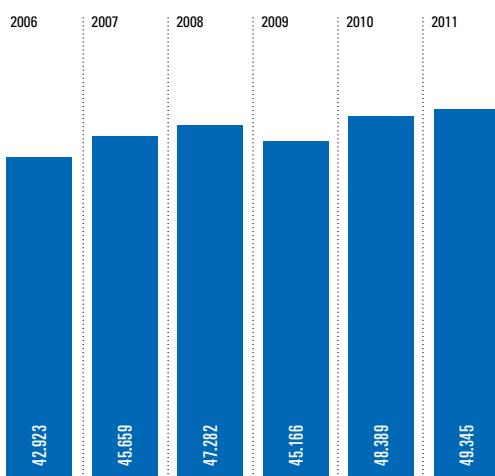
El momento es complicado para crecer, por la crisis general y la del sector...

Tenemos un modelo sanitario que ofrece servicios de calidad, comparable con los de otros países, que ha crecido mucho durante los últimos años, en buena parte por la descentralización a las comunidades autónomas. Pero ¿podemos pagarla y sostenerla? En mi opinión, el modelo, tal y como está, no es sostenible. La salida de la crisis será gradual y no creo que permita crecimiento del gasto como en otras épocas. La Administración tendrá que unificar la cartera de servicios a nivel nacional, contratar mejor la farmacia, aplicar sistemas de copago... Pero no va ser suficiente, habrá que reestructurar el sistema público y unificar servicios. Y sobre todo gestionar mejor los hospitales públicos desde el punto de vista de compras, equipamientos y recursos humanos.

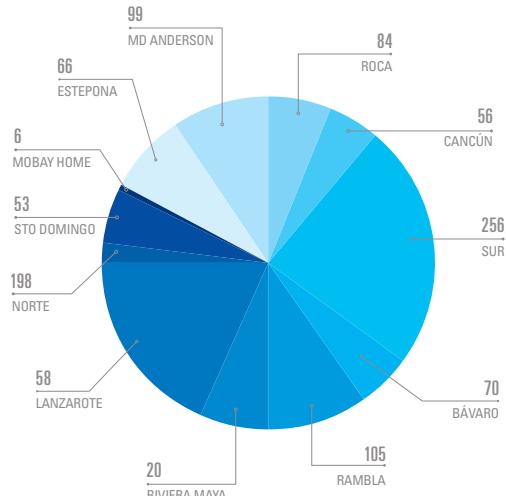
¿Qué espacio queda a lo privado y lo concertado?

En un país como España, con un sector sanitario público potente y una cartera de servicios amplia, hay diez millones de personas con doble aseguramiento: sistema público y seguros privados (de empresa o asociaciones profesionales, incluida la mutualidad de funcionarios o contratos individuales). La sanidad privada descarga al sistema público de costes, aunque carece de

INGRESOS HOSPITALARIOS EVOLUCIÓN POR AÑO



NÚMERO TOTAL DE CAMAS POR HOSPITAL



incentivos. Otro dato llamativo es que el seguro sanitario privado aguanta la crisis, crece aunque con merma de la rentabilidad. Las aseguradoras reducen gastos y bajan los precios de las pólizas, pero el porcentaje de doble aseguramiento no decrece.

Eso significa presión sobre los precios hospitalarios por parte de las aseguradoras.

Todos ajustamos estos años, el sector privado sanitario también. La concentración del sector de aseguramiento es importante, con cinco compañías que tienen el 75% del mercado. Y, para los hospitales, la negociación es asimétrica, no estamos en igualdad de condiciones; los aseguradores tienen capacidad de presión mediante ajuste de precio.

¿Así que trabajan para dos clientes, aseguradoras y pacientes, con intereses no coincidentes?

Nuestro director de marketing dice que su cliente es el paciente, pero para el de operaciones o el financiero, las aseguradoras son las que pagan. El asegurado es el que elige el centro. El seguro privado ofrece libertad de elección y acceso más fácil que el sistema público. De manera que tenemos que trabajar en los dos frentes.

¿Tiene sentido y futuro la cooperación público-privada en sanidad?

Sí. ¿Por qué una compañía privada no puede gestionar un hospital público? La salud es un

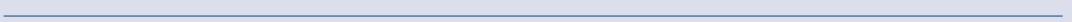
asunto delicado, pero no entiendo que una empresa privada pueda gestionar un aeropuerto o una universidad y no un hospital. Máxime cuando hay un sector hospitalario privado potente y eficiente, en el que confía una parte importante de la población que elige libremente y paga. No obstante, considero que lo primero debe ser racionalizar la gestión de los hospitales públicos. Y, lograda una buena gestión, abordar una mayor o menor relación con el sector privado. El modelo sueco está probado desde hace años con buenos resultados, y los británicos tienen su propio sistema. Si nos fijamos en países que vienen por detrás, por ejemplo latinoamericanos, lo hacen cada vez mejor. No copian el sistema europeo, sino que experimentan sistemas mixtos que pueden financiar.

Varias comunidades convocan concursos para ceder la gestión de hospitales. ¿Están ustedes interesados en ellos?

Estamos mirando las bases y no hemos tomado decisiones. Se trata de un modelo distinto al nuestro. Hay compañías que conocen esos modelos desde hace años, como Rivera Salud, que ha pasado por varios ajustes hasta alcanzar estabilidad. Y hay más operadores, incluidas compañías de seguros.

Aparentemente, este es un sector que no sufre el ciclo.

Efectivamente las personas enferman con crisis y sin ella, pero también sufrimos la recesión. El número de pacientes privados desciende, las compañías aseguradoras reducen precios. Y los impuestos suben. Va a subir el IVA de productos sanitarios del 10% al 21% por exigencia de Bruselas. Un palo al sector que va contra el margen, ya que nuestros servicios no están sujetos a IVA y no podemos repercutir. Más costes y menos margen en un momento difícil. Las consecuencias pueden ser severas. Además, los pacientes utilizan cada vez más su póliza privada, porque crece la lista de espera en la pública y las restricciones.



PÁGINAS AZULES

**OPINIÓN
BIBLIOTECA
AGENDA**

LA MOVILIDAD ESTÁ CAMBIANDO EL MUNDO

Empresas y administraciones no tienen elección: o suben al tren de la movilidad como líderes, con el espíritu de aprovechar oportunidades, o más pronto que tarde les arrollará



Ginés Alarcón
Director general
de la Fundación
Mobile World
Capital Barcelona

Las tecnologías móviles están provocando en el conjunto de nuestra sociedad una transformación tan acelerada como sutil. En poco menos de diez años hemos cambiado por completo la forma que tenemos de comunicarnos e informarnos. Una parte muy importante de esos cambios los hemos asumido con naturalidad, incluso a veces con entusiasmo. La razón principal por la que la revolución móvil ha generado tanta aceptación es porque las personas encuentran utilidad en esa transformación.

No tenemos que buscar muchos argumentos para que una persona le encuentre valor a un teléfono móvil, mucho menos a un smartphone. Sin embargo, algunos entornos empresariales no han logrado aún entender o percibir el cambio que las tecnologías móviles suponen para el conjunto de la sociedad y, en concreto, para su actividad. Valgan como ejemplo algunas cifras para contextualizar el alcance de esta transformación:

- El número de conexiones móviles alcanzará en 2013 los 7.400 millones, casi el doble que hace cinco años y una cifra superior al número de habitantes en la Tierra. En 2019 habrá en el mundo casi 10.000 millones de conexiones móviles.
- El tráfico que circula por las redes de telefonía móvil crecerá a una tasa media del 66% anual hasta 2017.
- Las tecnologías móviles aplicadas a la salud pueden ahorrar más de 400.000 millones de dólares a los sistemas sanitarios públicos de los países de la OCDE.
- El ecosistema móvil supone el 2,2% del PIB mundial.

La popularidad del aparato entre las personas es solo la punta del iceberg. La potencialidad de las soluciones móviles abarca a todos los sectores y también las formas de organización y de gobierno de los Estados. Tal es el alcance en el ámbito institucional y de negocios que para las empresas y las administraciones públicas no hay elección: o se suben a ese tren como líderes, con el espíritu de aprovechar y buscar oportunidades en este proceso de cambio, o más pronto que tarde les arrollará.

La dificultad de esa transformación no es un problema tecnológico. En muchas ocasiones es un problema de visión de futuro; a menudo, de intereses comerciales y, en otras, de simple resistencia al cambio. Un ejemplo de la dificultad de transformación serían los sistemas de pago y registro a través de soluciones móviles.

A todos nos resultaría mucho más cómodo pagar con el móvil en cualquier sitio y utilizar el aparato para abrir nuestra puerta de casa o del coche, acceder a descuentos y promociones especiales en comercios o pasar por el control de billetes de un transporte público sin necesidad de sacar un ticket físico. Eso ya es posible, la tecnología está ahí desde hace tiempo, pero hacen falta hasta ocho agentes diferentes (el desarrollador de la pasarela de pago, la entidad financiera, los comerciantes, el intermediario financiero para medio de pago, los operadores, los fabricantes de chips, el proveedor de servicios, los distribuidores de esos servicios, etc.) para poder avanzar en soluciones que no suponen ningún reto tecnológico.

No es sencillo poner de acuerdo a tantos agentes. Además, la coyuntura económica no nos acompaña. Pero esa transformación, esa apuesta por la innovación y la inversión, es una de las pocas garantías de éxito que obtendremos si de verdad estamos dispuestos a liderar el cambio. Este es uno de los aspectos donde la Mobile World Capital Barcelona (MWCB) puede jugar un papel esencial:

acompañar a las empresas para que le vean valor a esa transformación, para que desarrollen soluciones eficientes que superen trabas como la falta de estandarización o la ausencia de campos de pruebas.

La MWCB tiene como objetivo acelerar la transformación y conseguir que Barcelona, Cataluña y España sean una referencia mundial de esa transformación. Queremos que las personas, las empresas y las instituciones trabajen de manera conjunta con una meta: aprovechar el potencial de las tecnologías móviles como un elemento para transformar la vida cotidiana y crear oportunidades de negocio. Pero eso solo será posible con el apoyo de las empresas, vía su capacidad para innovar, y de las instituciones, que deben actuar de facilitadoras, en forma de incentivos para la inversión y a través de políticas que pongan el bienestar de los ciudadanos en el centro de sus objetivos.

La Mobile World Capital Barcelona tiene cuatro pilares: MWHub y MWCongress, centrados en el desarrollo industrial y empresarial, y MWCentre y MWFestival, que tienen como objetivo involucrar a la ciudadanía e integrar todas las propuestas de ocio dentro del ámbito de las tendencias en movilidad. Sin ninguna duda, el reto más importante, y más a largo plazo, que tiene la MWCB es su proyecto industrial. El Hub –que a partir de junio estará ubicado en el edificio MediaTIC del distrito tecnológico 22@ de Barcelona– centralizará y coordinará proyectos alrededor de varios centros de competencia: en el terreno de la salud, los servicios financieros, la vida en las ciudades y los contenidos electrónicos.

El centro de competencia mHealth es uno de los pilares del Hub en los que más se ha avanzado. El sector de la salud es una prioridad para la MWCB porque los beneficios de la transformación *mobile* son muy evidentes: suponen grandes ahorros de costes y mejoras muy notables en la calidad de vida y la salud de las personas, lo que coincide

plenamente con nuestros valores como fundación.

Bajo el paraguas de mHealth se han puesto en marcha varias líneas de trabajo: la creación de carpetas de salud que permitan el acceso personal; la portabilidad y la estandarización mundial e interoperabilidad de los datos de los pacientes; la promoción de la salud y de los hábitos saludables mediante los dispositivos móviles; y la mejora de los tratamientos médicos de los pacientes crónicos, de forma que sea posible un canal bidireccional entre los enfermos y el sistema de salud.

Este centro de competencia es ya una realidad, con una agenda estratégica de trabajo y con la participación de 40 agentes del entorno médico (incluidos los

destacadas firmas y organismos del derecho internacional –como la IBA (International Bar Association), WIPO (World Intellectual Property Organization) y la International Chamber of Commerce (ICC)– y entre sus objetivos cuenta con la posibilidad de establecer un tribunal de arbitraje internacional.

Otro de los proyectos en los que la MWCB está trabajando y poniendo recursos es la organización de un evento que tenga como protagonista al ciudadano. La segunda semana de septiembre Barcelona tendrá un nuevo festival en el calendario de la ciudad. Este evento, llamado MOBA Festival, nace con el objetivo de mostrar a los ciudadanos el alcance de esa revolución *mobile* en un entorno de ocio y de conocimiento. El programa del MOBA incluirá

Las tecnologías móviles aplicadas a la salud pueden ahorrar más de 400.000 millones de dólares a los sistemas sanitarios públicos de los países de la OCDE.

operadores de telefonía móvil, instituciones, servicios médicos, tecnología y empresas relacionadas con los servicios de seguridad y protección de datos personales). Nuestro papel es el de facilitadores, actuar de conexión. Todo ello, sin excluir a los colectivos más vulnerables y con necesidades especiales. Por eso invitamos a todas aquellas empresas que tengan ideas o vean oportunidades en la movilidad a que pierdan el miedo y que se apoyen en nosotros.

En el terreno de la regulación y las normativas legales en materia tecnológica, la MWCB ha puesto en marcha el proyecto mLaw. Este proyecto tiene como finalidad acelerar la transformación de la regulación y los procesos legales que rodean todo el ámbito del desarrollo de las soluciones móviles. mLaw, que conforma una de las *capabilities* del proyecto industrial de la capitalidad del móvil de Barcelona, cuenta con la participación de

una parte festiva denominada mShow (musical: con unos premios dedicados a destacar las mejores iniciativas musicales en entornos de la movilidad); otra de conocimiento (charlas de expertos y gurús en temas de movilidad) llamada mChat y otra especialmente dedicada al ciudadano, con presencia de las marcas y las empresas, donde las firmas participantes reproducirán un entorno de vida conectada, con la tecnología móvil como hilo conductor.

Uno de los atractivos que ofrece la MWCB a las empresas que quieran asociarse con el proyecto es obtener un incentivo fiscal del 90% sobre el importe de las donaciones que reciba la fundación. Pero el beneficio más importante, además del fiscal, es el poder liderar este cambio, ganar competitividad y asociar la marca a una entidad que tiene entre sus objetivos contribuir a mejorar la vida de los ciudadanos a través de esa transformación *mobile*. *Mobility is changing the world.*

EL DEBATE SOBRE LOS IMPUESTOS JUSTOS: ¿HACIA UN DERECHO NATURAL TRIBUTARIO?

Su origen y su impacto en la gestión del área fiscal



María José Aguiló
Socia responsable
de KPMG Abogados

En los últimos años, como consecuencia de la crisis económica y de las crecientes necesidades de sanear el déficit público en cada país, han proliferado diversas asociaciones que denuncian las prácticas fiscales consideradas abusivas cometidas por determinadas empresas y personas físicas, y que exigen un marco tributario más justo y transparente.

Este debate se ha vuelto especialmente intenso en el Reino Unido, como consecuencia de las noticias aparecidas en la prensa británica acerca del reducido nivel de impuestos satisfechos en su país de origen por algunas empresas multinacionales. Como consecuencia de la presión social existente y de las amenazas de boicots comerciales a aquellas empresas que no satisfacen su "cuota justa de impuestos" (*fair share of taxes*), algunas empresas se han visto obligadas a modificar sus políticas tributarias y a iniciar planes específicos de comunicación en relación con los impuestos satisfechos.

Desde finales del año pasado, en el Parlamento británico se ha venido discutiendo intensamente acerca de las políticas fiscales agresivas e inmorales adoptadas por algunas empresas, y sobre la necesidad de reformar la normativa tributaria y de impulsar iniciativas internacionales orientadas a definir un marco tributario global más adecuado a los nuevos tiempos. En España, las empresas e individuos que invierten a través de paraísos fiscales o de jurisdicciones de baja tributación están cada vez más en el punto de mira de la prensa y de diversas asociaciones independientes.

Lo que subyace en este debate es la relación entre la Moral y el Derecho. La Moral comprende las reglas que obligan en conciencia, sin carácter coactivo, y tiene que ver con el Derecho Natural y, por tanto, con lo que se considera justo y legítimo. El Derecho, por su parte, establece normas de obligado cumplimiento que regulan la vida social, las cuales deben tender a adaptarse a las reglas morales vigentes.

El problema radica en que la justicia aplicada a los impuestos es un concepto discutible y variable según épocas y lugares, ya que aquí entrarían en consideración las ideologías políticas, las necesidades de financiación de cada momento o la propia "razón de Estado".

LA TRADICIONAL TENSIÓN ENTRE LA JUSTICIA Y LA SEGURIDAD JURÍDICA

El Derecho siempre ha aspirado a colmar dos necesidades: la justicia y la seguridad jurídica, en el sentido de que las normas deben ser lo suficientemente ciertas y predecibles. Pero siempre se ha dicho que, en cierta medida, tales fines son antagónicos. Porque todo Derecho, por definición, siempre será justo e injusto dependiendo del cristal con el que se mire. Lo importante es que en la sociedad exista el razonable convencimiento de que este Derecho será interpretado por la Administración y por los tribunales sobre la base de la letra que se le ha dado y de su espíritu y finalidad, y no sobre la base de lo que en cada momento pueda considerarse más o menos justo. Esto es la base de la seguridad jurídica, elemento fundamental para que los particulares y agentes económicos sepan a qué atenerse y exista, por tanto, confianza empresarial.

Una importante empresa multinacional sintetiza muy bien el sentir de muchas compañías en su propio Código de Conducta Tributaria, publicado en su página web: "la empresa no es capaz de determinar el importe 'justo' de los impuestos que debe satisfacer en

cada territorio; la empresa cree que tiene la obligación de satisfacer los impuestos debidos en cada territorio, de acuerdo con la normativa establecida por cada gobierno".

HACIA UN DERECHO TRIBUTARIO MÁS JUSTO

La anterior reflexión no implica que no debamos aspirar a un Derecho tributario más justo. En el seno de la OCDE, la UE y la propia sociedad civil, se han venido impulsando diversas iniciativas orientadas a atacar las prácticas fiscales abusivas y perniciosas para la competencia. En este sentido, resulta especialmente relevante el reciente documento publicado por la OCDE *Addressing Base Erosion and Profit Shifting*. En este documento se analiza si el marco tributario internacional actual permite a las empresas multinacionales localizar sus beneficios en países diferentes a aquellos donde realmente se lleva a cabo su actividad empresarial. La OCDE concluye que las bases de las reglas internacionales vigentes, que datan de hace muchos años, no se han adaptado al ritmo de la evolución del entorno empresarial, y que por tanto resulta imperiosa la adopción de acciones tendentes a redefinir el marco tributario global, con acciones coordinadas entre los diversos países.

Deben igualmente destacarse las iniciativas adoptadas para fomentar la transparencia y el intercambio de información en el ámbito tributario. En particular, la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas, la Dodd-Frank Act aprobada por la administración norteamericana, o la propuesta de Directiva del Parlamento europeo relativa al *country-by-country reporting*, pretenden obligar a que las empresas involucradas en el sector extractivo de recursos naturales publiquen el detalle de los impuestos satisfechos en cada uno de los países en los que operan. En esta misma línea, el Parlamento Europeo aprobó, el pasado 16 de abril, una Directiva comunitaria que previsiblemente entrará en vigor en 2014 y que obligará a determinadas

entidades financieras a publicar los impuestos satisfechos en cada país.

No resulta aventurado afirmar, pues, que en los próximos años asistiremos a una importante redefinición de las reglas del juego del Derecho tributario en el ámbito internacional. Dentro de este marco, los paraísos fiscales y las jurisdicciones de baja tributación sufrirán un cerco cada vez mayor, que les obligará a ser más transparentes y a replantear su modelo tributario.

EL DERECHO TRIBUTARIO COMO PARTE DE LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Desde que el Comité Fiscal de la OCDE publicó la Declaración de Seúl en el año 2006, este organismo ha venido insistiendo en la necesidad de que los Consejos de Administración se involucren en la gestión del área fiscal, y que los asuntos tributarios sean considerados como uno de los ejes de la política de responsabilidad social corporativa.

Las políticas de responsabilidad social corporativa que se han venido extendiendo en diversos países en los últimos años constituyen *soft law* y, por tanto, no son de obligado cumplimiento. Cuando las empresas adoptan políticas de responsabilidad social corporativa es porque consideran que, como consecuencia del compromiso que han adquirido con la sociedad, su comportamiento no solo debe ser legal, sino también moralmente aceptable. Y es aquí, dentro de estas políticas, donde las compañías deberían encuadrar todo el debate acerca de los "impuestos justos". De poco servirá conseguir un ahorro fiscal significativo, por muy legítimo que resulte, si el impacto negativo en su cuenta de resultados es mayor como consecuencia del reproche social derivado de la opción fiscal adoptada. Pero, por otra parte, no parece razonable que las compañías se vean mediatisadas por aquellas voces que cuestionan "la justicia" de los impuestos que satisfacen, escrupulosamente, sobre la base de la normativa aplicable.

HACIA UNA NUEVA ERA EN LA GESTIÓN DEL ÁREA FISCAL

Lo que evidencia todo este debate es que algo está cambiando en el marco fiscal internacional y que todos debemos adaptar en consonancia nuestros esquemas mentales.

Como consecuencia de este nuevo marco, las empresas deberán tener en cuenta tres cosas a la hora de gestionar el área fiscal. En primer lugar, la gestión del área fiscal deberá estar adecuadamente alineada con los objetivos del negocio y con la política de responsabilidad social corporativa.

Resultará fundamental formalizar una política tributaria interna, aprobada al más alto nivel de la organización. En segundo lugar, a la hora de adoptar decisiones tributarias, deberán valorarse los riesgos existentes desde distintos ángulos, de acuerdo con una política de gestión de riesgos fiscales previamente definida. En concreto, deberá tenerse en cuenta el impacto de las decisiones tributarias en el negocio y en la marca de la compañía. Y, finalmente, las grandes empresas deberán definir una adecuada política de comunicación en materia fiscal, coherente y suficientemente transparente, de cara a evitar o mitigar el impacto derivado de los juicios sesgados, interesados o simplemente injustos que eventualmente podrían tener lugar en las diversas plazas de los medios de comunicación o de las redes sociales. Resultará esencial tener un adecuado control de los impuestos que la empresa liquida en cada país, y de los impuestos satisfechos por las empresas competidoras.

La Administración tributaria, por su parte, debería contribuir a la generación de un clima estable de seguridad jurídica y de confianza recíproca con los administrados, en el que las reglas del juego estén claramente definidas.

2013: ENTRE EL MOU Y LA UNIÓN BANCARIA

Europa ha dado pasos significativos para romper el vínculo entre balances bancarios y deuda soberana, aunque la unión bancaria prevista es imperfecta



Francisco Uría

Socio responsable del sector financiero en KPMG-España

El dramático verano del año 2012

Hace ahora un año, al comienzo del verano del año 2012, Europa se encontraba en una situación dramática por el grado de fragmentación financiera alcanzado y las dificultades de financiación de las economías del sur de Europa.

En ese momento, tres elementos contribuyeron a traer la relativa paz en los mercados de la que ahora disfrutamos: las palabras "mágicas" del Presidente del BCE anunciando que haría lo que hiciera falta para preservar el euro, el acuerdo político sobre la creación de la Unión Bancaria y la firma del Memorandum of Understanding (MoU) entre España y el Eurogrupo.

El relevante papel del BCE

El BCE ha hecho lo que debía, manteniendo su compromiso con la estabilidad financiera en Europa y una política de intervención capaz de contribuir a la recuperación de nuestras economías. Frente a los anuncios de la Reserva Federal, la voluntad europea de mantener esos estímulos debe ser valorada.

El lento proceso de construcción de la Unión Bancaria

La Comisión Europea también ha cumplido con sus obligaciones, publicando propuestas sucesivas en las tres vertientes de la unión bancaria: la creación de un mecanismo único de supervisión dirigido por el Banco Central Europeo, el establecimiento de un nuevo régimen para la resolución y reestructuración de las entidades de crédito y el impulso a la armonización y coordinación de los esquemas de garantía de depósitos.

Tras largos debates políticos, parece claro a estas alturas que la supervisión bancaria única puede convertirse en realidad el año próximo, de modo que el BCE pase a ser el supervisor directo de los 130/140 bancos europeos principales.

En cuanto a la resolución bancaria y la protección de los depósitos, los acontecimientos de Chipre forzaron un compromiso político que permitirá abordar futuros procesos de resolución de manera más ordenada, debiendo destacarse el compromiso alcanzado para la protección de los depósitos.

El único reparo que puede ponerse a estas iniciativas es el hecho de que los nuevos instrumentos diseñados tienen un carácter fundamentalmente nacional: aunque con excepciones, se trata más de avanzar en la armonización y coordinación de mecanismos nacionales que de crear nuevas instituciones e instrumentos realmente europeos.

Por ello, la Unión Bancaria que –si nada cambia hasta entonces– se constituirá en el año 2014, será una Unión Bancaria imperfecta y limitada; aunque representará un claro avance respecto de la situación actual, no podrá alcanzar plenamente el ambicioso fin perseguido cuando se acordó políticamente su creación: romper el vínculo entre balances bancarios y deuda soberana.

La firma del MoU: un nuevo comienzo

Las medidas adoptadas al comienzo del verano del año pasado incluyeron también un acuerdo político para impulsar, de forma definitiva, el saneamiento y reestructuración de la parte dañada del sector financiero español, proporcionando en excelentes condiciones financieras los fondos necesarios para acometer una recapitalización de las entidades comprometidas.

En este sentido, el MoU estableció las obligaciones que debía cumplir España a cambio del apoyo financiero recibido para la recapitalización de

las entidades en dificultades y se convirtió en la auténtica hoja de ruta para la fase final de la reestructuración del sector financiero español, iniciada por un ejercicio de transparencia sin precedentes conducido por diversas entidades privadas a lo largo del verano del año 2012.

En el plano estrictamente regulatorio, España ha incorporado un novedoso régimen de reestructuración y resolución bancaria, que sigue de cerca la propuesta de Directiva aprobada por la Comisión Europea en junio del año 2012 (sin tener, por tanto, en cuenta las nuevas propuestas en la materia presentadas en julio de este año); se ha creado y puesto en marcha la SAREB, como sociedad privada dedicada a la gestión y venta de activos procedentes de las entidades recapitalizadas por el FROB; se ha modificado el régimen jurídico del FROB y del Banco de España; y se ha encarrilado definitivamente la fase final de la recapitalización y reestructuración del sistema.

Una vez completado ese proceso de adaptación de nuestro marco regulatorio, y culminado el traspaso de activos y carteras a la SAREB, el FROB se centra ahora en el proceso de venta de sus acciones en Novagalicia Banco y Catalunya Caixa Banc, mientras que otras entidades igualmente recapitalizadas por el FROB habrán de culminar procesos de integración demorados durante meses.

Se va completando, de este modo, un nuevo mapa del sector financiero español, muy distinto del que existía al inicio de esta crisis. Concentración, desarrollo de la actividad financiera de las cajas de ahorros a través de bancos y considerable incremento del tamaño de las entidades supervivientes son los aspectos fundamentales de la intensa transformación sufrida por los bancos españoles.

Un momento para el optimismo, aunque prudente

La situación del sector financiero español es, sin duda, mejor que

hace un año, del mismo modo que la economía española comienza a dar señales del inicio de una recuperación, aunque escasamente vigorosa. No cabe duda de que ambos procesos se encuentran profundamente interrelacionados.

Sin embargo, nada de lo anterior debe llevarnos al exceso de confianza. Antes al contrario, la situación de nuestra economía sigue siendo preocupante por su escasa capacidad de crecimiento y mantendrá todavía durante meses tasas de desempleo socialmente inaceptables, lo que tendrá su lógica repercusión en los balances y las cuentas de resultados bancarios, al menos durante algún tiempo.

concretamente, de la asunción por el BCE de la supervisión directa de un número relevante de entidades españolas, nuestros bancos habrán de someterse a sucesivos análisis de su balance y situación de capital de la mano, por este orden, del BDE, el BCE (*asset Quality Review*) y la Autoridad Bancaria Europea (*stress-test*).

Puesto que los bancos españoles se sometieron a un ejercicio similar de transparencia en el verano del año pasado, podemos confiar en que el resultado de los análisis que están por llegar no depare sorpresas y, antes al contrario, pueda confirmar ante el mundo la buena salud del sector financiero español.

Podemos confiar en que el resultado de los análisis que están por llegar no depare sorpresas y, antes al contrario, pueda confirmar ante el mundo la buena salud del sector financiero español.

Por otra parte, el margen financiero se mantendrá estrecho, como consecuencia directa de la política monetaria expansiva que mantiene el BCE, lo que igualmente presionará sobre la cuenta de resultados de las entidades financieras.

Solo la contención de costes y los procesos de enajenación de activos *non core* podrán compensar en parte un contexto económico tan complejo.

Además, la regulación vigente y la que está por venir obligará a los bancos españoles a compaginar un intenso esfuerzo en materia de provisiones con una atención creciente a sus niveles de capital y liquidez, exigidos por el "paquete CRD IV". Las limitaciones en la política de dividendos impuestas por el Banco de España se insertan precisamente en ese contexto de reforzamiento de la capitalización de los bancos españoles.

A la espera de la implementación efectiva del nuevo mecanismo europeo de supervisión bancaria y,

En definitiva, nos encontramos en un año de transición, tanto para el conjunto de la economía española como específicamente para el sector financiero español, que habrá de culminar por una parte el conjunto de exigencias directa o indirectamente derivadas de la firma del MoU, a la vez que se prepara para la supervisión del BCE. Sin duda, de que se completen adecuadamente esas tareas dependerá la buena salud futura del conjunto de los bancos españoles.

PUBLICACIONES KPMG



1



5

1. LOS MEJORES ALUMNOS ANTE EL MERCADO LABORAL

Algunos de los mejores estudiantes universitarios del mundo se reunieron en Madrid para participar en la final de la décima edición del KPMG International Case Competition, la competición internacional de talento de la firma. KPMG aprovechó su presencia para realizar una encuesta y conocer así su opinión y expectativas respecto a su futuro profesional.

2. INFORME PERSPECTIVAS ESPAÑA

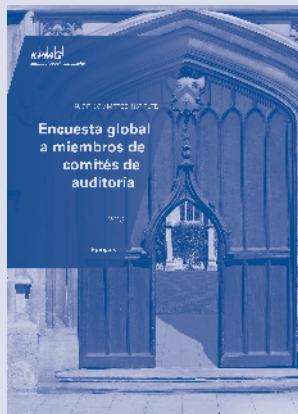
Informe semestral, realizado por KPMG, que analiza la opinión de directivos españoles sobre la situación económica actual y sus perspectivas a corto y medio plazo. El documento revela algunas tendencias positivas como la apuesta por la innovación de procesos, productos o mercados que están realizando las empresas como reacción ante la crisis.

3. ENCUESTA GLOBAL A MIEMBROS DE COMITÉS DE AUDITORÍA

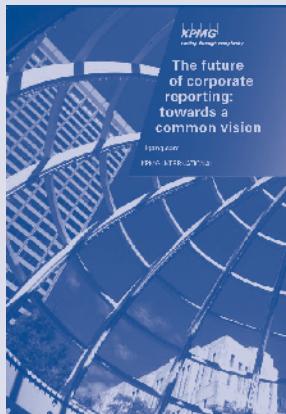
Informe que recoge la opinión de 1.800 miembros de comités de auditoría de empresas de todo el mundo. Los resultados permiten identificar



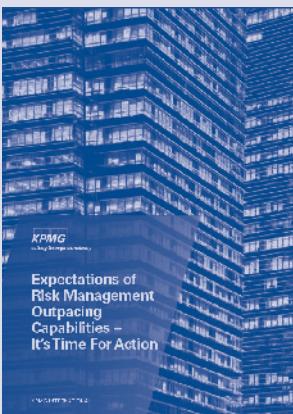
2



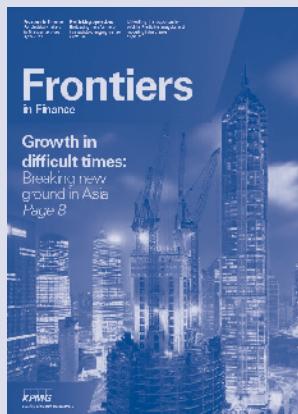
3



4



6



7



8

tendencias internacionales y segmentadas por grandes áreas regionales y países. Entre los retos y preocupaciones que expresan estos profesionales se encuentra la gestión de riesgos en una situación marcada por los cambios en el entorno de negocio y la aplicación más estricta de normas, y las expectativas de una mayor transparencia en el *reporting* corporativo.

4. THE FUTURE OF CORPORATE REPORTING: TOWARDS A COMMON VISION

El modelo con el que se presentan los informes corporativos basados en información financiera está siendo cuestionado por no cubrir las necesidades de los inversores. Al mismo tiempo, resulta cada vez más complejo cumplir los requisitos de *stakeholders*, reguladores y organismos emisores. Esta publicación tiene como objetivo estimular el debate para dar forma a los informes corporativos del futuro.

5. SOMETHING TO TEACH, SOMETHING TO LEARN

Estudio que examina las principales tendencias que afectan a los agentes del sistema sanitario, así como las estrategias necesarias para hacer frente

al aumento de costes, de la demanda y de las expectativas de los clientes.

6. EXPECTATIONS OF RISK MANAGEMENT OUTPACING CAPABILITIES – IT'S TIME FOR ACTION

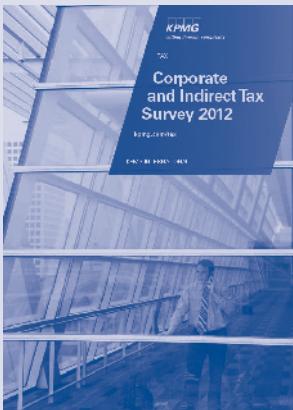
La gestión de riesgos es uno de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas. Este estudio resume las principales conclusiones de la encuesta que realizó KPMG para conocer las percepciones de los ejecutivos ante los riesgos a los que se enfrentan sus compañías.

7. FRONTIERS IN FINANCE: GROWTH IN DIFFICULT TIMES

Esta publicación recoge una serie de artículos de especialistas de KPMG sobre el sistema financiero, en los que se tratan temas como la coyuntura regulatoria, la situación de los bancos occidentales en Asia o el proceso de consolidación de la banca en Estados Unidos.

8. GLOBAL MANUFACTURING OUTLOOK

Los últimos años han traído grandes turbulencias y oportunidades para la industria manufacturera.



9



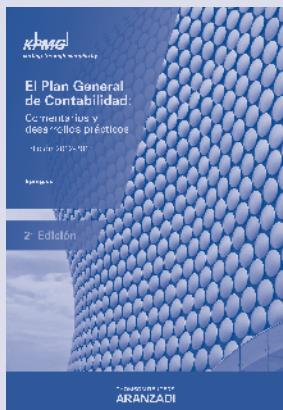
10



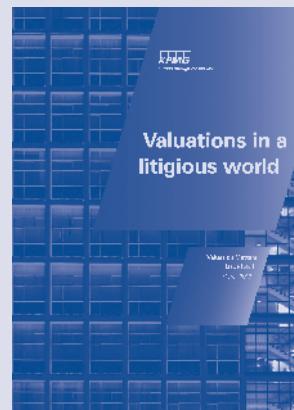
11



14



15



16

Este estudio analiza cómo el sector está redoblando esfuerzos a nivel global para mejorar sus redes en la cadena de suministro y aumentar su eficiencia e innovación. El objetivo es conseguir mantenerse competitivos tanto en los mercados maduros como en los emergentes.

9. 2012 GLOBAL CORPORATE AND INDIRECT TAX SURVEY

En 2012, la evolución de los impuestos indirectos y sobre sociedades globales siguió la estela de años anteriores. Según el estudio anual de KPMG, que abarca a más de 134 países, los impuestos sobre sociedades han ido disminuyendo a un ritmo constante durante la última década, mientras que los indirectos se han ido incrementando.

10. GOOD, BETTER, BEST

El estudio global *Good, Better, Best* recoge las percepciones de 1.150 directivos del área fiscal procedentes de 22 países, incluido España, sobre cuestiones de actualidad en materia de regulación, economía y administración fiscal. El objetivo es entender los cambios que se están produciendo en

los departamentos fiscales en cuanto a estructura, desarrollo e inversión en capital humano, procesos y tecnologías, objetivos y prioridades.

11. THE RISE OF THE DIGITAL MULTI-TASKER

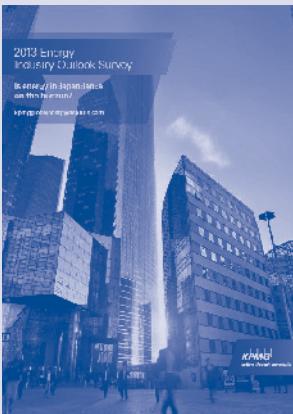
Estudio que analiza el consumo de medios digitales, para entender cómo los consumidores están utilizando su tiempo y presupuestos. El informe está basado en una encuesta cuyo objetivo es medir el impacto actual de los contenidos digitales y tradicionales.

12. 2013 ENERGY INDUSTRY OUTLOOK SURVEY

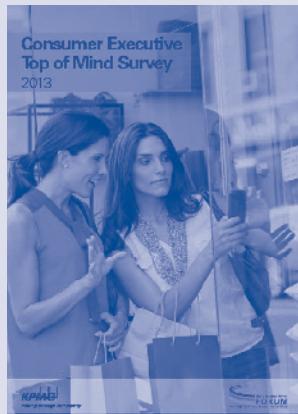
Análisis sobre las perspectivas y retos del sector energético en relación a distintos temas de actualidad como los precios del petróleo y gas, el impacto del *shale gas*, las inversiones en energías alternativas, los avances en tecnología y otras tendencias de la industria.

13. GLOBAL CM EXECUTIVE SURVEY

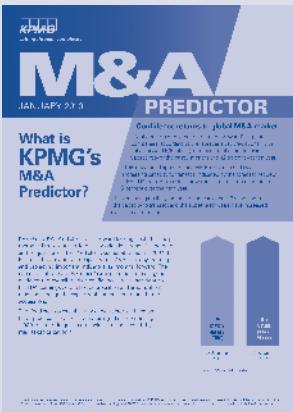
Encuesta a 400 profesionales y compañías de consumo de todo el mundo, sobre sus perspectivas y proyectos de crecimiento, claves de negocio y estrategias en gestión de riesgos.



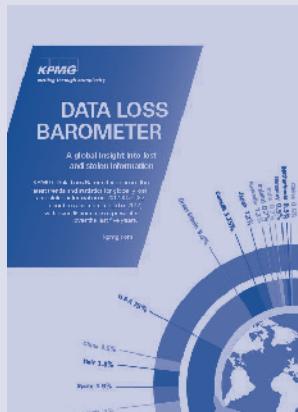
12



13



17



18

14. NOTICIAS ACI 11

Los principales retos a los que se enfrentan los miembros de los comités de auditoría y las cuestiones que inciden en las mejoras del gobierno corporativo y del *reporting* de las empresas se incluyen en esta publicación del Audit Committee Institute de KPMG.

15. EL PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD

Versión e-book de esta guía de referencia que proporciona un análisis exhaustivo del Plan General de Contabilidad, que regula la contabilidad de las empresas en España, con explicaciones y casos prácticos.

16. VALUATIONS IN A LITIGIOUS WORLD

Esta publicación examina la importancia de las valoraciones independientes en el contexto de conflictos comerciales o litigios. Se incluyen cinco casos prácticos que ilustran diversos enfoques y resultados clave con los que deben estar familiarizados los directivos.

17. M&A PREDICTOR

M&A Predictor de KPMG es una herramienta que mira al futuro para ayudar a los clientes a predecir tendencias mundiales en fusiones y adquisiciones.

18. DATA LOSS BAROMETER

Informe sobre las tendencias globales en materia de pérdida y robo de información. El estudio también analiza algunos métodos para que las organizaciones puedan reducir el volumen de datos perdidos.

PRÓXIMAS CITAS

CUMBRE G-20

[5 y 6 de septiembre. San Petersburgo, Rusia]

El presidente de Estados Unidos, Barack Obama, ha anunciado que prevé asistir a esta cumbre en la que también participarán España, que tiene estatus de invitado permanente, y otros países como Etiopía o Senegal.

XX CONGRESO INTERNACIONAL DE NUTRICIÓN

[Del 15 al 20 de septiembre. Granada]

Se espera que cerca de 5.000 profesionales acudan a este encuentro, que se celebra cada cuatro años. En el congreso se tratarán asuntos que abarcan desde el papel de la nutrición en enfermedades complejas o el impacto de la tecnología en las cualidades nutricionales, hasta aspectos de seguridad alimentaria y estudios de ciencia básica.

MERCEDES-BENZ FASHION WEEK

[Del 13 al 17 de septiembre. Madrid]

En su 58^a edición, este certamen mostrará en la pasarela las colecciones Primavera/Verano 2014 de los diseñadores consagrados y emergentes más relevantes del momento, mostrando la más completa panorámica de la moda española.

SIMO NETWORK

[Del 15 al 17 de octubre. Madrid]

La Feria Internacional de Servicios y Soluciones TIC para Empresas es el punto de encuentro que presenta las novedades en estos ámbitos para mejorar la competitividad de la empresa. Las tecnologías para la educación y para la justicia son los sectores invitados de esta edición.

BARCELONA MEETING POINT

[Del 23 al 27 de octubre. Barcelona]

Se celebra el Salón Inmobiliario de Barcelona que, entre las novedades más importantes, destaca la creación de un nuevo *cluster*, el China Meeting Point, que pondrá en contacto a las empresas inmobiliarias españolas con inversores y agentes de la propiedad de China.

XIX CONFERENCIA DE LA ONU SOBRE CAMBIO CLIMÁTICO

[11 y 12 de septiembre. Varsovia, Polonia]

La prolongada negociación internacional en busca de un acuerdo mundial para limitar las emisiones de CO₂ pasa de Doha, donde se celebró la última reunión, a Varsovia.

FACILITY MANAGEMENT AND BUSINESS SERVICES WORLD SUMMIT

[6 y 7 de noviembre. Barcelona]

El FM&BS 365 Business Days es un conjunto de eventos que tienen como objetivo potenciar el *networking* y generar oportunidades de negocio, así como mostrar las últimas novedades y tendencias de futuro sobre *facility management* y *business services*.

SMART CITY EXPO WORLD CONGRESS

[Del 19 al 21 de noviembre. Barcelona]

Smart City Expo World Congress reunirá en Barcelona a representantes municipales, instituciones, líderes académicos y de pensamiento, centros de investigación, empresas y emprendedores relacionados con las ciudades inteligentes.

SALÓN INMOBILIARIO INTERNACIONAL DE MADRID (SIMA)

[Del 15 al 17 de noviembre. Madrid]

Al SIMA Otoño asistirán las principales empresas del sector inmobiliario, que presentarán su oferta de promociones de vivienda libre y protegida en régimen de compra, alquiler o alquiler con opción a compra.

IX CONFERENCIA MINISTERIAL DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO

[Del 3 al 6 de diciembre. Indonesia]

El ministro de comercio de Indonesia, Gita Irawan Wirjawan, presidirá la IX Conferencia Ministerial de la OMC. El reto fundamental es avanzar en las negociaciones de la Ronda de Doha que buscan liberalizar el comercio mundial y que se prolongan ya más de una década.

FORO CLINTON GLOBAL INITIATIVE

[Del 8 al 10 de diciembre. Brasil]

El expresidente de Estados Unidos, Bill Clinton, participará en la primera reunión del foro Clinton Global Initiative América Latina, que tendrá lugar en Río de Janeiro y al que asistirán líderes regionales para debatir sobre desafíos sociales y ambientales a nivel local, regional e internacional.

Madrid

Paseo de la Castellana, 95
Edificio Torre Europa
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

Gran Vía, 17
48001 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 cualesquier 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.

© 2013 KPMG, S.A., sociedad anónima española, es una filial de KPMG Europe LLP 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. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.



