

VALORES | 14

Tendencias en economía
y management para la creación de valor

KPMG EN ESPAÑA | ABRIL 2014

A FONDO

**Las empresas buscan
nuevos horizontes para
financiarse**

A DEBATE

**El sector agroalimentario
español conquista su
lugar en el mercado global**

ENTREVISTA

**José Ignacio Goirigolzarri,
presidente de Bankia**

ENTREVISTA

**José María Marín
Quemada, presidente
de la CNMC**

VALORES KPMG

**Miguel Carballada,
presidente de la ONCE**



cutting through complexity



ENTREVISTA | JOSÉ MARÍA MARÍN QUEMADA página 20

ENTREVISTA | JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI página 34

VISIÓN | CARLOS URROZ página 70

**A FONDO | LAS EMPRESAS BUSCAN NUEVOS
HORIZONTES PARA FINANCIARSE** página 10

**PANORAMA | LA GRAN TRANSFORMACIÓN DE LAS
MULTINACIONALES ESPAÑOLAS** página 24

**A DEBATE | EL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL
CONQUISTA SU LUGAR EN EL MERCADO GLOBAL** página 40

MANAGEMENT | LA ÉTICA VUELVE A LA ECONOMÍA página 48

**DIMENSIÓN GLOBAL | LOS FONDOS EXTRANJEROS
FIJAN DE NUEVO SU MIRADA EN ESPAÑA** página 54

+

INTRO página 4

VALORES KPMG | MIGUEL CARBALLEDA página 60

**TECNOLOGÍA | REALIDAD AUMENTADA:
UN MUNDO DE EXPERIENCIAS** página 64

OPINIÓN página 76

BIBLIOTECA página 80

AGENDA página 82

En portada

El artista chileno Iván Navarro concibió para el pabellón de su país en la Bienal de Venecia de 2009 una instalación que llevaba por título *Umbral*. 13 puertas de aluminio con luces de neón de colores en su interior iluminaban el espacio creando la ilusión óptica de atravesar el muro de la sala; del mismo modo, las empresas se ven obligadas a buscar nuevas vías de financiación al toparse con los problemas de acceso al crédito bancario tradicional.

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

María José Aguiló
Hilario Albarracín
Pablo 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 Pallarés
Cándido Pérez Serrano
Enrique Rodríguez Perezagua
Fernando Serrate
Francisco Uria

Editora

Sara Mirete

Coordinadora

Marta Fernández Mur

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



ECONOMÍA Y VALORES

El primer número de *Valores* de 2014 aborda la incipiente recuperación de la economía desde diferentes enfoques con el ánimo de localizar las fortalezas, las oportunidades y las palancas de crecimiento desde las que el tejido empresarial español puede impulsarse hacia un futuro estable, sostenible y de éxito.

En nuestro tema de portada, describimos los sistemas alternativos de financiación que las empresas están utilizando como complemento a la bancaria. Asimismo, de banca, de transformación y de estrategia, habla para *Valores* José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia, en una entrevista en la que expone los retos a los que se ha enfrentado desde que asumió, por compromiso personal, el timón de Bankia para convertirla en una entidad rentable y atractiva.

Entre los protagonistas de este número contamos también con José María Marín Quemada, presidente de la recientemente creada Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), que reflexiona sobre la compleja y apasionante misión que le ha sido encomendada como garante de la libre competencia del mercado y protector de los consumidores. La crisis de la que todavía nos despertamos ha puesto en evidencia la necesidad de establecer estándares estrictos de gobierno corporativo y sistemas de control de riesgos encaminados a lograr que la actividad empresarial o de la Administración responda a principios y valores éticos y no únicamente económicos. Hablamos de ello en la sección de «Management».

En el camino de la recuperación, hay un tema recurrente en el discurso de todos los expertos: el desarrollo internacional de las empresas es imprescindible para consolidar su posicionamiento en el futuro. En la historia reciente de la economía española, destaca la transformación vivida por algunas grandes empresas que desde los años 90 se han convertido en multinacionales de primer nivel. También en *Valores 14* conversamos con los primeros directivos de algunas de ellas, MAPFRE, Repsol, Santander y BBVA.

Al lado de las cifras, los indicadores o las previsiones, en *Valores* tratamos de encontrar espacio para hablar de arte, de integración y compromiso. Para ello hemos tenido el placer de conversar con Miguel Carballeda, presidente de la ONCE, que nos cuenta su historia y su visión de cómo la organización ha sabido conjugar la labor social con el éxito empresarial y con Carlos Urroz, director de la Feria de Arte Contemporáneo de Madrid, Arco, que evalúa la situación del arte como vehículo de expresión de una época y como valor e inversión segura.

Espero que disfruten de los contenidos de *Valores* en un momento en el que mantener el pulso y el optimismo es crucial para consolidar los pilares de la economía del futuro.

JOHN M. SCOTT

Presidente de KPMG en España

LATINOAMÉRICA APUESTA POR LAS INFRAESTRUCTURAS

Chile, Brasil, México y Colombia han puesto en marcha planes de inversión público-privada en infraestructuras por un valor superior a los 460.000 millones de euros en la presente década. Aunque históricamente muchos gobiernos de la zona se han opuesto vehementemente a la participación privada en el sector de las infraestructuras, recientemente han dado un impulso legislativo a este capítulo, según se recoge en la revista *Insight* de KPMG. En el caso de México, por ejemplo, se prevén concursos de infraestructuras por valor de 300.000 millones de euros hasta 2018. El 35% será para proyectos en transporte y el 65% para actuaciones en el ámbito de la energía. Colombia, por su parte, prevé una inversión de 83.000 millones de euros en el periodo 2012-2020. El 57% se destinará a proyectos del ámbito de transporte nacional, mientras que el resto se repartirá entre el desarrollo de infraestructuras en ciudades y regiones, así como actuaciones en minas, energía, tecnología y vivienda.

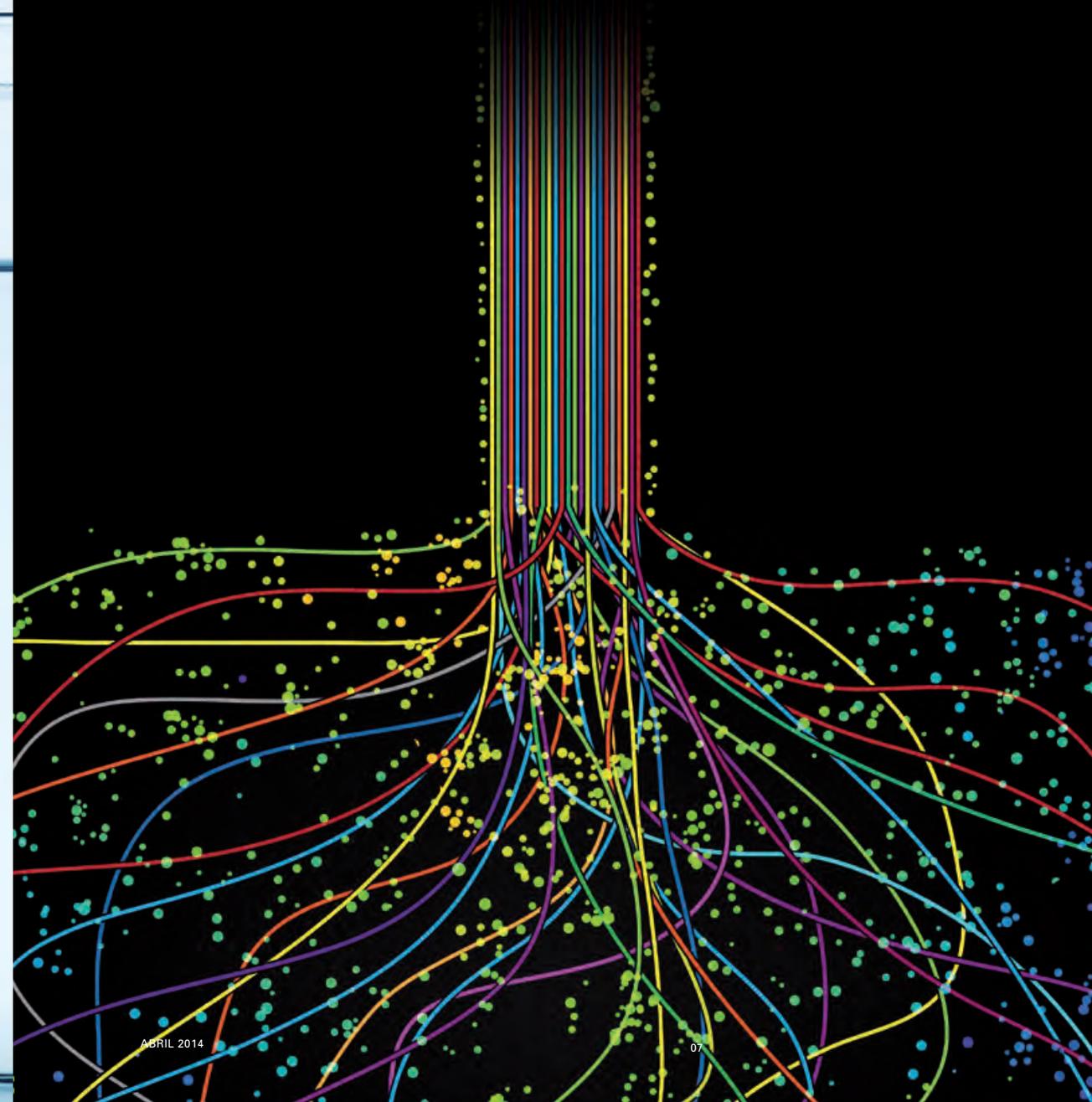
MENTORING INVERSO

Contaba recientemente *Financial Times* que Philip Clark, consejero delegado de Tesco, una de las mayores cadenas de supermercados del Reino Unido, se reúne una vez al mes con Paul Wilkinson, un profesional de 28 años del área de I+D para una sesión de *mentoring* que le ayude a comprender la forma de pensar y actuar de las nuevas generaciones, especialmente en lo relacionado a las nuevas tecnologías. No es un caso aislado. Según *The Wall Street Journal*, grandes empresas norteamericanas como General Electric, HP o Cisco Systems también han puesto en marcha programas de *mentoring* inverso a través de los que sus directivos buscan comprender las tendencias, hábitos y valores de las nuevas generaciones.



IMPULSO A LA INNOVACIÓN

KPMG Capital es el nuevo fondo de inversión creado por KPMG para acelerar la innovación en análisis de datos y generar valor intangible a partir de ellos. Apoyará e impulsará acuerdos en el sector de Tecnología, alianzas estratégicas y la contratación de profesionales con talento para crear nuevas soluciones relacionadas con el análisis de datos. Aunque actualmente el análisis de datos se ha convertido en una prioridad fundamental para las empresas, que están intentando generar valor a partir de los grandes volúmenes de información de los que disponen, según una encuesta reciente de KPMG a directivos de empresas de todo el mundo, un 96% cree que su empresa no está aprovechando de forma eficaz su riqueza en datos.



CHINA BATE UN NUEVO RÉCORD DE VENTAS ONLINE

En solo una mañana China batió un nuevo récord de ventas por comercio electrónico el pasado 11 de noviembre, el día del soltero, en el que las grandes empresas de comercio electrónico del país –encabezadas por Alibaba, que se inventó esta festividad en 2009– invitan a los internautas al auto-regalo con grandes descuentos. Según informaron los principales medios, a las 12 del mediodía los consumidores chinos habían gastado ya 3.100 millones de dólares que a media noche se habían duplicado hasta alcanzar los 5.700 millones. Esta cifra supera lo consumido online en Estados Unidos entre Acción de Gracias, el viernes negro y el ciber lunes (5.293 millones de dólares según ComScore), triplicando lo facturado en esta última fecha.



Las dificultades para acceder a créditos bancarios se han incrementado en los últimos años, pero las empresas continúan necesitadas de financiación para seguir con su actividad. Existen muchas otras opciones a tener en cuenta que pueden aportar valor. El cambio de mentalidad entre el empresariado, más abierto a otros mecanismos alternativos, ya se está produciendo.

TEXTO MARTA FERNÁNDEZ MUR

LAS EMPRESAS BUSCAN NUEVOS HORIZONTES PARA FINANCIARSE

Imagen de apertura e ilustrativa
Las obras de Iván Navarro, de factura minimalista, trascienden el puro formalismo para reflexionar sobre asuntos sociales y políticos. En *Umbral*, cada una de las 13 puertas crea, mediante neones de color, la ilusión óptica de un pasillo que atraviesa el muro del pabellón de Chile en la Bienal de Venecia de 2009.

La financiación externa es esencial en una empresa para el crecimiento: para aumentar su capacidad productiva, continuar innovando y/o expandirse por nuevos mercados. Es importante para compañías de nueva creación que están comenzando su actividad, pero también para aquellas ya existentes que requieren crecer en sus operaciones o que necesitan mantener la competitividad en su segmento de mercado. Desde una perspectiva más amplia, una financiación asequible y accesible crea empleo y riqueza. Es, en definitiva, uno de los factores que determinan el crecimiento económico, al menos en Europa, y uno de los aspectos que deben virar para que la economía recobre definitivamente el pulso. Así lo han advertido ya diversos organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Central Europeo: no habrá recuperación sin mecanismos de financiación al alcance de las compañías.

Los expertos coinciden en señalar que los cimientos de la financiación en Europa deben cambiar a marchas forzadas, ante unos acontecimientos que obligan a las empresas a buscar alternativas frente a la tradicional dependencia del crédito bancario que sufren –un hecho que alcanza su máximo exponente en España–, en contraste con países como Estados Unidos. Según un estudio desarrollado

por Eurostat, la oficina de estadística de la Unión Europea, un 56% del total de financiación buscada por las pymes europeas en 2007 era en forma de préstamos, un porcentaje que se incrementó al 67% en el periodo 2011 a 2013. En España, se calcula que el crédito procedente de las entidades bancarias supone alrededor del 73% del total.

“En economías fuertemente bancarizadas, como la española, la evolución del crédito concedido por las entidades a las empresas y a las familias desempeña un papel importante en el desarrollo económico del país. Préstamos bancarios y PIB tienden, en general, a moverse en paralelo (si bien con un cierto desfase a favor de este último), como resultado de una serie de fuerzas que actúan tanto en una dirección como en la otra”, señalaba Juan Ayuso en un artículo publicado en el Boletín Económico del Banco de España en octubre de 2013.

Los problemas de acceso a la financiación comenzaron a generalizarse para las empresas españolas en 2009, con el inicio de la crisis financiera internacional. La quiebra de Lehman Brothers en 2008 provocó que se resquebrajaran los principios tradicionales de concesión de crédito: el sistema financiero español tuvo que hacer frente a un fuerte proceso de reestructuración, las tasas de morosidad alcanzaron cifras récord y los nuevos requerimientos de capital obligaron a las entidades a revisar sus políticas y a desarrollar mecanismos de crédito más selectivos. Como consecuencia, el saldo vivo del crédito bancario comenzó a decrecer intensamente y la caída solo comenzó a moderarse a partir de mayo de 2013.

“Tanto por factores externos como por la propia situación interna de los bancos habrá cierta restricción a la financiación; la simple sustitución de un 10% o un 20% de financiación bancaria

por otras fuentes alternativas supondrá una reforma muy significativa en los mercados de capitales y asesoramiento en España”, señala Jorge Riopérez, socio responsable de Corporate Finance de KPMG en España.

Las consecuencias de esta mayor dificultad para acceder al crédito se dejaron sentir entre empresas de todos los tamaños y sectores, pero alcanzaron con más fuerza a las pequeñas y medianas, que suponen el 99% del tejido productivo español. Según datos del estudio “Small Business Act Fact Sheet 2012 for Spain”, elaborado por la Comisión Europea, el coste de los préstamos por debajo de un millón de euros (los que suelen solicitar este tipo de compañías) era un 31% superior en 2011 al que tenían que soportar empresas más grandes. “Las pequeñas empresas lo tienen mucho más difícil para financiarse. La gran empresa puede acudir a los mercados internacionales, a diferentes instrumentos de deuda y en diferentes condiciones”, afirma el socio de KPMG, “y, sin duda alguna, este será un factor de consolidación empresarial en los próximos años”.

La necesidad de que España modifique el modelo predominante de financiación de sus empresas quedó plasmada en el Memorandum de Entendimiento (MOU) que el Gobierno firmó con la Unión Europea en 2012 para el rescate de las entidades bancarias. En él, las autoridades comunitarias alertaban de la necesidad de fomentar “la intermediación financiera no bancaria, incluida la financiación del mercado de capitales y el capital riesgo”. “Ante un escenario semejante, las empresas deben plantearse el tema de la financiación como un tema estratégico y evaluar las diferentes alternativas que existen a su disposición al margen del crédito bancario. El cambio cultural ya se está produciendo”, afirma Jorge Riopérez.

LAS APUESTAS DEL GOBIERNO PARA MEJORAR EL ACCESO A LA FINANCIACIÓN

El Gobierno aprobó en el Consejo de Ministros del pasado 28 de febrero un Anteproyecto de Ley para el Fomento de la Financiación Empresarial con algunas de las medidas que anunció el presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, en el Debate sobre el Estado de la Nación. El objetivo, según señaló el ministro de Economía y Competitividad, Luis de Guindos, es “hacer más accesible y flexible la financiación de las pymes y, en particular, sentar las bases para fortalecer las fuentes de financiación directa”. La norma incluye:

1. Obligación de que las entidades de crédito **avisen al menos con tres meses de antelación** a aquellas pymes cuya financiación vaya a ser cancelada o notablemente reducida.

2. Mejora del funcionamiento de las **Sociedades de Garantía Recíproca (SGR)**.

3. Establecimiento de un régimen jurídico más eficaz para mantener y potenciar la actividad de los **establecimientos financieros de crédito**.

4. Mejora de la regulación de las titulizaciones en España para flexibilizar su régimen jurídico y aportar seguridad jurídica.

5. Potenciar el funcionamiento del **Mercado Alternativo Bursátil (MAB)**: se facilita el tránsito de sociedades desde la Bolsa hasta el MAB y viceversa.

6. Medidas de regulación mercantil para facilitar el acceso directo de las compañías españolas a los **mercados de deuda** mediante la eliminación de límites a la emisión de obligaciones.

7. Regulación del *crowdfunding*.

8. **Anteproyecto de Ley de Entidades de Capital Riesgo**: se crearán entidades de Capital Riesgo-Pyme, que invertirán al menos un 70% de su patrimonio en pymes, además de participar en la gestión y aportar asesoramiento. Se beneficiarán de un régimen financiero más flexible que el de las entidades de capital-riesgo tradicionales.

Los cimientos de la financiación en Europa deben cambiar a marchas forzadas, ante unos acontecimientos que obligan a las empresas a buscar alternativas frente a la tradicional dependencia del crédito bancario.

“La creación de mercados de capitales de deuda en España ha de ser la alternativa a la financiación bancaria tradicional”, señala Jorge Riopérez.

LOS MERCADOS DE DEUDA, UNA CLARA ALTERNATIVA

“La creación de mercados de capitales de deuda en España ha de ser la alternativa a la financiación bancaria tradicional, algo que ya existe en otras economías desarrolladas”, señala Jorge Riopérez. “El reto es canalizar el ahorro institucional con la demanda institucional de crédito”, asegura, “aunque el desafío, en última instancia, es favorecer el ahorro institucional en España. En nuestro país no hay suficientes fondos de deuda, aunque sí de renta variable”, recalca.

En este sentido, Ángel Martínez-Aldama, Director General de Inverco, la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones (el organismo que agrupa a la práctica totalidad de las Instituciones de Inversión Colectiva españolas –Fondos y Sociedades de Inversión–, a los Fondos de Pensiones españoles, y a las Instituciones de Inversión Colectiva extranjeras registradas en la CNMV a efectos de su comercialización en España), reconoce que el porcentaje de la inversión institucional en España que va dirigido a pymes “a falta de datos precisos, no sería muy relevante”.

La creación de mecanismos como el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) o el Mercado Alternativo de Renta Fija (MARF) suponen algunos de los esfuerzos más relevantes realizados en los últimos años para intentar cubrir esa necesidad de contar con nuevos mercados, un hecho que, desde Inverco, valoran positivamente: “La existencia, tanto del Mercado Alternativo Bursátil (MAB) como del Mercado Alternativo Bursátil de Renta Fija (MARF) pueden

ser las plataformas sobre las que pueda sentarse una canalización de la inversión institucional hacia las pymes. La reciente creación del MARF puede ser una solución, ya que los gestores de estas instituciones están obligados a mantener un coeficiente de liquidez en las inversiones que realizan y de una valoración adecuada de las inversiones para evitar el conflicto de interés entre partícipes”. No obstante, para que la financiación institucional se convirtiera en una alternativa sustancial a la financiación bancaria en España “en referencia a Sociedades y a Fondos de Pensiones, deberían cumplirse dos condiciones: liquidez en las inversiones y una valoración de mercado adecuada”, señala Ángel Martínez-Aldama.

El Mercado Alternativo de Renta Fija (MARF) echó a andar en octubre de 2013 con el objetivo de acercar la financiación a las pequeñas y medianas empresas, a través de los mercados de capitales. Compañías no cotizadas con buenas perspectivas de negocio tienen la posibilidad de emitir bonos y pagarlos a través de este mecanismo dirigidos a inversores institucionales tanto españoles como extranjeros.

“Este mercado funcionará bien en la medida en que se haga accesible a los inversores institucionales, como fondos de pensiones y sociedades de inversión colectiva. Por otro lado, sería muy positivo que existiera la posibilidad de que las sociedades limitadas pudieran emitir ese tipo de deuda, algo que hasta ahora no está contemplado en la legislación española”, señala Augusto Piñel, socio de KPMG Abogados.

Por su parte, el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) comenzó a funcionar

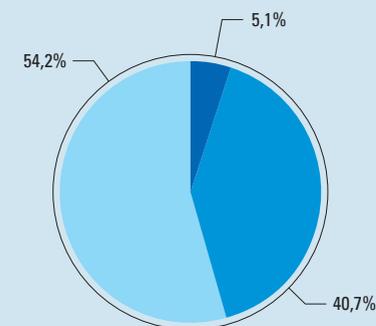
INFORME PERSPECTIVAS DEL CAPITAL RIESGO EN ESPAÑA

El estudio “Perspectivas del Capital Riesgo en España”, elaborado por KPMG, se basa en un sondeo realizado entre socios y directivos de 157 entidades vinculadas con la actividad de Capital Riesgo. Dada la amplia gama de actividades que engloba este concepto, en el informe se distingue entre los segmentos de Private Equity y Venture Capital. La información se recopiló en el verano de 2013.

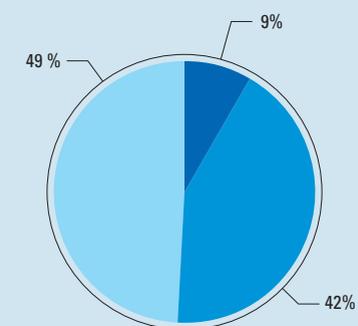
¿CÓMO PREVÉ QUE SERÁ EL ACCESO A LA FINANCIACIÓN BANCARIA EN 2014 RESPECTO A EJERCICIOS ANTERIORES?

Mejor
Igual
Peor

PRIVATE EQUITY



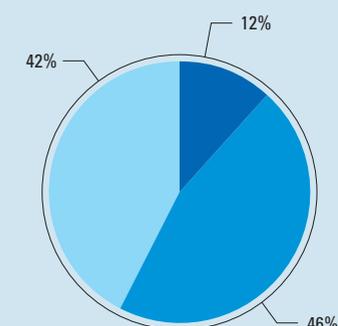
VENTURE CAPITAL



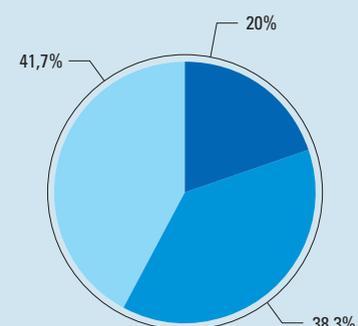
¿CUÁL SERÁ LA EVOLUCIÓN DE LA CAPTACIÓN DE FONDOS EN ESPAÑA EN 2014 RESPECTO A AÑOS ANTERIORES?

Mejor
Igual
Peor

PRIVATE EQUITY



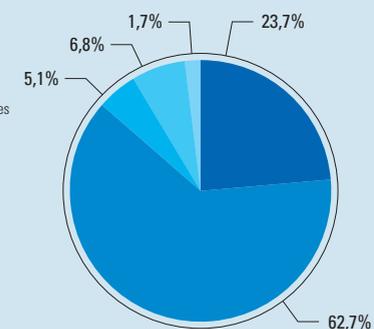
VENTURE CAPITAL



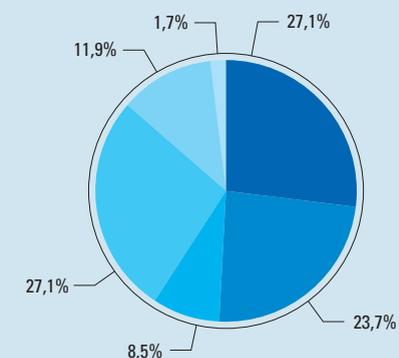
¿CUÁLES SERÁN LOS PRINCIPALES INVERSORES EN ESPAÑA EN 2014?

Inversores institucionales nacionales
Inversores institucionales internacionales
Fondos soberanos
Inversores públicos nacionales
Family offices
Otros

PRIVATE EQUITY



VENTURE CAPITAL



GONZALO GÓMEZ RETUERTO

DIRECTOR GERENTE DEL MERCADO ALTERNATIVO DE RENTA FIJA

MARF ES UNA NUEVA HERRAMIENTA PARA LA FINANCIACIÓN EMPRESARIAL

La puesta en marcha del Mercado Alternativo de Renta Fija (MARF) responde a una clara voluntad de ampliar los canales a través de los que las medianas y pequeñas empresas pueden obtener recursos financieros, al tiempo que se ofrecen a los inversores institucionales nuevas opciones de inversión para sus carteras.

Desde septiembre de 2012, Bolsas y Mercados Españoles comenzó el desarrollo del marco jurídico y tecnológico de un nuevo entorno de mercado que facilitase el acceso a la emisión de instrumentos de renta fija por parte de las empresas. El trabajo realizado en coordinación con el Ministerio y la Comisión Nacional del Mercado de valores concluyó con el nacimiento del Mercado Alternativo de Renta Fija cuyo lanzamiento oficial tuvo lugar el 7 de octubre de 2013 en el Palacio de la Bolsa de Madrid, por parte del Ministro de Economía y Competitividad, don Luis de Guindos.

FORMALMENTE SE CONFIGURA COMO UN SMN

El MARF se configura formalmente como un Sistema Multilateral de Negociación (SMN), conforme a las exigencias de la normativa europea y española, y se desarrolla a través de una plataforma electrónica de negociación capaz de ofrecer mayor transparencia y liquidez, garantizar la mejor ejecución de las órdenes y, con ello, la necesaria protección del inversor.

Está gestionado y dirigido por AIAF, el Mercado de Deuda Corporativa de BME, y dispone de dos figuras principales como participantes: los Miembros, entidades financieras y empresas de

servicios de inversión autorizadas a negociar en los mercados por cuenta propia o de terceros, son las únicas entidades con acceso a los sistemas transaccionales, y, por tanto, con capacidad de realizar operaciones en la plataforma electrónica; y los Asesores Registrados, que juegan un papel clave en el Mercado, personas jurídicas con experiencia en el asesoramiento para la emisión de valores en los mercados, que facilitan la tramitación de la documentación y la información periódica que las empresas deben aportar al MARF.

Desde su puesta en marcha, MARF ha disfrutado de una magnífica acogida en el sector y cuenta ya con en torno a 30 entidades inscritas en las distintas categorías del Mercado.

La calificación de las emisiones –requisito ineludible– es otorgada por agencias de *rating*, registradas y certificadas por ESMA.

Los mercados de renta fija están siendo utilizados en estos momentos intensamente por un gran número de compañías.

Para desarrollar este nuevo mercado alternativo se ha realizado un esfuerzo importante, no solo por parte de BME y de los operadores y participantes involucrados en él, sino, principalmente, por parte del Gobierno que ha llevado a cabo numerosas modificaciones normativas de gran calado que han acompañado el nacimiento de MARF, imprescindibles para hacer atractivo el acceso a este mercado, tanto a emisores como inversores, y que favorecen la actividad en el seno de esta nueva fuente de financiación para la empresa.

AUMENTA EL RECURSO AL MERCADO DE CAPITALES

No es del todo cierto afirmar que no existe financiación para las empresas. De hecho, los mercados de renta fija están siendo utilizados en estos momentos intensamente por un gran número de compañías –como se demuestra por el elevado número de emisiones lanzadas en los últimos meses– que recurren a los mercados de capitales como fuente principal de su actividad de captación de financiación.

Además de las empresas de mayor tamaño, experiencia y conocimiento previo por parte del mercado, el año 2013 marcó un nuevo récord en lo que se refiere a emisores inaugurales en los mercados de renta fija. Varias compañías que nunca antes habían emitido renta fija han aprovechado por primera vez la oportunidad que les ofrecen los mercados de bonos para realizar sus primeras emisiones, con gran éxito y afluencia de inversores en las colocaciones. Se trata de empresas de menor tamaño, muchas orientadas a la exportación, con un gran potencial a futuro y alta capacidad de expansión finalizado este periodo de crisis, en unas circunstancias de normalidad, y que incluso en la coyuntura de crisis han sido capaces de mantener una actividad constante, con una interesante cartera de pedidos.

En esta línea MARF admitió a cotización el 20 de diciembre su primera emisión de bonos realizada por Sociedad Anónima de Obras y Servicios, COPASA, que lanzó bonos por un importe de 50 millones de euros, a cinco años –vencimiento en diciembre de 2018– y cupón del 7,50%. Que en, prácticamente, dos meses desde el comienzo del Mercado registrara ya una primera emisión es un fuerte espaldarazo para el proyecto y confirma que los análisis y trabajos previos que se realizaron eran certeros, estaban bien enfocados y, por tanto, configuran a MARF como una nueva herramienta de trabajo útil para el sector empresarial.

Sin embargo, el proceso de acceso a los mercados todavía sigue siendo un gran interrogante para una gran mayoría de empresas y desde MARF se está haciendo un importante esfuerzo divulgativo por dar a conocer esta nueva facilidad para la gestión financiera.

El proceso de acceso a los mercados todavía sigue siendo un gran interrogante para una gran mayoría de empresas y desde MARF se está haciendo un importante esfuerzo divulgativo.

Las empresas que acuden al MARF se beneficiarán de un buen número de ventajas. En primer lugar, unos requerimientos menos exigentes y más flexibles que en los mercados oficiales regulados, lo que se traducirá en una mayor agilidad y rapidez en los trámites, así como en unos menores costes.

Los potenciales emisores del MARF deben considerar este proceso, adicionalmente, como algo beneficioso y favorable para sus compañías,

ya que el esfuerzo de análisis y elaboración de documentación que deben realizar en su preparación para salir al Mercado puede ayudarles a objetivar mejor sus parámetros de gestión y financiación así como de gobierno corporativo.

Las empresas que acudirán al MARF deben ser empresas sanas y solventes, con potencial de expansión una vez que salgamos de este periodo de crisis, pero que encuentran dificultades en este momento para obtener crédito.

A ello se añade el plus de visibilidad y notoriedad ante la comunidad financiera y otros grupos de interés que aporta para la propia empresa emisora el recurso a los mercados de valores.

Con todo, debe quedar claro que se exigirá al emisor la información necesaria para el análisis que los inversores requieren de toda emisión y para garantizar la necesaria confianza sobre los valores que cotizan en este Mercado.

Lógicamente, las empresas que acudirán al MARF deben ser empresas sanas y solventes, con potencial de expansión, una vez que salgamos de este periodo de crisis, pero que encuentran dificultades en este momento para obtener crédito. Confiamos que el MARF ofrezca nuevas oportunidades a estas empresas de menor tamaño, no solo en las actuales circunstancias de restricción del crédito sino en toda circunstancia, contribuyendo al mismo tiempo a generar mayores dosis de confianza respecto a la capacidad de financiación de la economía española.

en 2009 para acoger a empresas más pequeñas que las cotizadas en el mercado continuo y que contaran con planes de expansión. A día de hoy, 21 compañías ocupan este mercado, entre las que destacan por sus buenos resultados Gowex, compañía de telecomunicaciones enfocada en la creación de redes wifi para las ciudades, y Carbures, grupo industrial especializado en el desarrollo de estructuras de fibra de carbono. El inicio de este mercado, en plena crisis económica, dificultó sus primeros pasos, pero las cifras reflejan un avance: en 2013, las compañías del MAB negociaron un volumen de 279 millones de euros, superando en más de cinco veces la cifra de 2012, y el número de operaciones se multiplicó por ocho respecto al año anterior, según datos de Bolsas y Mercados Españoles (BME).

Si bien las cifras que arroja este mecanismo de financiación en España aún quedan lejos de las de algunos de sus homólogos europeos, se ha apreciado una evolución positiva en el último año en cuanto a los fondos

captados. “Los casos de éxito se han cimentado en una primera salida al mercado con una obtención de fondos limitada para realizar ampliaciones sucesivas. En ellas, las empresas han ido obteniendo más fondos con costes inferiores como consecuencia de los menores niveles de descuento aplicados por los inversores y la dilución de los costes iniciales de la salida”, señala Beltrán Romero, director de Transaction Services de KPMG en España.

EL CAPITAL RIESGO Y LOS FONDOS DE DEUDA, UNOS SOCIOS DISPONIBLES

El capital riesgo ha vivido “tiempos difíciles” durante los últimos cinco años, con una evolución muy paralela a la de la economía, que se concretó en una caída de un 23,5% en el volumen de inversión del sector en 2012, según datos del “Informe de actividad Capital Riesgo en España 2013” de Ascri (Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo); pero la tendencia parece estar cambiando. “La facilidad de la financiación bancaria versus la complejidad y coste del capital riesgo como financiador del crecimiento empresarial supuso cierto infradesarrollo de esta actividad; pero, ahora, ante los cambios que están surgiendo, los planes de expansión que requieran capital sin garantías inmediatas harán del capital riesgo un buen socio, un socio disponible”, señala el socio responsable de Corporate Finance de KPMG en España.

El volumen de inversión estimado en 2013 (1.701 millones de euros) “sigue siendo bajo, pero es importante destacar el cambio de tendencia en el segundo semestre del año, ya que la inversión en este periodo superó los 1.200 millones de euros”, señalan desde la organización. Según el informe “Perspectivas del Capital Riesgo en España” de KPMG, la recuperación del sector se producirá en el medio

plazo. Más de la mitad de los directivos de capital riesgo encuestados para este estudio anticipa un aumento de la actividad inversora en 2014 por parte del capital riesgo en España.

El Instituto de Crédito Oficial lanzó en mayo de 2013 FOND-ICO Global, el primer “Fondo de Fondos” público de capital riesgo que se crea en España y que está dotado con 1.200 millones de euros. El objetivo es fomentar la creación de fondos de capital riesgo de gestión privada para que estos, a su vez, inviertan en proyectos empresariales en distintas fases de desarrollo (semilla, arranque, expansión, etc.). En la primera licitación del Fond-ICO Global se movilizó un capital de 685 millones de euros. El ICO adjudicó 189 millones de euros a seis gestoras con proyectos en España. La segunda convocatoria ya está en marcha.

“Para el capital riesgo, los años 2014-2016 deberían ser años muy positivos. La noticia que está centrando todo el interés del sector ha sido la puesta en funcionamiento del fondo de fondos público Fond-ICO Global, que supone una importante inyección de liquidez, condicionada a que el sector consiga atraer a inversores privados. A su vez, el dinamismo desinversor está permitiendo el retorno de recursos a los fondistas, lo que facilitará también el *fundraising*. Por otro lado, se espera que la nueva Ley para el Capital Riesgo proporcione un marco favorable para un nuevo desarrollo de nuestra industria”, asegura Dominique Barthel, Directora General de Ascri.

Otra de las alternativas que cada día cobra más importancia, aunque aún está pendiente de consolidación, son los fondos que invierten en deuda corporativa. Están apareciendo nuevos fondos muy flexibles en su estructura de capital y con pronta respuesta a las compañías. Pueden aportar deuda sénior (deuda que generalmente conceden las entidades

financieras y de mayor prelación en el cobro) o productos subordinados (júnior, *mezzanine*, convertible en acciones, etc.) con diferentes precios, dependiendo del sector o la calidad crediticia de la compañía.

EL IMPULSO TAMBIÉN LLEGA DE LO PÚBLICO

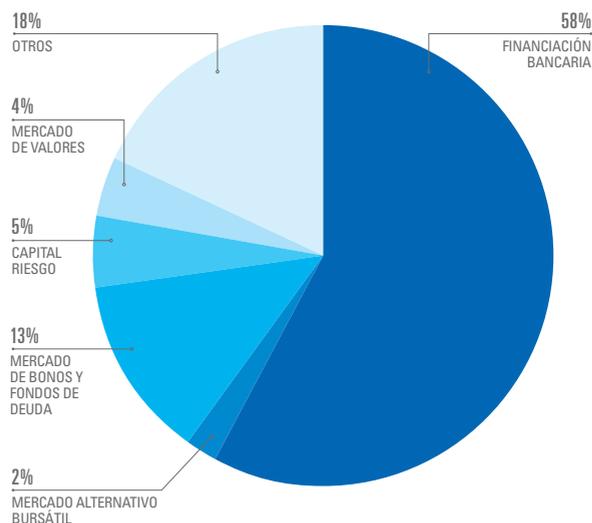
Los expertos coinciden en señalar la creciente importancia que tendrá la financiación pública en el futuro, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, pero no solo dentro de nuestras fronteras.

A nivel nacional, el Instituto de Crédito Oficial (ICO) cerró 2013 con unas cifras de concesión de préstamos de 13.884 millones de euros en 190.000 operaciones a autónomos y pymes, a través de sus diversas líneas. A pesar de que el año comenzó con una actividad muy escasa, trimestre a trimestre se fue acelerando. El volumen concedido supone un incremento del 20,6% respecto a 2012, según datos aportados por el propio organismo. El 70% de las operaciones se han concedido a microempresas, y el 52% de los préstamos son de un importe inferior a 25.000 euros.

En cuanto a las perspectivas para 2014, “nuestras previsiones son un 20% más de créditos que el año pasado, hasta alcanzar los 16.000 millones de euros. No hay una dotación presupuestaria inicial, sino que el ICO capta los fondos necesarios en los mercados de capitales y concede los préstamos en función de la demanda”, señalan fuentes del ICO. Recientemente, el organismo ha firmado un préstamo de 1.000 millones de euros con el Banco Europeo de Inversiones (BEI) que se destinará a financiar inversiones, capital circulante y compraventa de bienes y servicios para pymes y *midcaps* (empresas de mediana capitalización).

SI SU EMPRESA BUSCASE FINANCIACIÓN ESTE AÑO, ¿A QUÉ VÍAS ACUDIRÍA?

Fuente: Informe Perspectivas España - Primer semestre de 2013 de KPMG en España





“LA CNMC ES INDEPENDIENTE DEL GOBIERNO Y SOLO RINDE CUENTAS AL PARLAMENTO”

JOSÉ MARÍA MARÍN QUEMADA
PRESIDENTE DE LA CNMC

La Comisión Nacional de Mercados y Competencia (CNMC) ha cumplido casi cuatro meses desde su nacimiento el 7 de octubre de 2013. Su presidente, José María Marín Quemada, nos hace un balance de estas primeras semanas en las que han trabajado a un ritmo trepidante y nos explica las claves del “superregulador”, que es una pieza clave en el engranaje institucional del Estado. “La CNMC quiere ser una institución rigurosa, predecible, fuerte para contribuir a la regeneración de las instituciones en España, garantizar la seguridad jurídica y mejorar la protección a los consumidores”.

¿Qué aporta la CNMC y por qué era necesaria su creación?

La CNMC aporta seguridad jurídica, transparencia y eficacia. La integración de funciones en defensa de la competencia, y de los reguladores de energía, telecomunicaciones y sector audiovisual, y sector postal, ferroviario y aeroportuario es todo un reto porque supone asumir funciones amplias y variadas de supervisión, regulación y aplicación de normativa de defensa de la competencia.

La suma de experiencias en regulación y competencia es la gran ventaja del modelo.

Esta potencialidad de la colaboración, la transversalidad y la sinergia no existía antes en España. Probablemente una de las aportaciones más importantes del nuevo organismo es que aglutina a todos los reguladores y promueve una competencia efectiva en todos los mercados y sectores productivos en defensa de los consumidores y usuarios. Pero, además, facilita la actividad de las empresas, y eso genera confianza y permite atraer inversiones que consoliden la recuperación económica.

¿Es verdaderamente independiente? ¿Ante quién responde?

La independencia es la eficacia y la garantía de nuestro trabajo. Nosotros dependemos del Congreso de los Diputados y solo ante él rendimos cuentas. No dependemos del Gobierno y, naturalmente, no dependemos de empresas. Yo no he sido nunca miembro de ningún partido político, no he tenido nunca ninguna responsabilidad pública ligada a una formación política. Procedo del mundo académico, de la Universidad, y del empresarial, y mis últimos nueve años estuvieron vinculados al Banco de España en un periodo intenso para el sector financiero en el que aprendí mucho.

El resto de consejeros y la vicepresidencia son personas de elevada capacitación profesional. Naturalmente, las decisiones de la CNMC también están sometidas al control de los Tribunales de Justicia.

¿Para quién trabaja usted?

Para los mercados, para las empresas y para los consumidores, para supervisar la regulación en telecomunicaciones y audiovisual, en energía, en transporte, en el sector postal, y conseguir un funcionamiento más eficaz; para salvaguardar la competencia efectiva en los mercados, para resolver conflictos. Desempeñamos funciones de arbitraje, competencias consultivas y labores de promoción de la competencia en los mercados y en la normativa que las rige.

¿Qué balance hace de estos primeros meses?

Nuestras actuaciones han estado orientadas a poner en marcha el organismo y garantizar una aplicación efectiva de las funciones encomendadas a la CNMC en un tiempo récord. He de decirle que en otros países para ese proceso se ha concedido cerca de un año. Sin duda, la diversidad de funciones, culturas organizativas y capital humano ha sido un reto para la construcción de la CNMC, pero también es su mayor fortaleza. La integración de los distintos organismos ha dado lugar a una institución con más de 500 personas. Aproximadamente el 75% de ellos son titulados superiores y cuentan, además, con una amplia experiencia en los ámbitos de supervisión y regulación sectorial, así como en defensa de la competencia.

¿Cómo funciona la CNMC?

Por ejemplo, en competencia nosotros nos ponemos en marcha, y de una manera muy simple, básicamente por dos caminos, por denuncias o de oficio. También mantenemos una estrecha conexión con otras organizaciones europeas. Todo eso pone en funcionamiento el inicio de una investigación, que no presupone el resultado de la misma, y que abre todo un abanico de posibilidades para los informes cruzados entre las distintas direcciones de instrucción. En el caso de que los análisis confirmen la existencia de una conducta irregular o prohibida, se eleva a la Sala de Regulación o a la Sala de Competencia y, si es necesario, en el pleno del Consejo, los consejeros la analizan, y deciden la sanción.

Las leyes de los distintos sectores son muy explícitas en la definición de las garantías de los distintos operadores.

Además, como órgano consultivo, emitimos un informe no vinculante de los proyectos legislativos del Gobierno y desarrollamos una intensa actividad en la promoción de la competencia. Todo lo que sea actuar mediante sanciones, es decir, ex post, no nos parece la fórmula más eficaz para actuar y garantizar el buen funcionamiento del mercado para los consumidores. Todo lo que sea actuar ex ante, es decir, explicando, avisando, proponiendo, es donde está el gran papel de la CNMC. Por eso a mí me gusta decir que la CNMC es un punto de encuentro y diálogo que tiene sus puertas abiertas. Las sanciones, solo cuando sean inevitables y siempre respetando las garantías que establece nuestro sistema jurídico.

También, ejercemos una función de regulación y supervisión de los mercados de gas y electricidad, telecomunicaciones y sector audiovisual, ferroviario, aeroportuario y postal, además de la resolución de conflictos entre operadores económicos y la promoción de la competencia.

¿Les corresponde a ustedes buscar un modelo que garantice la competencia en la fijación de precios de la electricidad? ¿Qué está pasando para que tengamos una electricidad de las más caras de la UE?

Nosotros también somos órgano de consulta del Gobierno. Si el Gobierno tiene a bien consultarnos cuál será el próximo procedimiento en la fijación de los precios, nosotros nos manifestaremos. Pero si no nos lo consultara, y pusiera en marcha un sistema ineficaz o incorrecto, también lo diríamos, como lo hemos hecho con la Ley de Desindexación o la regulación de los estancos. Tenemos un sistema eléctrico extraordinariamente complejo, que nos hemos ido dando los españoles construido durante muchos años con las decisiones de sucesivos gobiernos. Todo ello ha configurado un mix de producción complicado y comparativamente más caro, en el que las renovables han tenido una contribución clave.

Un país que opta por la producción de energía con una tecnología que no es barata está optando por una electricidad más cara que otros países que han decidido generar energía con fuentes de coste más reducido. El respeto al medio

ambiente, del que todos nos sentimos solidarios y que ahora nos debemos replantear, es una decisión cara. De hecho, la Comisión Europea ha iniciado un interesante proceso de reflexión sobre los objetivos de política energética que deberíamos tener en cuenta en las decisiones de futuro. Con el problema añadido de que la electricidad tiene una importante repercusión en todo el tejido productivo. Una electricidad cara resta competitividad a los productos en el mercado interior y exterior, y eso significa que no solo es un problema para los usuarios, sino para las empresas que tienen que competir en los mercados internacionales. Y todo eso se debe hacer compatible con el necesario retorno que deben obtener las empresas eléctricas por sus inversiones.

Por otro lado, el estudio de las alianzas entre los principales operadores de telefonía móvil ha sido una de las primeras acciones que ha llevado a cabo la CNMC. ¿Cómo evoluciona el tema?

Es una investigación en curso y me va a disculpar que no responda, porque ni debo ni puedo hacerlo. Sin embargo, me gustaría aprovechar para decirle que uno de los objetivos de la CNMC es acortar plazos, siempre respetando los márgenes legislativos establecidos, con el fin de adecuarnos al ritmo del mercado, que en el caso de sectores como el que menciona es muy rápido. Nuestro objetivo final es la eficacia en el control de los mercados en defensa de los consumidores y de los usuarios.

¿Qué sectores requieren una revisión más urgente de su grado de apertura a la competencia?

La economía está en el momento de salida de la crisis y, efectivamente, nosotros somos un eslabón en las reformas estructurales. Tenemos la capacidad y la responsabilidad de proponer las reformas que garanticen una competencia efectiva en todos los mercados y sectores productivos en defensa de los consumidores y usuarios. Pero, además, es que eso facilita la actividad de las empresas, genera confianza y permite atraer inversiones que consoliden la recuperación económica.

Como sabe, desde Bruselas se insta a liberalizar servicios para eliminar barreras de entrada a determinados sectores, lo que permitiría la entrada de nuevas empresas y aumentaría la demanda de inversión y de trabajadores. Esta misma línea es la que defendemos desde la CNMC.

¿Y la unidad de mercado?

La Ley de Unidad de Mercado nos asigna una serie de funciones como árbitro en los conflictos que puedan plantearse. Pero me gustaría aprovechar para decirle que la CNMC tiene que ser un lugar de encuentro y no de disputa. Solo cuando no hay acuerdo entre las corporaciones locales, las comunidades autónomas y las empresas, intervenimos y podemos suspender la norma. Tenemos que contribuir a la seguridad jurídica porque existe una auténtica maraña normativa que nos envuelve y nos entorpece a la hora de competir. Imaginemos 17 comunidades elaborando normas, un gobierno que legisla todos los viernes y todo ello en un espacio europeo con una Comisión Europea que contribuye a esa dispersión. Deberíamos tomar como ejemplo el *in-out* de Reino Unido, que con cada ley nueva obliga a proponer la retirada de una antigua para mantener un volumen manejable de normativa viva.

¿Cree que las televisiones controlan bien los contenidos?

Hasta ahora las televisiones se han autorregulado y eso no ha funcionado como debiera. No hay más que ver los contenidos de las emisiones que se emiten en horario infantil, que vulneran los principios más tolerantes de un ámbito tan delicado y de una responsabilidad tan grande como es la protección al menor.

¿Cuáles son las prioridades de la CNMC ante los distintos procesos de privatización de servicios hasta ahora gestionados por entidades públicas?

Los grandes monopolios se privatizan en los 90 sin que hubiera culminado la liberalización de los sectores productivos. La CNMC, como órgano consultivo y promotor de la competencia, tiene una responsabilidad para que las futuras privatizaciones se hagan de acuerdo con un modelo que respete la competencia y garantice el buen funcionamiento del mercado. También se trata de promover una correcta regulación ex ante para evitar los conflictos y las sanciones que conlleva la actuación ex post.

Los primeros directivos de algunas de las principales multinacionales españolas hacen balance de su gran transformación global y repasan sus retos ante un mercado cada vez más integrado.

TEXTO SARA MIRETE

LA GRAN TRANSFORMACIÓN DE LAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

Algunos aseguran que la globalización comenzó el día en que Cristóbal Colón desembarcó en América, otros que arrancó con las Guerras Mundiales y la necesidad de crear instituciones comunes que regulasen la relación cada vez más interdependiente entre las naciones del planeta. Probablemente, estos hitos históricos formen parte del largo camino recorrido por las sociedades humanas en su progresiva integración, aunque no fue hasta la última década del siglo XX cuando la velocidad y trascendencia de las alianzas transnacionales (económicas, políticas, científicas o culturales) llevaron a la globalización a convertirse en un fenómeno sin retorno.

“MAPFRE siempre ha tenido vocación de permanencia en los mercados en los que ha entrado”, dice Antonio Huertas.

En España, las últimas tres décadas han acogido también un rápido proceso de expansión internacional que en el caso de algunas grandes empresas ha supuesto la transformación en compañías multinacionales con influencia global.

En este reportaje repasamos la evolución de algunas de ellas, ejemplos por su transformación y liderazgo, a través de la visión de sus primeros directivos. Todas ellas comenzaron su internacionalización muchos años atrás, pero revolucionaron su expansión en las últimas décadas. MAPFRE, Repsol, BBVA y Santander nos cuentan su historia reciente.

MAPFRE, LA GLOBALIZACIÓN DE LOS SEGUROS

Antonio Huertas, presidente de MAPFRE, califica como “excelente” el balance de los últimos 20 años. “MAPFRE ha multiplicado por diez

su tamaño y hoy es un grupo global con presencia en 47 países”, cuenta. “Incluso en estos últimos años, en los que hemos atravesado una crisis económica mundial sin precedentes, el Grupo ha continuado creciendo y generando empleo”.

MAPFRE dio sus primeros pasos internacionales alrededor de 1970, cuando el entonces primer ejecutivo de la compañía, Ignacio Hernando de Larramendi, apostó por comenzar la expansión de la empresa en el extranjero empezando por Latinoamérica. Desde entonces, el trabajo ha sido constante hasta convertirse en la primera multinacional aseguradora de la región.

Antonio Huertas explica: “Tenemos más de 30 años de experiencia en la zona, que ya aporta el 44% de los ingresos del grupo y donde contamos con 18.000 empleados”. Transcurrido este tiempo y alcanzado el liderazgo, Latinoamérica sigue siendo un mercado estratégico para MAPFRE “y continuará siéndolo en el futuro”, aunque, tal y como matiza su presidente, su objetivo en 2014 es seguir aumentando su diversificación internacional “y prestar ahora también atención a otras áreas que ofrecen extraordinarias oportunidades”.

¿Qué zonas presentan las mejores perspectivas para MAPFRE? Tal y como narra Antonio Huertas, “hay varias zonas que ofrecen perspectivas muy positivas: Estados Unidos, el primer mercado del mundo, donde contamos con una gran plataforma de desarrollo y tenemos un fuerte compromiso con el crecimiento y la diversificación; Europa, una región con gran cercanía cultural y geográfica en la que, junto a Medio Oriente, y África en menor medida, tenemos un gran potencial de crecimiento”, y Asia Pacífico, que hoy representa el 1,6% de los ingresos de MAPFRE, “pero donde ya contamos con más de 1.000 empleados, lo que supone una gran disponibilidad de recursos para desarrollarnos en la

región”. Tal y como puntualiza el presidente de MAPFRE, “en esta última zona hablamos de mercados emergentes, en los que se pueden conseguir volúmenes muy importantes en la medida en que el negocio asegurador vaya acompañando su evolución”.

La transición estructural desde una empresa que opera en un mercado nacional hacia una multinacional perfectamente engranada es un proceso enormemente complejo y dinámico que requiere de una clara visión estratégica.

Antonio Huertas achaca el éxito de su modelo de internacionalización a que han basado siempre su gestión sobre “una acertada actuación técnica, prudente y rigurosa, que junto al esfuerzo continuo por innovar, nos ha permitido avanzar año tras año y obtener éxito en mercados muy diferentes, en los que hemos actuado con flexibilidad, aprovechando nuestras fortalezas y combinándolas con una gran capacidad de adaptación local”. El presidente de MAPFRE subraya, además, que la compañía “siempre ha tenido vocación de permanencia en los mercados en los que ha entrado, haciendo apuestas a largo plazo, y tratando de acompañar el desarrollo de la sociedad de cada país a lo largo de los años, de forma que la relación sea de beneficio mutuo”. En este punto insiste en que esta apuesta de permanencia “forma parte de la sólida ética empresarial del Grupo, que se ha mantenido a lo largo del tiempo, y que se basa en la cultura del esfuerzo, del trabajo diario, la vocación de servicio, la autoexigencia...”.

REPSOL: GIGANTE ENERGÉTICO

Repsol ha vivido en estas tres décadas una transformación radical, llena de éxitos. Antonio Brufau, su presidente, hace hincapié al referirse a las claves del éxito de esta transformación en el haber sabido “convertir un equipo

humano local en uno multinacional”. Como ejemplo, cuenta, en los últimos tres años Repsol ha contratado más de 1.000 nuevos profesionales en el área de Exploración y Producción, en la que cuentan en la actualidad con un equipo de más de 100 nacionalidades diferentes.

Antonio Brufau lo explica: “Hemos sabido entender el principio que debe orientar todo proceso de globalización: hemos mantenido una identidad común en todas nuestras actividades, pero adoptando al mismo tiempo la ciudadanía local en cada lugar donde operamos. Repsol tiene una forma de hacer las cosas y emplea el lenguaje local para expresarse”. La búsqueda de sinergias ha venido acompañada además de la apuesta por el talento, la innovación y la tecnología, “y no hay nada más universal que eso”, subraya Antonio Brufau. A su juicio, “una empresa que no deja de reinventarse es una empresa abierta a las transformaciones que tienen lugar a nuestro alrededor, preparada para incorporarse a cadenas de valor nuevas y de mayor alcance”. En este sentido, dice, en Repsol “confiamos en la capacidad de la investigación y la tecnología para reposicionarnos estratégicamente, como se ha puesto de manifiesto en el ámbito del *upstream*”. Apuesta que hacen extensiva al conjunto de la sociedad, “y de ahí surge la iniciativa del Fondo de Emprendedores de la Fundación Repsol, del que nos sentimos particularmente orgullosos”, añade.

“Nos hemos convertido en una organización que apuesta por la diversidad, la innovación y la creación y desarrollo del talento”, afirma Antonio Brufau.

VISIÓN GLOBAL

¿CUÁLES HAN SIDO LOS RETOS MÁS COMPLEJOS DE SU TRANSFORMACIÓN INTERNACIONAL?



ANTONIO HUERTAS
PRESIDENTE DE MAPFRE

“A lo largo de sus más de 80 años de historia los retos para MAPFRE han sido muchos y de diferente naturaleza: la diversificación en ramos de negocio; los primeros pasos de la internacionalización; la llegada de nuevas tecnologías; la multicanalidad... Hemos vivido en permanente cambio; tanto es así, que en MAPFRE lo consideramos algo natural”.

“En los últimos dos años, además, el Grupo ha redefinido su estrategia y ha emprendido un nuevo rumbo, que le llevará a convertirse en la aseguradora global de confianza. El objetivo es conseguir una mayor eficiencia y potenciar aún más la orientación al cliente, que es y debe ser el centro de toda nuestra actuación. Cumplir con las expectativas del cliente, incluso anticiparnos a ellas, en productos y servicios, es nuestro principal reto permanente. Pero también, por el momento en el que nos encontramos, uno de los grandes desafíos es la homogeneización de nuestros procesos para abordar el desarrollo global, lo que nos permitirá el aprovechamiento homogéneo de todos nuestros recursos para poder utilizarlos allí donde se necesiten, independientemente de donde se encuentren”.



JAVIER MARÍN
CONSEJERO DELEGADO DE SANTANDER

Banco Santander considera que algunos de sus principales retos han sido los siguientes: en Reino Unido, con la compra de Abbey en 2004, Santander hizo la primera operación transeuropea en banca minorista. Luego lo fusionó con otros dos bancos. En Brasil compró primero Banespa y luego lo integró con Banco Real para crear el tercer banco privado del país. En España creció con la compra de Banesto en 1994, que ahora ha integrado con la red Santander aquí. Transformar el banco para contar con una marca única también fue un reto que comenzó en 2004 y está prácticamente culminado con éxito.

En España creció con la compra de Banesto en 1994, que ahora ha integrado con la red Santander aquí.

Ante el futuro, Javier Marín asegura que “estar en geografías con diferentes ciclos de ganancias se traduce en la estabilidad de los ingresos del Grupo a lo largo del tiempo y permite sacar partido global a la experiencia y mejores prácticas. Hoy, todos nuestros mercados están en alza cíclica (por ejemplo, Estados Unidos, Reino Unido, España) o en posición de crecimiento estructural a largo plazo (Latinoamérica)”.

¿EN QUÉ DIFIERE EL MERCADO GLOBAL ACTUAL DEL DE HACE 20 AÑOS?



ANTONIO BRUFAU
PRESIDENTE DE REPSOL

“Hace 20 años el negocio de los hidrocarburos se veía a sí mismo como una proyección del pasado. El *peak oil* estaba en boca de todos, y parecía que nos encontrábamos en el umbral de un doble fracaso: por una parte, la industria no podría seguir suministrando durante mucho tiempo la energía que la sociedad global necesita para prosperar y, por otra, había sido incapaz de reconvertirse para proporcionar un nuevo modelo energético más equilibrado y sostenible”.

“Pero ahora todo ha cambiado. El desarrollo de nuevas técnicas de exploración y producción (E&P) en zonas frontera, como las aguas profundas y ultraprofundas, y la explotación de recursos no convencionales como el *shale gas* y el *tight oil* han desterrado la amenaza del *peak oil* por mucho tiempo, y han redibujado el mapa geoestratégico mundial, otorgando a Estados Unidos un nuevo papel protagonista. Y, en paralelo, empresas como Repsol nos hemos implicado en el desarrollo de nuevas energías con menor intensidad en carbono que apoyen la transición energética. Casi sin darnos cuenta nos hemos embarcado en un cambio de paradigma en el que todas las fuentes de energía reclaman su propio papel”.



ÁNGEL CANO
CONSEJERO DELEGADO DE BBVA

“A raíz de la reciente crisis nos estamos enfrentando a un entorno muy cambiante. Se han producido cambios regulatorios en capital, liquidez, transparencia, organismos de supervisión, etc. Se trata de una normativa más exigente y más transparente que permite evitar que se repitan errores del pasado y que impacta directamente en la rentabilidad y el riesgo de las entidades. También se ha producido un cambio en el orden económico mundial, las economías emergentes se han convertido en protagonistas del crecimiento global”.

“El usuario quiere acceder a su banco en cualquier momento y lugar”.

“Otro de los grandes cambios de los últimos tiempos ha sido el nuevo poder del consumidor, que exige una relación cercana y personalizada. Aquí la tecnología juega un papel fundamental; un usuario quiere acceder a su banco en cualquier momento y lugar, y desde cualquier dispositivo, teniendo la misma experiencia. Es lo que denominamos omnicanalidad. En BBVA nos estamos adaptando a todos estos cambios. Apostamos por la diversificación, la innovación, la tecnología y los principios como base para afrontar el futuro”.

Son respuestas a los retos que conlleva un proceso de transformación tan profundo y tan veloz. El presidente de Repsol enunciaría “dos directamente relacionados con el negocio, y uno de carácter general que los engloba”. En cuanto al negocio, Repsol ha tenido que desarrollar, a lo largo de la última década, capacidades muy avanzadas en el ámbito de la exploración y producción para poder convertirse en un operador global, comenta. “Además, hemos tenido que acometer un programa de inversión muy ambicioso para situar nuestro sistema de refino entre los más eficientes de Europa”, y detalla que “la ampliación de la refinería de Cartagena, el mayor proyecto industrial jamás acometido en España, y la construcción de una Unidad de Reducción de Fuel en la de Petronor, en Bilbao, han supuesto una inversión conjunta de 4.000 millones de euros”.

En cuanto al reto general, Antonio Brufau habla de un cambio de cultura y código genético. “Nos hemos convertido en una organización que apuesta por la diversidad, la innovación y la creación y desarrollo del talento”, puesto que, tal y como subraya, “sin eso es imposible ser una empresa global”. “Y, además, nos hemos convertido en un referente mundial en materia de sostenibilidad, encabezando durante dos años consecutivos (2011 y 2012) el Dow Jones Sustainability Index de nuestro sector”, apunta.

¿Y sobre los retos como directivo? “Vaya por delante que los éxitos de Repsol lo son de todo un equipo humano. A mí, como máximo responsable de la organización, me ha correspondido ayudar a articularlo y apoyar la eclosión de un conjunto de valores que nos identifiquen colectivamente y nos impulsen a dar lo mejor de cada uno de nosotros. En ese sentido, el mayor reto ha sido precisamente convertir una compañía española con actividades en el exterior en una empresa global

con raíz española. Es un cambio de perspectiva determinante. Y lo hemos hecho basándonos en lo que hemos llamado Valores Repsol: Integridad, Responsabilidad, Transparencia, Flexibilidad e Innovación”.

EL SECTOR FINANCIERO COMO REFERENTE

Entre las empresas multinacionales de origen español más influyentes a nivel mundial hay dos nombres recurrentes del sector financiero: Santander y BBVA. Ambos con una historia internacional centenaria que se remonta a principios del siglo XX, pero cuyo alcance se vio proyectado excepcionalmente desde los años 90, en parte a raíz de los avances derivados de la globalización, la liberalización del sector a nivel internacional y la integración europea.

VOCACIÓN INTERNACIONAL: BANCO SANTANDER

La actividad internacional del Banco Santander parte de su fundación, hace más de 150 años, cuando se constituyó para atender la demanda de crédito y de medios de pago del comercio de la ciudad con América. En 1947, constituyó en La Habana su primera oficina de representación, y a finales de los 80 ya obtenía importantes resultados de Chile, Argentina, Puerto Rico o Uruguay. Hoy, rozando la mitad de la segunda década del siglo XXI, su seña de identidad es la diversificación internacional. Opera en diez mercados principales por medio de un modelo de filiales autónomas en capital y liquidez al que el banco califica como con grandes ventajas estratégicas y regulatorias.

Javier Marín, consejero delegado de Banco Santander, asegura que el banco “tiene un adecuado equilibrio entre mercados maduros y emergentes que contribuyen, en cada caso, a en torno a la mitad de los beneficios”. En esta apuesta por la diversificación,

Latinoamérica es también una región preferencial que aporta prácticamente la mitad de los beneficios del banco y que representa a una región emergente con gran capacidad de crecimiento. El banco cuenta con que todos los mercados en los que está presente, de Latinoamérica y el resto del mundo, crecerán este año una media del 2,4%, de acuerdo con las estimaciones del Fondo Monetario Internacional.

A pesar de la incertidumbre que ha afrontado el sector financiero en los últimos años, el Santander asegura que su estrategia global no ha cambiado debido a la crisis. El modelo de filiales ha ayudado a situar al banco entre los mayores bancos internacionales, a superar la situación económica actual con beneficios, obtenidos entre mercados maduros y en crecimiento, y a mantener el dividendo. Javier Marín describe que “el modelo comercial del banco gira en torno al cliente” y que, por ello, su beneficio “se basa en la generación de un buen nivel de servicio a nuestros clientes de forma eficiente”. “Tenemos 14.000 oficinas en nuestros diez mercados principales y más de 100 millones de clientes”, apostilla.

En este sentido, Javier Marín resalta que el Santander “es uno de los bancos más eficientes del mundo, cuenta con una gran fortaleza de balance y tiene un equipo de primera”. Superada aparentemente la peor fase de la crisis económica, el Santander se siente hoy más fuerte que en 2008 y mejor preparado para afrontar los cambios en el sistema financiero y en la propia economía global.

BBVA: EL ÉXITO DE LA DIVERSIFICACIÓN

El consejero delegado de BBVA, Ángel Cano, subraya que la de los pasados años ha sido una “crisis profunda e inédita de la que todavía estamos saliendo”. A pesar del complejo entorno, “BBVA ha fortalecido y

saneado su balance, ya que tenía músculo financiero suficiente para reforzar el capital y hacer frente al esfuerzo en provisiones en España”. Adicionalmente, la toma de decisiones proactivas en la gestión del portafolio de negocios ha sido un factor importante, según expone Ángel Cano, puesto que ha permitido “ajustar el perfil del Grupo a una cartera negocios *core* bien dimensionados de forma que se pueda extraer todo su potencial”. Al respecto, asegura que BBVA sale fortalecida como entidad. “Estamos listos para iniciar un nuevo ciclo de crecimiento apoyado en la diversificación como catalizador. La estructura de nuestro negocio nos permitirá apalancarnos en la recuperación de los mercados desarrollados y seguir beneficiándonos de tasas de crecimiento elevadas en los países emergentes”.

Estas son las principales líneas estratégicas que ocupan a un banco global en 2014. Pero la historia exterior de BBVA se remonta a principios del siglo XX. En 1902, Banco de Bilbao abrió una sucursal en París y en 1918 una oficina en Londres, aunque fue a partir de los 90 cuando comenzó a desarrollar una estrategia de expansión internacional “derivada de la necesidad de crecer ante la apertura de los mercados europeos y una visión de la diversificación como garantía de crecimiento a futuro”, relata Ángel Cano. “La afinidad cultural y las perspectivas de crecimiento nos llevaron a construir una gran franquicia en América Latina. En esa década, BBVA alcanzó la

“Estar en geografías con diferentes ciclos de ganancias se traduce en la estabilidad de los ingresos del Grupo a lo largo del tiempo”, añade Javier Marín.

fortaleza y experiencia en integración de entidades que nos permitió embarcarnos posteriormente en inversiones en nuevos mercados como Estados Unidos, Turquía y China”, cuenta. La estrategia de crecimiento en el exterior que ha desarrollado BBVA desde entonces le ha llevado a convertirse en un grupo internacional bien diversificado tanto en geografías como en negocios, presente en España, América del Sur, México y la región de ‘Sunbelt’ de Estados Unidos. “Y que, además, cuenta con una presencia relevante en Turquía y China (a través de inversiones estratégicas en Garanti Bank y Citic, respectivamente), y opera en el resto del mundo a través de una amplia red de oficinas en 30 países”, tal y como realza su consejero delegado.

“Cuando una entidad inicia la expansión internacional tiene que conocer muy bien el mercado en el que desembarca”, destaca Ángel Cano.

Esta transformación, sin embargo, ha requerido una clara visión estratégica capaz de orientar los pasos del BBVA en un entorno en constante cambio. “Los retos más complejos vienen derivados de la adaptación de las organizaciones y la integración de personas y culturas con el objetivo de que el todo sea más que la suma de las partes”, explica el consejero delegado de BBVA. Junto a ello, también han trabajado “intensamente en la implementación de la plataforma unificada para todos los negocios y todos los países, así como en la adaptación de la marca”. Se trata, en definitiva, de lograr que todas las piezas implicadas en la transformación encajen. En palabras de Ángel Cano, “para BBVA la ejecución de las integraciones y el avance en la globalización significa crear sinergias

mediante una gestión transversal, compartir mejores prácticas entre filiales, implementar infraestructuras comunes y escalables entre geografías y las formas de trabajo que permitan flexibilidad y equipos integrados”.

Asimismo, en cuanto a la estrategia, Ángel Cano destaca la importancia de la anticipación, ya que “cuando una entidad inicia la expansión internacional tiene que conocer muy bien el mercado en el que desembarca y la entidad que va a adquirir. Es necesario analizar profundamente su estructura, organización y negocio para saber en qué puede mejorar”.

Analizando las últimas décadas, BBVA destaca cuatro claves como factores primordiales de éxito: “Primero, el equilibrio entre lo global y lo local. Es crítico mantener la cercanía con los clientes locales pero aprovechando todas las capacidades del Grupo para atender sus necesidades”. Por otra parte, la transversalidad. “Tenemos áreas que trabajan en la gestión transversal de los negocios, homogeneizándolos y adaptándolos a las peculiaridades de cada región. Y, además, no solo abarcamos los negocios, sino también las funciones de apoyo. Para ello, estamos inmersos desde hace tiempo en un proceso de transformación que está suponiendo una enorme aportación de valor”. El tercer factor de éxito es la generación de infraestructuras globales en la que el Grupo lleva muchos años trabajando intensamente. Y, por supuesto, el cliente. “Nos adaptamos a sus necesidades en cada una de las geografías en las que operamos”. En relación con esto, Ángel Cano insiste de nuevo en que la tecnología es “una palanca clave dentro de la estrategia del Grupo, con objetivos ambiciosos para incrementar el número de clientes digitales”.

VALORES

La versión digital de Valores se renueva para traerte contenidos más actuales sobre economía, empresa y management.

Visítanos y suscríbete para recibir alertas y contenidos exclusivos.



Revista impresa

La revista semestral en papel que tienes entre las manos con reportajes en profundidad sobre temas de actualidad atractivos y prácticos para directivos.



Website

Toda la información de la revista accesible desde cualquier lugar, más contenidos exclusivos y multimedia en constante actualización.

Redes Sociales
Síguenos en Twitter @KPMG_ES



www.valoresdigital.es



JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI
PRESIDENTE DE BANKIA

“LOS MERCADOS FINANCIEROS ANTICIPAN LA REALIDAD; PARA LO BUENO Y PARA LO MALO”

TEXTO ÁNGEL EXPÓSITO
FOTOGRAFÍA CARLOS LUJÁN. NOPHOTO

BANKIA EN CIFRAS

2.009

OFICINAS

15.392

EMPLEADOS

14.212

CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL EN 2013
(MILLONES DE EUROS)

608

BENEFICIO NETO PROFORMA EN 2013
(MILLONES DE EUROS)

11,71%

SOLVENCIA (CORE TIER I EBA)

14.903

NUEVO CRÉDITO CONCEDIDO EN 2013
(MILLONES DE EUROS)

No le hacía ninguna falta asumir una labor tan compleja como la de gestionar Bankia. Reconoce que, en plena crisis, esta marca simbolizaba casi todo lo peor. Pero los resultados de tan solo un año dan la razón a quienes decidieron ficharle. Mejoran los resultados; sube la moral de la tropa; se anticipan los calendarios... y así hasta la meta final.

¿Es cierto que estamos ante el principio de la recuperación económica en España?

Hay que matizar. La situación que vivimos tiene cosas positivas, fundamentalmente el mérito extraordinario de la mejora de la competitividad que ha hecho que el tradicional déficit comercial sea ahora superávit. También ha mejorado la imagen de España, desde la perspectiva de la inversión, sobre todo desde el verano.

No obstante, la salida de la crisis empezó por el sector exterior, y a lo largo del segundo trimestre de este año esa recuperación se trasladará a la demanda interna y al empleo. Pero no hay que bajar la guardia y seguir trabajando para reducir el alto nivel de paro que tenemos.

¿Y cuándo se producirá la reactivación del crédito?

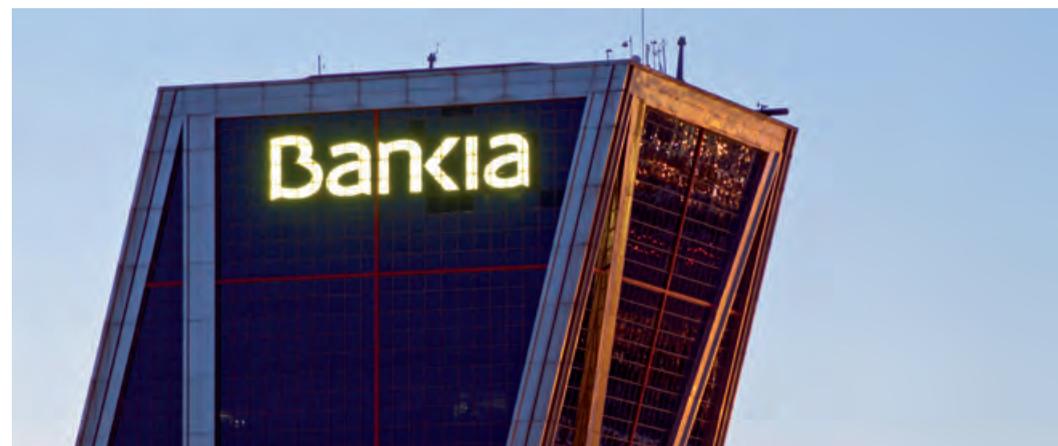
Yo suelo distinguir entre algunos conceptos importantes. El crecimiento del crédito en los balances de los bancos tomará todavía su tiempo, ya que ahora se están amortizando grandes cantidades de financiación que se dieron en el pico máximo de la burbuja de hace unos años. En este sentido, el hecho de que baje el volumen de crédito en los balances no es malo.

La cuestión es la evolución de la facturación de crédito, particularmente la dirigida a la economía más productiva, las pymes y el consumo. Esta sí que está creciendo y lo veremos en los próximos meses. Se dan las condiciones para ello: estamos saliendo de la crisis, los bancos están recapitalizados y tienen liquidez, y necesitan dar crédito para tener ingresos y ser rentables.

TRAS UN AÑO...

¿Qué ha sido lo mejor de este primer año de plan estratégico en Bankia?

Estamos volviendo a la senda de los beneficios, como se ha demostrado en 2013. Desde el punto



de vista financiero, estamos generando capital de forma orgánica, por lo que mejoramos trimestre a trimestre.

Hemos adelantado el proceso de reestructuración y terminamos la reducción del número de oficinas. Esto era muy importante porque gestionar una organización con niveles de incertidumbre tan elevados es muy complicado.

¿Y qué no se ha logrado?

Tenemos un plan estratégico a tres años y tenemos que conseguir una rentabilidad del 10%, pero aún no estamos ahí. Nos fijamos algunas líneas. Por un lado, mejorar el posicionamiento en el mercado, y lo estamos haciendo aunque queda camino por recorrer. Por ejemplo, estamos incrementando la cuota de mercado en fondos de inversión y la facturación en consumo; estamos cogiendo músculo comercial y embridando la mora, pero tenemos que asegurarnos de que en los dos próximos años la hemos terminado de embridar. Del mismo modo, estamos en pleno proceso de desinversiones, pero tenemos que culminarlo.

Podemos decir que hemos cumplido los hitos del primer año, pero nos quedan los de los próximos dos ejercicios. Vamos cumpliendo metas volantes, pero será transcurridos estos tres años cuando podremos juzgar que hemos cumplido con todos los objetivos.

En cuanto a las desinversiones... ¿para cuándo Iberdrola?

Tenemos un periodo de acuerdo con la UE para vender nuestras participaciones industriales y se

van a vender sí o sí, definitivamente. Un banco debe dedicarse a hacer banca y Europa lo vio así, pero nos puso plazos. Desinvertiremos en Iberdrola en su momento. Dicho lo cual, hemos sido afortunados porque cuando empezamos, los mercados financieros estaban muy cerrados y ahora se han abierto.

En ese sentido, la recuperación ayuda.

Definitivamente. Estas perspectivas ayudan a desinvertir así como la mejora de la economía real nos ayuda a mejorar el crédito y todas las variables de negocio, el volumen y la calidad del crédito y de los productos que vendemos.

Lo que vemos es la mejora de los mercados financieros que siempre antecede a la mejora de la economía real. Los mercados financieros anticipan la realidad para lo bueno y para lo malo. A veces se equivocan, sí, como vimos en esta crisis, pero lo cierto es que hoy anticipan una mejoría económica que en mi opinión es real.

¿Cómo afronta Bankia los Asset Quality Review del BCE y los test de estrés de la Autoridad Bancaria Europea (EBA)?

Con tranquilidad. La banca española en general, y Bankia en particular, pasamos todos los exámenes el año pasado y estamos preparados. En otros países de Europa no ha pasado esto, como el mercado alemán o francés. No digo que estén menos preparados, digo que están menos examinados. En nuestro caso, y sin sacar mucho pecho, lo razonable es que pasemos los test de estrés cómodamente.

EN LO PERSONAL

Tras más de 30 años de brillante carrera en el sector financiero, ¿por qué aceptó un reto tan arriesgado como presidir Bankia?

Hace 20 meses, la economía española estaba al borde del precipicio: recordemos la prima de riesgo, la intervención de facto y Bankia como terrible protagonista de los problemas del sistema financiero. He sido una persona afortunada y para mí era una cuestión de responsabilidad personal y social, así que dije que sí.

¿Quién le llamó?

Fue Rodrigo Rato. Y no hablé con muchos más porque tenía que hacerlo sobre todo con mi mujer, porque lo más importante fue mi cambio personal y familiar. Año y medio después, parece que llevo siglo y medio aquí por su velocidad e intensidad, pero también estoy muy satisfecho. Me siento parte de un equipo que valoro muchísimo, en el que soy bien admitido y con quienes comparto un firme compromiso con un proyecto ilusionante.

¿Cómo han vivido el último año los trabajadores de Bankia? ¿Se han reflejado en ellos los acontecimientos o han recuperado la confianza?

Yo hago referencia muchas veces a la moral de la tropa. Dentro del plan estratégico, uno de los elementos fundamentales es la gente. La gente en Bankia sufrió muchísimo y no fue para menos. Cualquiera de las siete entidades que conformaron Bankia eran respetadas y de repente se vieron en todos los periódicos, en un *shock* tremendo. Muchas personas me han dicho que tenían vergüenza de decir que trabajaban en Bankia. Cuando cogían un taxi no decían que venían a Bankia, sino que iban a la Plaza Castilla.

Ahora ha cambiado el ambiente. La culminación del plan de reestructuración y la mejora de los resultados son fundamentales. Cada vez que presentamos resultados y son positivos, supone un chute de autoestima para nuestros profesionales. Estamos con una moral muchísimo mejor que hace un año y en el buen camino.

DE LA AYUDA A LA BANCA

La banca española ha necesitado cerca de 60.000 millones de euros de ayudas públicas. ¿Cree que estas ayudas se devolverán?

El Frob ha dicho que habrá una parte importante que no se podrá devolver, entre otras cosas porque ha habido entidades que ya se han vendido. Pero en el caso de Bankia ya hemos visto que la recuperación no es imposible. La colocación del primer 7,5% de Bankia le ha supuesto al contribuyente unos ingresos de más de 1.300 millones de euros. Operaciones de esta naturaleza, más el valor que tiene por sí misma la matriz de Bankia, BFA, son el camino para la devolución de las ayudas.

¿Cuántos bancos van a quedar dentro de cinco años, por ejemplo?

Hace cinco años había cerca de 100 marcas y, sobre todo, lo que ha descendido drásticamente han sido las cajas. Dentro de cinco años, el panorama será bastante parecido al actual porque el grueso de la consolidación ya se ha realizado y solo quedan ajustes menores.

SOBRE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

¿El buen gobierno es para usted una prioridad?

El buen gobierno corporativo es una prioridad básica para cualquier entidad y sobre todo para nosotros. Necesitamos un gobierno corporativo muy fuerte también para que se respeten los intereses de los accionistas minoritarios.

Nuestro gobierno corporativo es muy potente por dos características fundamentales: un consejo muy profesional y muy independiente, cualidades esenciales para que los consejeros puedan ejercer su rol con conocimiento y con rigor.

En nuestro consejo de diez consejeros, ocho son independientes y en la última junta hemos introducido un consejero coordinador independiente, Alfredo Lafita, por tres años y no reelegible. Somos la primera entidad en nombrar un consejero coordinador independiente.

PLAN ESTRATÉGICO DE BANKIA 2012-2015

SOLVENCIA

9,5%

AMPLIACIÓN DE CAPITAL Y TRASPASO A LA SAREB. RATIO DE SOLVENCIA POR ENCIMA DEL 9,5%.

LIQUIDEZ

28.800

MILLONES DE EUROS EN LOS TRES AÑOS DE VIGENCIA DEL PLAN.

RENTABILIDAD



REEQUILIBRAR EL BALANCE. MEJORAR EL NIVEL DE EFICIENCIA.



REDUCIR LA PRIMA DE RIESGO.

50.000

MILLONES DE EUROS. PLAN DE DESINVERSIONES DE ACTIVOS NO RENTABLES Y DE LAS PARTICIPACIONES NO ESTRATÉGICAS.



CARTERA CREDITICIA CON UN MAYOR PESO DE LA FINANCIACIÓN A EMPRESAS.



REDUCCIÓN DE COSTES: EL NÚMERO DE SUCURSALES SE REDUCE EN TORNO A UN 39%, AL PASAR DE 3.117 A UNAS 1.900-2.000.



LA PLANTILLA SE REDUCE UN 28%, DE 20.589 A UNOS 14.500 EMPLEADOS.

1.800

LOS COSTES DE EXPLOTACIÓN, INCLUYENDO AMORTIZACIONES, SE REDUCIRÁN HASTA LOS 1.800 MILLONES EN 2015, UN 26% MENOS QUE EN 2012.

4.100

CON UNA REDUCCIÓN DE ACTIVOS TOTALES MEDIOS (ATMS) DEL 20% EN TRES AÑOS, EL MARGEN BRUTO DE LA ENTIDAD SE MANTIENE EN EL ENTORNO DE LOS 4.100 MILLONES DE EUROS.

EL SECTOR AGROALIMENTARIO ESPAÑOL CONQUISTA SU LUGAR EN EL MERCADO GLOBAL

Durante la crisis económica el sector agroalimentario ha sido uno de los pocos que ha continuado con su volumen habitual de trabajo y lo ha hecho con excelencia. De hecho, se ha convertido en uno de los grandes motores de la exportación, y ya es el segundo sector que más vende fuera de nuestras fronteras. Por tanto, ha sido de las grandes palancas que España ha utilizado para lograr la recuperación económica. De cara al futuro aparece con una enorme potencialidad porque ha sabido apostar por la internacionalización y la innovación.

TEXTO
MARIANO GUINDAL

Esta es la principal conclusión del intenso debate mantenido en la mesa redonda organizada por *Valores en KPMG*. El secretario de Estado de Comercio, Jaime García-Legaz, fue rotundo al afirmar que “en estos momentos el sector agroalimentario es el más competitivo de Europa y aún va a mejorar más. Es un sector empresarial con mucho músculo y que ha interiorizado el mercado global más allá de Europa. Aunque algunas empresas están empezando a ver esta realidad ahora, muchas llevan ya 15 años exportando fuera de Europa”.

En su opinión, “España se encuentra en un momento de mejora de la competitividad por la devaluación interna, por la bajada de los Costes Laborales Unitarios que en el resto

de la UE están subiendo. El sector ahí tiene que ser consciente de que cuenta con una importante ventaja competitiva”.

MERCADO EXTERIOR Y MARCA ESPAÑA

Según argumentó, la labor de la secretaria de Comercio “es abrir mercados y derribar muros de acceso a nuestras empresas”. Esta tarea se está realizando con el apoyo del ICEX. En este sentido señaló que España está muy activa en la Comisión Europea para que defina mercados prioritarios como Canadá, Estados Unidos o Japón, que es donde existen grandes oportunidades para nuestras empresas. “El acuerdo que se está negociando entre Estados Unidos y Europa es fundamental, ya que es un mercado con grandes oportunidades en el que tenemos más opciones de ganar que de perder”. En este sentido señala que en un mercado tan protegido como el norteamericano, los negociadores tienen que tener muy claras cuáles son las barreras que deben ser eliminadas sine qua non.

El gobierno, consciente de que es un sector fundamental para la economía española, se está volcando. El ICEX dedica 14 millones de euros a su promoción. Se está apoyando la presencia de las empresas españolas en las ferias más importantes. Se están organizando catas y degustaciones



Imagen de apertura
Sara Illenberger es una artista multidisciplinar que se mueve entre el arte, el diseño gráfico y la fotografía. Consigue crear, con un enfoque artesano pero de limpieza impecable, vividas y sugerentes imágenes a partir de objetos cotidianos. En este caso, ha reconstruido en papel los ingredientes de una receta.

con la participación de personalidades influyentes que crean opinión en los mercados locales. Si bien lo más importante es que se ha empezado a mirar toda la cadena de valor del sector agroalimentario: “Para ello estamos haciendo misiones inversas para atraer a las mejores promesas de la gastronomía de todo el mundo para que estudien en España y mantengan el resto de su carrera a la cocina española como referencia. Madrid Fusión es el evento gastronómico más importante de Europa. Asimismo, hemos abierto una línea de financiación a través de Cofides llamada “FinChef” para que los cocineros de más renombre se internacionalicen y abran restaurantes en las mejores plazas del mundo, porque eso es prescripción y hace marca España. Estamos innovando.

En este sentido, el presidente de Grupo Fuertes, Tomás Fuertes, comentó: “Nuestra empresa procesa un millón de kilos de carne, el 85% la vendemos en España, donde tenemos una cuota de mercado del 9,5%. Con unas pequeñas reformas podríamos duplicar nuestra producción, pero primero nos tenemos que internacionalizar porque tenemos pocas posibilidades de seguir creciendo en nuestro mercado doméstico”.

Según afirmó, para internacionalizarse es necesario apostar por la innovación y por el volumen, siempre que se mantenga la calidad. “Antes hablábamos de las tres bes, bueno, bonito y barato, y ahora debemos hablar de las tres ces, calidad, confianza y competitividad”.

Tomás Fuertes abordó la nueva normativa sobre el cerdo ibérico aprobada por el Ministerio de Agricultura. “En España se crían dos millones de cerdos ibéricos, de los cuales el 4% es de bellota, el 16% es una combinación de bellota y de cebo y el 80% es de cebo. Este último es el que tenemos que exportar porque es con el que podemos ganar cuota de mercado al extendido *prosciutto* de Parma, ya que tiene más calidad. Jaime García-Legaz señaló que se deben cuidar los productos que se asocian con la excelencia porque sirven de fuerza tractora para el resto de la industria, aunque en sí mismos no sean tan rentables, y confía en que se logre un próximo acuerdo que nos favorezca a todas las partes implicadas.

Pero no son todo mieles. Ignacio García Cano, CEO Director General Ejecutivo de Calidad Pascual, puso el dedo en la llaga al recordar que “la falta de financiación es el principal problema al que se enfrenta el sector a la hora de plantearse seguir creciendo en el exterior”. Utilizó como ejemplo lo que ha pasado en su empresa. “Hemos apostado por algunos productos con modelos comerciales y logísticos ya probados, pero nos cuesta muchísimo encontrar dinero para internacionalizarlos”.

El secretario de Estado de Comercio coincidió en que es el problema número uno para crecer. “Hay que fortalecer la estructura de capital de la empresa. Ahora está entrando mucho capital extranjero y es una oportunidad para ir captando fondos”.

“ESPAÑA SE ENCUENTRA EN UN BUEN MOMENTO PARA COMPETIR GRACIAS A LA DEVALUACIÓN INTERNA Y LA BAJADA DE COSTES LABORALES, QUE EN EL RESTO DE EUROPA ESTÁN SUBIENDO”

JAIME GARCÍA-LEGAZ
SECRETARIO DE ESTADO DE COMERCIO



“LA INNOVACIÓN ES LO QUE NOS VA A SACAR ADELANTE Y NOS VA A HACER EXPORTAR MÁS. COMPETIR POR PRECIO ES UNA BATALLA PERDIDA DE ANTEMANO”.

MANÉ CALVO
CONSEJERO DELEGADO DE GRUPO CALVO



“ESPAÑA YA VENDE MÁS ACEITE DE OLIVA QUE ITALIA EN LOS PAÍSES EMERGENTES Y EN LOS BRIC”

JOSEP PONT
CONSEJERO DELEGADO DE GRUPO BORGES



“NUESTRAS EMPRESAS TIENEN UNA ENORME SEGURIDAD ALIMENTARIA QUE ES CLAVE A LA HORA DE COMPETIR EN UN MUNDO GLOBALIZADO”

CARLOS PEREGRINA
SOCIO RESPONSABLE DE CONSUMO DE KPMG

“CON EL JAMÓN IBÉRICO DE CEBO PODEMOS COMPETIR CON GRAN CALIDAD FRENTE AL PROSCIUTTO DE PARMA, QUE ESTÁ MUY EXTENDIDO EN EL MERCADO INTERNACIONAL”

TOMÁS FUERTES
PRESIDENTE DE GRUPO FUERTES



“LA FALTA DE FINANCIACIÓN ES EL PRINCIPAL PROBLEMA AL QUE SE ENFRENTA EL SECTOR A LA HORA DE PLANTEARSE SEGUIR CRECIENDO EN EL EXTERIOR”

IGNACIO GARCÍA CANO
CEO DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO DE CALIDAD PASCUAL



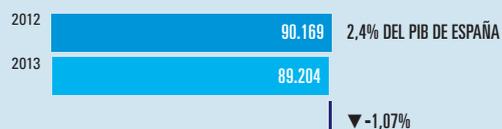
“LA MARCA ESPAÑA EN PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS NO HA DEJADO DE CRECER Y ESO HA SIDO POSIBLE PORQUE NO SE HA DEJADO DE INCREMENTAR LA CALIDAD”

RICARDO CURRÁS
CONSEJERO DELEGADO DE DIA

EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN 2013 PREVISIONES

FUENTE: FIAB Previsiones: Barómetro de Alimentación y Bebidas

FACTURACIÓN (EN MILLONES DE EUROS)



EXPORTACIONES (EN MILLONES DE EUROS)



EMPLEO

PERSONAS EMPLEADAS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN 2013

PERSONAS EMPLEADAS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN COMPARACIÓN CON 2012

PERSONAS EMPLEADAS EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN COMPARACIÓN CON EL TOTAL INDUSTRIAL NACIONAL

440.000

-0,2%

20%

VARIACIÓN DEL ÍNDICE DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL (IPI) 2012 - 2013



PRINCIPALES DESTINOS NO UE POR ORDEN DE IMPORTANCIA EN 2013

FUENTE: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Líneas Estratégicas para la Internacionalización del Sector Agroalimentario

SECTORES	PRINCIPALES DESTINOS NO UE POR ORDEN DE IMPORTANCIA EXPORTACIONES SUPERIORES A LOS 20 MILLONES DE EUROS
FRUTAS Y HORTALIZAS	RUSIA, SUIZA, NORUEGA, EEUU, BRASIL, ARGELIA, MARRUECOS
PESCADOS Y CONSERVAS DE PESCADO	JAPÓN, CHINA, HONG KONG, ECUADOR, SEYCHELLES, TAILANDIA, MAURICIO, EEUU, RUSIA, COSTA DE MARFIL
CARNES	RUSIA, JAPÓN, HONG KONG, ANDORRA, COREA DEL SUR, BENÍN, CHINA
ACEITE DE OLIVA	EEUU, AUSTRALIA, JAPÓN, BRASIL, RUSIA, CHINA, MÉXICO
VINO	EEUU, SUIZA, CANADÁ, JAPÓN, RUSIA, CHINA, MÉXICO, NORUEGA

Otro de los graves inconvenientes es la normativa autonómica. “A veces salimos al exterior con las licencias que nos han otorgado las Comunidades Autónomas, tras pasar los filtros de industria, agricultura y sanidad, y nos encontramos con que no tienen siempre valor en el exterior. En ocasiones quieren la garantía del Reino de España y eso nos obliga a volver a pasar por los filtros de la Administración”.

En este sentido, Mané Calvo, consejero delegado de Grupo Calvo, insistió en la distorsión que se produce. “Las actividades comerciales por Comunidades Autónomas quitan fuerza a la actividad promocional, es como disparar con trabuco en lugar de hacerlo con rifle de precisión. Otros países abordan esta labor de forma mucho más unificada y creo que eso es mucho mejor”.

García-Legaz dijo: “Llevo dos años peleando con las Comunidades Autónomas para que dejen de actuar solas por su cuenta. Ir con 17 marcas no nos hace ningún favor. Para unificar esfuerzos, el ICEX ha incorporado en su Consejo a las Comunidades con más peso exportador y también pone a su disposición el programa completo de actividades de todo el año para coordinar acciones comerciales en todo el mundo”.

A pesar de estos problemas, los empresarios creen que las cosas desde la Administración se están haciendo razonablemente bien, tanto desde el Ministerio de Agricultura como desde la Secretaría de Estado de Comercio. “Nuestro sector tiene muchísimo futuro y somos conscientes del apoyo del Ministerio de Agricultura, que tiene grandes ideas y grandes recursos para mejorar nuestra cadena de valor. Necesitamos que nos ayude a extraer la rentabilidad justa de toda la cadena de valor que ahora está bastante limitada. De cara al

futuro vamos a seguir creciendo por innovación y por exportación porque el potencial es enorme”.

Para Mané Calvo “no somos importantes en Europa como sector. Eso sí, el ministro de Agricultura es excelente y en lugar de huir de los problemas los afronta. Coincido en que los acuerdos comerciales son fundamentales y, en ese sentido, la labor de García-Legaz está siendo extraordinaria. Hay que prepararse y saber competir con todos a nivel mundial, porque antes o después tendremos que hacerlo. Solo el 16% del negocio global de Calvo está en España y gracias a eso hemos seguido creciendo. Somos un ejemplo de que la internacionalización ha sido buena. Estamos en Brasil, en Centroamérica, en Argentina, también en Europa”.

Como afirma el consejero delegado del Grupo Borges, Josep Pont, “en los años de la burbuja parecíamos los tontos de la clase porque trabajábamos por un uno o un dos por ciento cuando la gente se hacía multimillonaria a base de pelotazos. Ahora somos los privilegiados porque, mejor o peor, hemos seguido trabajando de forma sostenida. En los momentos en que se cuestionó nuestra pertenencia al euro hemos seguido trabajando y lo hemos hecho con gran excelencia”.

Josep Pont insistió en que “hemos vivido la crisis más significativa de nuestra generación, hemos visto cómo se sufría a nuestro alrededor y nuestras empresas han seguido a velocidad de crucero, mientras todo se desmoronaba. A lo mejor los que estábamos más internacionalizados hemos superado mejor esta época, pero es que en España hace años que se han hecho los deberes. ¿Cómo eran el queso, el jamón o el vino hace unos pocos años? No tenían nada que ver. El nivel de calidad y excelencia de nuestros productos agroalimentarios es excelente desde todos los puntos de vista”.

“¿Qué nos falta?” –se pregunta–. “A los españoles nos falta saber vender con valor a nivel internacional. A veces deportamos en lugar de exportar. A veces sacamos mercancía que nos excede o nos sobra. Viendo cómo lo hacen los franceses o los italianos, ellos por antigüedad y por *marketing* lo hacen mejor. Eso nos falla”. Tal como dice, “si damos el salto de valor en la venta daremos un salto sideral en este sector que ya es un sector privilegiado. En España se enfoca mucho negocio a volumen, pero hay que ir al *marketing*. Tenemos que tener más confianza en nosotros y en la inmensa calidad de nuestros productos: por garantía, seguridad e innovación. Nadie puede decirnos que su producto es superior al español”. En este sentido advierte sobre el mito de la venta a granel del aceite de oliva a Italia, y afirma con contundencia que “aunque es cierto que por nuestra enorme producción seguimos exportando a granel, en

muchos mercados somos líderes con nuestra marca país. En los emergentes y en todos los BRICS ya vendemos más aceite de oliva que Italia”.

El joven consejero delegado de Grupo Calvo, que encarna la nueva generación de emprendedores en el sector, toma el testigo de la eficiencia y añade la palabra innovación. “La innovación en nuestro sector siempre ha sido muy importante y es lo que nos va a sacar y nos va a hacer exportar más”. “Apostar por precio es tener la batalla perdida de antemano, ya que sin diferenciación no saldremos”. Tal como explica, en los últimos años nos hemos encerrado en los cuarteles de invierno hasta que pare la crisis y la innovación ha quedado en un segundo plano. Tampoco el consumidor ha estado excesivamente abierto, pero las compañías van mejor cuando hay innovación y mueves el sector en el que estás”.

Carlos Peregrina, socio responsable de Consumo de KPMG en España, subrayó la importancia de mejorar los aspectos relativos a eficiencia de cara a la internacionalización. Cuando nos comparamos con competidores más grandes de otros países, debemos potenciar la eficiencia en todos los procesos.

Para Ricardo Currás, “la marca España en productos agroalimentarios no ha dejado de crecer, y eso se ha producido porque España ha incrementado la calidad de sus productos. Eso lo constato cada vez que salgo a alguno de los países en los que estamos presentes. China ahora mismo no puede garantizar la seguridad alimentaria, nosotros sí podemos garantizarla. Tenemos calidad, aunque queda mejorar marca. Tenemos productos únicos. Además, la industria agroalimentaria ha sabido vender volumen y venderlo bien”.

En su opinión, tenemos pendiente superar el complejo de inferioridad con el que aún salen a competir al exterior

las empresas españolas. Probablemente proviene de la tradicional falta de idiomas o por no habernos implicado en la cultura de los países a los que queremos llegar. Nos faltan contactos en nuestro mercado de destino. “Yo diría que somos innovadores a la hora de crear, pero nos hemos quedado rezagados a la hora de comercializar”. Rafael Fuertes, hijo de Tomás Fuertes, hizo hincapié por su parte en los valores intangibles que atesora la imagen de España y que a su juicio son un activo para los productores españoles.

Carlos Peregrina matiza que “nuestra empresa tiene una enorme seguridad alimentaria, así como unos altos estándares y políticas de responsabilidad social corporativa, lo cual es clave a la hora de competir en un mundo globalizado”. En este sentido el secretario de Estado comentó que “tenemos empresas muy pequeñas. El minifundismo empresarial no ayuda en la internacionalización. Hay en camino una agrupación de cooperativas y por ahí hay que ir”.

En este sentido, Mané Calvo coincidió y reconoció que son pequeños y están pensando en unirse con otros productores para crecer. Puso el dedo en la llaga: la seguridad alimentaria. En su opinión, “tenemos el estándar más alto en seguridad alimentaria. Sin embargo, en los productos importados, por ejemplo de China, son menos rigurosos”.

García-Legaz tomó nota y señaló que se debe preservar la seguridad alimentaria. “Cada vez que un sector ha tenido problemas ha sabido apartar la oveja negra”.

Otro de los problemas señalados por el secretario de Estado ha sido la decisión de las cadenas de distribución de no internacionalizarse. “Si lo hiciesen, y se les ha ofrecido ayuda, serían de gran ayuda para internacionalizar productos españoles. Tenemos que aprovechar



que tenemos un sector de distribución en España muy globalizado y podemos utilizarlos de forma inversa para que conozcan y vendan nuestros productos. Por nuestra parte, estamos ayudando a Costco a implantarse en España y les estamos organizando macrorreuniones con productores”. En este punto, Rafael Fuertes destacó la importancia de que las cadenas de distribución españolas se internacionalicen, “puesto que son autopistas para los productores”.

Ricardo Currás respondió afirmando que la distribución de la alimentación española es muy competitiva. “Desde 2007 hasta 2013 la cuota de mercado de los distribuidores españoles no ha dejado de crecer frente a las extranjeras. La distribución es un negocio muy local, que es difícil exportar”.

RANKING DE LOS 12 PRIMEROS PAÍSES DESTINO DE LA EXPORTACIÓN ESPAÑOLA DE AGROALIMENTARIOS EN 2013 EN MILLONES DE EUROS

FUENTE: ICEX

# 01	FRANCIA	5.416.073
# 02	ALEMANIA	3.538.565
# 03	PORTUGAL	3.368.072
# 04	ITALIA	3.245.615
# 05	REINO UNIDO	2.250.736
# 06	PAÍSES BAJOS	1.311.582
# 07	ESTADOS UNIDOS	705.386
# 08	BÉLGICA	653.259
# 09	POLONIA	598.933
# 10	RUSIA	503.575
# 11	SUIZA	329.704
# 12	JAPÓN	327.262

LA ÉTICA VUELVE A LA ECONOMÍA

El impacto de la crisis ha despertado la conciencia de una sociedad que necesita apoyar su recuperación económica en los valores, la sostenibilidad y el cumplimiento legal.

TEXTO
SUSANA VIDAL

Nadie discute hoy, seis años después de que estallase la actual crisis que nos ha sumido en el peor episodio de turbulencias económicas desde la Gran Depresión, que una de las causas de esta debacle ha sido la falta de estándares éticos en el gobierno de algunas empresas e instituciones, prácticas irregulares que han provocado en última instancia una enorme desconfianza hacia los líderes, y también hacia las empresas o la Administración.

Felizmente, la crisis, tan devastadora, está sirviendo de aldabonazo para despertar la conciencia de una sociedad que, ahora sí, busca fortalecer el pilar de los valores éticos para que cataclismos como el actual no se repitan, y para que la economía y los negocios sean actividades sostenibles y basadas en reglas de juego limpias. De alguna forma ya se adivinan señales de una vuelta de lo ético a la vida económica: desde la proliferación de códigos y regulaciones a la introducción de nuevos programas sobre ética en los centros de formación de ejecutivos. “Hoy hay más sensibilidad con todo lo que tenga que ver con la

ética en los negocios. Hay una tolerancia cero con los incumplimientos”, dice Pablo Bernad, socio responsable de Risk Consulting de KPMG en España y EMA. “La situación y sensibilidad de hoy, comparada con la permisividad de hace unos años, es un claro avance”.

LA ÉTICA EN EL CURRÍCULUM DIRECTIVO

Las escuelas de negocios en las que se han formado muchos líderes reconocen también el cambio. “Ahora la ética está en la mente de los directivos, los consultores, en los programas formativos... Y esto sirve para dejar caer el mensaje”, explica Antonio Argandoña, profesor del IESE. Del mismo modo, “la generalización de los cursos de ética, la extensión de iniciativas como el Oath Project (el juramento hipocrático para directivos) o los Principles of Responsible Management Education son un síntoma de que el mundo de la educación empresarial está reaccionando”, según Ángel Cabrera, rector de la Universidad norteamericana George Masson y ex decano del IE Business School.

Resulta evidente que ha habido demasiados excesos (cabe mencionar la obsesión por alienar las remuneraciones de los altos directivos con la de los accionistas y los indicadores a corto plazo) y que toca corregirlos.

“Hay que lograr que haya una masa crítica de honestos, pues el sistema represivo solo funciona cuando se aplica sobre una minoría”, sostiene Manuel Conthe.

Y también hacer mucha pedagogía sobre las bondades de lo moral. En este sentido, Pablo Bernad expone que “una de las enseñanzas que la sociedad unánimemente ha extraído de la crisis es que hay que reforzar los códigos de conducta y ética en general, tanto en las empresas como en las Administraciones e instituciones”. Otra conclusión que cae por su propio peso es que determinados incentivos son, simplemente, perversos. Manuel Conthe, ex presidente de la CNMV, sostiene que “hay que intentar evitar las tentaciones. Una de las leyes de la psicología es que la gente se mueve por lo que se puede medir. Cuando tienes unas métricas, estas te incentivan a pensar en los números. Por eso los supervisores deben revisar los sistemas de incentivos”.

Pero no basta con retocar la estructura de incentivos: se necesita también ejemplaridad, dar ejemplo desde el vértice de la pirámide empresarial. “Los valores empresariales los debe fijar el jefe. Se necesitan conductas ejemplares de los directivos. Esto ha fallado en España durante mucho tiempo. ¿Se puede pedir flexibilidad a los trabajadores cuando el directivo está súper blindado? Hay que predicar con el ejemplo”, sentencia este jurista que con su apellido ha acuñado el actual Código Unificado de Gobierno Corporativo en España, que se está revisando para que muchas recomendaciones pasen a ser puras obligaciones. Conthe también considera que hay que cambiar el patrón dominante de comportamiento. “La gente tiende a hacer lo que ve: no se puede pedir heroísmo a la gente. Hay que lograr que haya una masa crítica de honestos, pues el sistema represivo solo

funciona cuando se aplica sobre una minoría”, argumenta.

NUEVA REGULACIÓN

Algunos cambios hacia lo ético ya se están operando, otros llevarán más tiempo precisamente porque requieren de una labor educativa y pedagógica. En opinión de Pablo Bernad, esta mutación ya se manifiesta en tres campos: las políticas para mejorar el gobierno corporativo, la mejor medición de los riesgos y el mayor cumplimiento de la normativa. Por ejemplo, antes se miraban los riesgos de forma desagregada, por departamentos, pero cada vez es más evidente que hay una tendencia a unificar, y no solo en España sino a nivel internacional. “Cuanto mejor se midan los riesgos, menor será la probabilidad de incurrir en errores y malas prácticas”, dice el responsable de Risk Consulting de KPMG.

Desde la perspectiva de lo normativo, se está regulando mucho, aunque no hay una regulación única o un solo código que todo el mundo deba respetar. Más bien hay una pluralidad normativa. Los americanos son los que están aprobando regulaciones más duras que, en algunos casos, son emuladas por los europeos. Una de las novedades más llamativas es que se están limitando las retribuciones variables de todos aquellos que toman decisiones, un control de las remuneraciones que forma parte de la tarea de control de los supervisores. Las nuevas normas éticas, como no podía ser de otra forma, se están aplicando a todos los sectores, aunque hay industrias más reguladas, como la banca. El mundo de las finanzas,

que ha sido uno de los más perjudicados, ha sido muy rápido en reaccionar y en aplicar nuevas regulaciones.

Las escuelas de negocios también están inmersas en su particular revolución. Curiosamente, al menos en España, los centros de enseñanza para ejecutivos nacieron en torno a los idearios de buenas prácticas empresariales o incluso de valores religiosos. Pero luego vinieron las décadas de entronización de las ideas de maximización del beneficio y del valor para el accionista de los años 80 hasta el arranque del actual siglo. “¿Hemos tenido nosotros la culpa de lo ocurrido? Para nada. Las ideas económicas nos venían impuestas desde las escuelas de Economía. Los estudiantes solo acudían a nosotros para aprender a ganar dinero”, se lamenta Antonio Argandoña. Para este, todas las escuelas han introducido asignaturas de ética. Además, recuerda que el IESE siempre ha apostado por los valores humanistas y siempre ha contado con un departamento de Ética.

Se percibe claramente que está aumentando el número de profesores e investigadores que dicen que hay que cambiar de modelos económicos: ganar dinero sí, pero haciendo las cosas bien. “¿Hay un fermento de cambio? Sí. Pero mucha gente dentro de las escuelas no se lo acaba de creer”, dice Argandoña. Más optimista se muestra Ángel Cabrera del IE: “Las escuelas de negocios, y las organizaciones que las acreditan, han aprendido que es parte central de su responsabilidad formar en principios éticos, y no solo en habilidades técnicas, a los futuros directivos. No podemos quedarnos al margen de un fracaso de mercado descomunal”.

La exigencia de una mejor gobernanza también ha alcanzado a los responsables públicos. En el caso español, los escándalos de corrupción han afectado a nuestra imagen internacional y han erosionado la credibilidad de los gobernantes entre los ciudadanos. El último informe de la ONG Transparencia

MAYOR VALOR DE LA AUDITORÍA



Internacional constata una caída de diez puestos de España, desde la posición 30 a la 40, en el *ranking* mundial de percepción de la corrupción. El país de la piel de toro queda por detrás de Brunei y Polonia, y justo por delante de Cabo Verde. Además, según el “Anti-corruption Report” publicado en febrero por la Comisión Europea, un 95% de los españoles piensa que la corrupción está extendida en su país.

“Mejorar esta percepción debe convertirse en una prioridad en la que debemos trabajar todos, administraciones, los ciudadanos y, especialmente, las empresas. Esta situación sin precedentes, además de la importancia que tiene en sí misma, conlleva un impacto grave sobre la confiabilidad de nuestro país y de nuestras organizaciones en el exterior, en un momento en el que

Imagen de apertura
John McCracken.
Untitled, 1976. Resina de poliéster y fibra de vidrio sobre madera contrachapada.
213,5 x 30,5 x 3,2 cm.
© The Estate of John McCracken. Courtesy David Zwirner, New York/London. A través del minimalismo de sus obras, John McCracken trataba de hacer declaraciones concisas y luminosas, en una búsqueda de la belleza inquestionable.

PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL BUEN GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES

El pasado mes de octubre, la CNMV publicó el estudio sobre las propuestas de modificaciones normativas de la Comisión de Expertos en materia de gobierno corporativo creada por el Gobierno en mayo. Dicho estudio fue enviado al Consejo de Ministros para servir como base de las próximas modificaciones normativas (específicamente en la nueva Ley de Sociedades de Capital).

En el propio informe, la Comisión de Expertos expone que “las deficiencias en el gobierno corporativo han jugado un papel muy relevante en la génesis y el desarrollo de la actual crisis financiera. Las normas y las recomendaciones actuales no han proporcionado el entorno de control y equilibrio necesarios para reforzar las buenas prácticas empresariales”.

En sus cuatro meses de trabajo, la Comisión de Expertos presidida por la presidenta de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), Elvira Rodríguez, analizó las mejoras de gobierno corporativo que debían ser incorporadas a normas legales y aquellas otras que debían mantenerse como recomendaciones de buen gobierno sujetas al principio de “cumplir o explicar”.

Las recomendaciones abordan, por un lado, materias relacionadas con la junta general y los derechos de los accionistas. Por otro, se refieren al estatuto jurídico de los administradores, la composición y el funcionamiento del Consejo de Administración, el régimen de retribución de los administradores y las comisiones del Consejo. En este campo, la actuación de los administradores se somete a un mayor control, incluyendo las retribuciones.

1. JUNTAS DE ACCIONISTAS

Las medidas propuestas van encaminadas a ampliar las competencias de las juntas, reforzar los derechos de los accionistas minoritarios y asegurar la transparencia en la información que reciben los accionistas.

2. CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

El Grupo entiende que los deberes de los administradores y su régimen de responsabilidad son parte central del gobierno corporativo y, por ello, ha estimado conveniente actualizar y reforzar su régimen jurídico. Por ello, propone:

- Completar la regulación del deber de diligencia de los administradores y subsanar las insuficiencias detectadas en la normativa actual sobre el deber de lealtad y la ampliación del régimen de responsabilidad.
- Garantizar, entre otros aspectos, la diversidad de género, experiencia y conocimientos, así como su función de supervisión.
- Incluir la figura legal del consejero coordinador para aquellos casos en que los cargos de presidente del consejo y primer ejecutivo de la sociedad cotizada recaigan en la misma persona.
- Reducir de seis a cuatro años el periodo de cada nombramiento de administradores, detallando los procedimientos de nombramiento de los mismos.
- Regular aspectos relacionados con la remuneración de los consejeros, clarificar el régimen de retribución de los ejecutivos, así como las normas relativas al régimen y sistema de remuneración de los consejeros.
- Establecer como obligatorias en las sociedades cotizadas la comisión de auditoría y la comisión de nombramientos y retribuciones, con consejeros independientes como presidentes (propone su regulación y composición).
- Tras remitir el informe al Gobierno, la Comisión de Expertos ahora deberá revisar las recomendaciones incluidas en el Código Unificado de Buen Gobierno.

necesitamos poner todos nuestros activos a trabajar para crear crecimiento y empleo”, señala José Luis Blasco, socio responsable de Gobierno y Sostenibilidad de KPMG en España.

Al mismo tiempo, como vienen revelando las encuestas del CIS, la calidad de la clase política es uno de los principales quebraderos de cabeza de los ciudadanos junto con el paro y la coyuntura económica. Cándido Pérez, socio responsable de Infraestructuras, Gobierno y Sanidad de KPMG en España, señala que “la sensibilidad de la sociedad española respecto al comportamiento y la percepción de las actuaciones de los gestores públicos se ha incrementado en los últimos años con especial agudeza dentro de la actual recesión económica”. “La solución no pasa por un alejamiento de la sociedad y el gobierno de los asuntos públicos, sino más bien por buscar instrumentos que resalten la dignidad de la búsqueda del bien común y permitan la comunicación de profesionales entre los ámbitos público y privado, de modo que podamos aspirar a contar con la participación de los mejores en el gobierno de los asuntos públicos”, concluye el socio de KPMG. En general, añade el ex presidente de la CNMV, habría que “profesionalizar la Administración”.

EL FUTURO DE LA AUDITORÍA

La crisis financiera es en gran medida una crisis de confianza en todos los agentes económicos. En el caso de la Auditoría, aunque formalmente nada ha cambiado, existe un alto consenso internacional para que la opinión del auditor se refleje de manera diferente. Borja Guinea, socio responsable de Auditoría de KPMG en España, comenta que en el futuro “habrá que incluir información más allá de los estados financieros, poniendo énfasis en los aspectos que más preocupan a los inversores y a los grupos de

interés en general”. Así, el auditor no solo ofrecerá una foto fija del pasado y presente, sino también de otros aspectos del gobierno de la empresa determinantes para su futuro.

Si el nuevo mundo que emerge tras la crisis debe ser más ético, es lógico que exija nuevos controles, nuevos códigos de conducta y también nuevas formas de diagnosticar la situación financiera de las empresas para unos profesionales que no van a tener más remedio que explicar mejor el trabajo que hacen. Y, en este sentido, cada vez va a ser más importante el rol preventivo de los auditores, que ven incrementado su peso específico con nuevas funciones como la de proporcionar “assurance” o seguridad a los agentes económicos en un mundo repleto de información.

“En este contexto, el auditor puede y debe dar respuesta a lo que están demandando reguladores, inversores y hasta las propias empresas: aportar certidumbre y seguridad sobre la información que se comparta con terceros”, asegura Guinea.

¿Será todo este movimiento hacia unos mejores estándares éticos una mera reacción a una de las peores hecatombes financieras? ¿O estamos ante un cambio estructural, que se consolidará y marcará el principio de una nueva etapa? La conclusión generalizada es que estos cambios no van a ser flor de un día. Los ciudadanos exigen una nueva cultura empresarial; una que demande a las empresas ser más cuidadosas con el gobierno corporativo, y con todos sus grupos de interés. Pese a todo no conviene olvidar que el ser humano varía su comportamiento en etapas de *boom* respecto a las de depresión económica (cuando suelen levantarse las voces a favor de la ética).



LOS FONDOS EXTRANJEROS FIJAN DE NUEVO SU MIRADA EN ESPAÑA

La mejora de la actividad económica, el elevado volumen de operaciones congeladas por la crisis, así como la necesidad de reestructurar el balance de muchas compañías y la llegada de fondos extranjeros explican el aumento que se está produciendo tanto en las operaciones tradicionales de M&A como en *distressed*.

TEXTO
IÑIGO MANGLANO

La actividad financiera muchas veces semeja un mar de fondo. No se ve desde la superficie, pero está ahí, cambiando la economía, transformando los procesos. De manera sorda, esa corriente ha ido poco a poco empujando las cuentas españolas hacia las playas de una cierta bonanza. La historia reciente del país nos cuenta que 2012 fue complicado. Mientras Europa levantaba el vuelo, España seguía atascada en una prima de riesgo elevada, tenía serias dificultades para financiar su actividad empresarial, y con el propósito de refinanciar parte de la deuda, las grandes firmas empezaron a diseñar la venta de algunos de sus mejores activos, o sea, los más líquidos, fuera de España. ¿Consecuencia? Al estar los activos muy penalizados, por las todavía sombrías expectativas,

los inversores internacionales eran conscientes de que existían oportunidades de inversión.

Sin embargo, a partir de abril de 2013, ciertas percepciones empezaron a cambiar. Se relajaba la presión sobre la deuda y los analistas ya avanzaban que el sistema financiero estaba finalizando su reestructuración. El tímido aumento del consumo se unía al optimismo y la compra de deuda pública aumentaba. Así, los inversores, con cautela, empezaron a entrar en el mercado español y a comprar títulos de firmas nacionales. ¿Por qué? Las compañías reflejaban unas valoraciones bastante atractivas en comparación con las de países del entorno y la inversión extranjera acudió a lo que han sido inversiones muy líquidas y con las que los fondos pueden hacer negocio en el corto plazo.

Además de las operaciones tradicionales de M&A, los fondos extranjeros encontraron oportunidades en compañías españolas en situación de *distressed*, es decir, con problemas de liquidez y en vías de reestructuración. “Las

Imagen de apertura
Heatherwick Studio diseñó esta escultura experimentando con metales fundidos y agua, de manera que las pequeñas esferas suspendidas de cristal crean, mediante sus múltiples colores y brillos, formas extraordinarias.

empresas españolas empezaron a afrontar las primeras dificultades que trajo la crisis económica buscando las refinanciaciones de los bancos, aunque sin realizar las medidas de ajuste que en muchos casos se requerían, ante la esperanza de que todo pasaría en uno o dos años. El empresariado español ha estado siempre muy ligado a la financiación bancaria, a diferencia de lo que ocurre en otros países como Estados Unidos o incluso Francia, por lo que parece necesario que exista un cambio y que los empresarios sean cada vez más abiertos a estudiar financiación alternativas como la entrada de fondos en su deuda o capital”, señala Paul Tighe, director de Restructuring de KPMG en España.

Adicionalmente, los cambios regulatorios que afectan en término de mayores provisiones a la cuenta de resultados de las entidades

parte del valor para los actuales *stakeholders* y hacer más robusta la posición de la sociedad para cumplir su plan de transformación y su vuelta a la rentabilidad, así como de sostenibilidad de la deuda remanente para los casos en los que la deuda inicial se pudiera considerar excesiva.

Algunos de estos inversores son bien conocidos en la industria: Cerberus, Kennedy Wilson y Värde Partners, Centerbridge, Apollo, KKR o Texas Pacific Group (TPG), entre otros muchos. La mayoría tienen diversas líneas de trabajo y así los vemos tanto en operaciones inmobiliarias como industriales. Es precisamente en el “ladrillo” español donde los fondos han encontrado hasta el momento terreno abonado para desarrollar su actividad inversora. De hecho, ya se están viendo las primeras operaciones *distressed* de

Además de las operaciones tradicionales de M&A, los fondos extranjeros han encontrado oportunidades en compañías españolas y activos en situación de *distress*.

financieras, y la necesidad por parte de los empresarios de obtener fondos para realizar una reestructuración tanto financiera como operativa, han permitido que estos actores sean potenciales soluciones en muchas de las refinanciaciones actuales. Estos fondos operan tomando posiciones con retornos generalmente cercanos al *equity* en aquellas sociedades en situaciones de mayor riesgo y superiores a los que la financiación bancaria tradicional ofertaría, aunque su gran ventaja es la flexibilidad. Los fondos que invierten en *distressed* pueden aportar soluciones adaptadas al caso concreto de cada empresa y sector, que pueden permitir recuperar, según la estructura financiera a acordar,

gran calado con la venta de portfolios inmobiliarios de Sareb (Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria, conocido popularmente como *banco malo*), que fueron cedidos en su día por los bancos a este fondo que aglutina los que fueron considerados “activos tóxicos” por encontrarse en situación de impago o con riesgo de morosidad. Otras operaciones de envergadura han sido la cesión de la gestión de la inmobiliaria Altamira de Banco Santander a Apollo en noviembre de 2013 y de Bankia Habitat (negocio de gestión y comercialización de activos inmobiliarios de Bankia) a Cerberus en septiembre. Apollo, que ha incorporado a nuevos profesionales

Los inversores que han mostrado hasta ahora su interés por el sector inmobiliario español son, en su gran mayoría, estadounidenses.

en sus oficinas de Madrid para detectar oportunidades, ya maneja (datos a finales de diciembre de 2013) una cartera de inmuebles valorada en 22.600 millones de euros. Una cifra alta, pero no están solos: Kennedy Wilson y Värde Partners (24.550 millones) y TPG (23.992 millones) le dan la réplica.

Los inversores que han mostrado hasta ahora su interés por el sector inmobiliario español son, en su gran mayoría, estadounidenses, y se caracterizan por su flexibilidad en las inversiones que realizan: desde activos inmobiliarios o créditos, hasta plataformas de recobro y servicios inmobiliarios. En estas últimas operaciones los fondos no adquieren la titularidad ni de los pisos ni los créditos, que se mantienen en manos de las entidades bancarias, pero se ocupan de recuperar esos capitales prestados o de vender la cartera inmobiliaria. Por esta operativa reciben una serie de comisiones asociadas tanto a la cartera que se espera gestionar como al éxito en el recobro y la venta de patrimonio inmobiliario.

Pero este incremento en el nivel de actividad no solo es coto del sector inmobiliario, también se está produciendo en el industrial, si bien la financiación de operaciones *distressed* fue durante 2013 todavía limitada en relación al potencial que mantiene. Uno de los sectores donde se espera un repunte en el corto plazo es el energético. Después de un año 2013 marcado por la incertidumbre regulatoria, en cuanto la reforma del sector energético se ponga en marcha, veremos movimiento, que nadie lo dude.

Todos esos números y ejemplos son evidencias de que la situación cambia. Es cierto que todavía, para un fondo de capital riesgo tradicional, la falta de una tasa de crecimiento sostenida en España y el acceso a la financiación continúan siendo lastres para la inversión, pero también es verdad que existe un gran número de operaciones congeladas durante los años de crisis. Transacciones que se hallan a la espera de mejores vientos y activos que esperan salir al mercado ante el renovado interés por España. “Las grandes compañías españolas tienen ahora más acceso al crédito y empieza a haber un mayor movimiento e interés dentro del mercado español, si bien estamos todavía lejos de una situación que pudiera considerarse normalizada”, reflexiona Ignacio Faus, socio responsable de Transacciones y Reestructuraciones de KPMG en España.

Los expertos calculan que existen cerca de 700.000 millones de euros pendientes de invertir; fondos levantados pero no colocados.

De momento, estos operadores parece que llegan, por regla general, de fuera de Europa, pero es de esperar que esto sea solo la avanzadilla de otros inversores tradicionales en el mercado español, incluyendo el capital riesgo, fondos de infraestructuras e inversores inmobiliarios.

Los expertos calculan que existen cerca de 700.000 millones de euros pendientes de invertir; fondos levantados pero no colocados.

Todo esto es posible porque el grifo del crédito comienza a abrirse lentamente. “Durante este año se espera que se consolide la tendencia positiva iniciada en 2013. Tanto es así que la elevada liquidez existente en los mercados de capitales y entre inversores institucionales permitirá a las grandes empresas continuar beneficiándose del acceso al capital, en la medida que no resulta previsible que existan nuevas restricciones a la hora de invertir en España”, apunta Enrique Dermitt, director de Leveraged Finance de BNP Paribas en España. “En cuanto a la banca nacional, esperamos que continúe financiando a grandes compañías para no perder su posición competitiva frente a la banca extranjera; y en la medida que su situación vaya mejorando, el crédito comenzará a fluir –aunque sea a menor ritmo– a empresas de menor tamaño”.

Se espera un incremento importante en la actividad de M&A durante el año 2014 tanto por inversores tradicionales como *distressed*.

Parece que el mercado financiero ha comenzado el viaje hacia la normalización. Siguiendo esta línea de pensamiento, los expertos de BNP Paribas sostienen que “las firmas internacionales están mostrando un interés creciente en ofrecer financiación para este tipo de inversores y operaciones”.

El ambiente, nadie lo puede negar, es de optimismo en España. Los principales datos macroeconómicos (a excepción del paro) mejoran, la demanda interna empieza a repuntar, los tipos de interés, ya lo ha avanzado el Banco Central Europeo (BCE), se mantendrán bajos, la prima de riesgo española ha conseguido

situarse en varios momentos por debajo de los 200 puntos... El escenario se aclara, y solo parece que se echa de menos ajustar alguna pieza. “Hay un claro cambio de percepción acerca de España, lo cual unido a un mercado con gran número de oportunidades tanto en el mundo del *distressed* como transacción tradicional, puede hacer del año 2014 un ejercicio con un incremento importante en la actividad de M&A”, zanja Ignacio Faus.



cutting through complexity

“Si esperas mejores resultados que los demás, no recorras tus mismos caminos.”

A. Einstein

KPMG, nº1
en asesoramiento financiero
en transacciones en 2013,
por noveno año consecutivo.

En KPMG nos anticipamos al mercado buscando soluciones innovadoras que aporten valor a nuestros clientes en cada transacción.

Gracias a la confianza, al respaldo continuo de nuestros clientes, y al compromiso creciente de nuestro equipo de profesionales, hemos participado, un año más, en las principales transacciones en el mercado español.

ESPAÑA
Nº de operaciones en 2013*

KPMG	64
PricewaterhouseCoopers	58
Deloitte	44
Ernst & Young LLP	32
BBVA	27
Goldman Sachs & Co	23
Nomura	16
Citi	14
Santander	14
Rothschild	12
Morgan Stanley	12

*Fuente:
Thomson Reuters SDC, ranking de asesores financieros principales por nº de operaciones anunciadas. Full to each advisor, 2/1/2014.
Bloomberg, ranking de asesores financieros por nº de operaciones anunciadas en Península Ibérica, 31/12/13.

kpmg.es



LOS VALORES DE KPMG
LIDERAMOS DANDO EJEMPLO



“LA RENTABILIDAD ECONÓMICA Y LA SOCIAL SON PERFECTAMENTE POSIBLES”

MIGUEL CARBALLEDA
PRESIDENTE DE LA ONCE
Y FUNDACIÓN ONCE

Durante 75 años, la Organización Nacional de Ciegos Españoles viene trabajando para mejorar la calidad de vida de las personas invidentes haciendo especial hincapié en la educación y el empleo, “verdaderas palancas de integración y normalización social”. Han logrado su éxito gracias al juego “el cupón” de la ONCE, pero sobre todo a una gestión y a unos productos muy innovadores que les han permitido sobrevivir en un sector cada vez más competitivo.

Al frente de esta organización está Miguel Carballada desde julio del 2003, que fue elegido presidente del Consejo General de la ONCE y vicepresidente del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI). Desde 2004 es también presidente del Comité Paralímpico Español (CPE) y desde 2007 de la Fundación ONCE. Un vendedor del cupón durante más de nueve años en Palma de Mallorca que personifica el esfuerzo de superación que vienen realizando los ciegos españoles.

El año 2013 fue muy especial para la ONCE. ¿Cómo vivió la organización su 75 aniversario? Ha sido un año verdaderamente espectacular en el que hemos sentido muy cerca el cariño de toda la sociedad española y hemos tratado de celebrarlo con todos y cada uno de los ciudadanos. Además del Premio Príncipe de Asturias de la Concordia 2013, hemos recibido multitud de medallas y reconocimientos que nos hacen sentirnos satisfechos.

Porque para la ONCE nuestro motor son las personas y su ilusión, y esta suerte e ilusión hemos querido siempre compartirla con todos. Estamos al lado de la ciudadanía desde siempre, somos parte de la ciudadanía, y todos saben que, si nos necesitan, la ONCE y su Fundación estarán ahí.

TEXTO MARIANO GUINDAL
FOTOGRAFÍA PACO GÓMEZ. NPHOTO
ILUSTRACIÓN RAÚL ARIAS



¿Cómo ha cambiado España en estos años en lo relativo a la integración de la discapacidad?

Las personas con discapacidad en España, los ciegos y el resto de personas, estamos en la calle, nos hemos ganado nuestro derecho con nuestra presencia en las aulas, en el trabajo, en los medios de transporte... Nosotros y todas las organizaciones de la discapacidad hemos trabajado mucho para mejorar nuestra imagen en la sociedad. Estamos ahí, está claro, y queremos hacer valer nuestros derechos. Y esta idea es la que preside toda nuestra acción, también la comunicación, tan importante. Si no nos oyen, no existimos.

¿Aún quedan barreras por derribar?

Hemos avanzado mucho, pero por supuesto siguen quedando barreras. Y las más difíciles, y no nos cansamos nunca de repetirlo, son las barreras mentales, las que no permiten que algunos entiendan la diversidad de la discapacidad. Y es triste que muchos de los que no superan esas barreras estén precisamente en las clases dirigentes.

Nosotros luchamos cada día para adaptarnos a los nuevos tiempos, siempre con algunas máximas que vienen desde hace mucho tiempo: empleo, educación, formación, accesibilidad... No podemos perder los trenes de la modernidad que van pasando; y no lo consideramos barreras, son nuevas realidades a las que las personas con discapacidad queremos y debemos subirnos.

El año pasado, además, recibieron uno de los premios más entrañables y anhelados, el Príncipe de Asturias de la Concordia.

Es un premio de toda la sociedad española, que ha permitido, con su confianza en la ONCE y su Fundación, que estemos donde estamos. No hay secreto, nosotros convertimos la confianza de la ciudadanía en trabajo y esfuerzo diario, protagonizado por personas con discapacidad. En estos 75 años hemos pasado de pedir (antes la venta del cupón se veía casi como beneficencia) a dar, a prestar servicios. Y la sociedad confía en nosotros.

Por eso, para nosotros, es un reconocimiento al trabajo de la sociedad civil, a la actuación del tercer sector y de todas las organizaciones de la discapacidad. Y, además, es un premio muy compartido, porque es de toda la sociedad española que día a día hace posible nuestro trabajo.

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

“Las barreras más difíciles de derribar son las mentales”.

La ONCE es un ejemplo de gestión a nivel nacional e internacional. ¿Cuáles son los factores más importantes de este éxito?

Tampoco aquí hay ningún secreto oculto. Esfuerzo, trabajo, preparación, anticipación y, muy especialmente –y esta sí es una característica muy nuestra–, unidad. Hemos trabajado siempre juntos mirando a un futuro mejor para todas las personas ciegas y con discapacidad, y eso nos ha ayudado mucho. A partir de ahí, gestionamos juego de modo responsable, e impulsamos un grupo empresarial en el que demostramos que la rentabilidad económica y social (con un 80% de trabajadores con discapacidad) son perfectamente posibles. El esfuerzo de nuestra gente, cada día, hace el resto.

¿Les ha afectado la crisis de estos años?

Como a todos, la crisis nos afecta, y mucho.

Nuestras ventas de productos de juego han caído con fuerza en los últimos años y hemos tenido que hacer un esfuerzo enorme para mantener y mejorar nuestros servicios, y también para mantener y seguir creando empleo para personas con discapacidad.

En el capítulo de juego, la competencia en Internet y también el juego ilegal en la calle, más el nuevo impuesto del 20% a los premios de las loterías públicas (pedimos su retirada porque está demostrado que lo que se ingresa por el impuesto es muy inferior a la caída de recaudación), nos están obligando a reinventarnos continuamente.

Además, se ha unido la política de recortes de prestaciones y servicios, donde estamos perfectamente integrados, que también nos ha afectado puesto que las personas con discapacidad han perdido aportaciones públicas que antes sí tenían.

¿Hasta qué punto cree que los valores son relevantes a la hora de crecer como profesional?

Son absolutamente relevantes, lo más importante, sin duda. Estamos en una organización, la ONCE. Todo gira en torno a las personas; no tenemos accionistas ni nada por el estilo: trabajamos por y para las personas, y esa es nuestra máxima. Cada vez que logramos que una persona con discapacidad

logre un empleo, que es la mejor manera de que forme parte de la sociedad, nos sentimos especialmente satisfechos. Ese es nuestro valor máximo: damos oportunidades de vida cada día.

¿Cuáles son las perspectivas de futuro de la ONCE?

Estoy convencido de que el futuro deparará dificultades pero también estará lleno de oportunidades, como lo ha estado a lo largo de estos 75 años. Ahora atravesamos una gran crisis económica, pero les recuerdo que la ONCE nació en 1938 y cruzó toda una posguerra en España muy, muy dura: eso sí era crisis. Y, sin embargo, estamos hoy aquí mirando al futuro y pensando en que cada día debemos seguir siendo un poco mejores, un poco más emprendedores, un poco más hábiles, un poco más capaces... para seguir manteniendo la ilusión de impulsar un modelo como el de la ONCE y su Fundación, que es único en el mundo. Educación, formación y empleo; esfuerzo, tesón y trabajo para seguir peleando igual, y luchando por los derechos de las personas.

¿Qué repercusiones ha tenido para la organización la aplicación de la Ley de Dependencia?

Lo que dio en llamarse el cuarto pilar del Estado del Bienestar ha tenido la mala suerte de coincidir en su aplicación con una etapa de «vacas flacas». Conjuntamente con el Cermi, la plataforma que agrupa a toda la discapacidad, trabajamos para mejorar su implantación, evitar diferencias entre comunidades autónomas y convertirlo en ese necesario pilar del Estado, que buena falta hace.

¿Cuánto empleo ha creado la participación y gestión de la ONCE en el mundo empresarial?

La ONCE y su Fundación han logrado, en plena crisis, impulsar 7.100 empleos para personas con discapacidad en 2013. Esa es nuestra tarjeta de presentación y nuestro esfuerzo por demostrar que, con buenos compañeros de viaje, somos capaces de mejorar los datos de empleo y ocupación de estas personas, que son mucho más bajos que los del resto de la población. Y, por ejemplo, otro dato que puede dar una idea de nuestro esfuerzo es que, en sus 25 años de existencia, la Fundación ONCE ha impulsado más de 80.000 nuevos puestos de trabajo. Es el mayor motor del empleo para personas con discapacidad de todo el mundo.

REALIDAD AUMENTADA: UN MUNDO DE EXPERIENCIAS

El mundo que nos rodea, pero también nuestras experiencias e interacciones con él, han cambiado en los últimos tiempos. Internet ya no está solo disponible a través de dispositivos tradicionales como los ordenadores o tablets, ahora casi todo lo que nos rodea es susceptible de estar conectado a la red. El ‘Internet de las cosas’ abre una nueva realidad para los usuarios, una Realidad Aumentada, pero también nuevos retos para las empresas.

TEXTO
CARMEN CRISTÓBAL
SILLERO

La realidad suele ser percibida como aquello que nos rodea, aquello que podemos tocar, oler o sentir. Pero, como en otros muchos ámbitos, Internet llegó para ‘revolucionar’ lo establecido. “Nos encontramos con un mundo en que lo virtual y lo real son cada vez menos distinguibles, mezclamos ambos y cada vez somos menos conscientes de ello”, señala Jose Cantera, socio responsable de KPMG Digital. La realidad ha evolucionado hasta el punto de que se comienza a hablar de una Realidad Aumentada.

El móvil se ha convertido en un fenómeno de masas; se podría decir que es el primer producto realmente global de la historia de la economía mundial. Las últimas estimaciones señalan que en el mundo existen alrededor de seis mil millones de teléfonos móviles, de los cuales 1.500 millones son *smartphones*, mientras que los PC tan solo han alcanzado

1.200 millones a escala global. Estos dispositivos llevan años superando con creces las funcionalidades para las que se concibieron en su origen (hablar y, en todo caso, enviar mensajes de texto). Además de navegar por Internet o ver la televisión, las nuevas aplicaciones que se desarrollan de manera constante abren un horizonte ilimitado de posibilidades.

Pero no solo los móviles son hoy digitales. “Otros muchos objetos están comenzando a conectarse a la red: gafas (Google glasses), relojes (Smart Watches), espejos inteligentes (Smart Mirrows), ropa (Smart Wearables), pulseras inteligentes que controlan tu actividad o almacenes y sistemas logísticos robotizados. Es el ‘Internet de las cosas’”, señala Jose Cantera. “A medio plazo conviviremos con una realidad creciente de dispositivos digitalizados e inteligentes que serán capaces de reconocer visualmente objetos, lugares, movimientos o personas, interactuar con nuestra voz o incluso reaccionar ante nuestras emociones o estado de ánimo que somatizamos con la expresión del rostro o el ritmo cardiaco”, apunta. Todo este desarrollo ha levantado el interés de las empresas del sector, como demuestra la reciente compra de Nest Labs (una compañía dedicada a la fabricación de dispositivos inteligentes para el hogar) por Google.

APLICACIONES MÓVILES, EL SOPORTE MÁS UTILIZADO

Pero, a falta de un desarrollo más amplio y una generalización en el uso de estos dispositivos, es en las aplicaciones móviles donde la Realidad Aumentada ha encontrado un campo más amplio de aplicación. David Marimón, Tomasz Adamek, Kerstin Göllner y Carlos Domingo, de Telefónica I+D, publicaban el pasado año un artículo sobre el futuro de la Realidad Aumentada móvil. En él, comentaban que las aplicaciones de reconocimiento visual móvil permiten una interacción natural con el entorno del usuario. “En primer lugar, porque la información o servicios que facilitan están vinculados a ese objeto en el que estamos interesados. En segundo lugar, porque permiten saltarse el paso (a menudo incómodo) de tener que teclear texto en un dispositivo móvil”, argumentaban.

Los sectores en los que tradicionalmente competían las empresas como compartimentos “más o menos estancos” han evolucionado hasta convertirse en ecosistemas.

Según estos expertos, una vez se abre la posibilidad de identificar lo que ve el usuario, las probabilidades de mejorar la experiencia y servicios móviles son prácticamente ilimitadas. “Desde el punto de vista del usuario aparecen servicios relevantes en la pantalla, simplemente apuntando con la cámara. Desde la perspectiva del proveedor de servicios, información, ofertas y valoraciones; todo esto se puede proporcionar justo en el momento y lugar en el que se busca”, señalaban. La ABI Research calcula

que la cifra de negocio de este sector alcanzará casi los 233 millones de euros en 2014.

Pero las aplicaciones de reconocimiento visual no son las únicas que han registrado un gran avance en los últimos años. Proyectos como Crumbs, en el que participan las empresas españolas The Movie, Vicomtech-IK4, Telefónica I+D y Rigel, junto a compañías y centros de investigación de Alemania, Polonia y Turquía, así lo atestiguan. El objetivo de Crumbs es reorganizar la información digital que las personas generan para que otros usuarios puedan acceder a ella al pasar por los mismos lugares a través de una red social. El sistema permite localizar objetos y personas en el interior de los edificios; dispone de *interfaces* de guía para interiores y exteriores y puede recomendar contenidos personalizados para cada usuario.

Otra forma sencilla de conectar el mundo digital y físico son los códigos QR, que pueden localizarse en innumerables espacios físicos como periódicos, revistas, marquesinas en la calle o en cualquier punto de una tienda. El usuario, reconociendo el código a través de su móvil, tendrá acceso a información audiovisual. “Se puede utilizar para dotar de una Realidad Aumentada a cualquier campaña en medios tradicionales o para conseguir información de un producto dentro de una tienda, o incluso cuando la tienda está cerrada si situamos un QR, por ejemplo, en el escaparate”, asegura Jose Cantera.

MÁS ALLÁ DEL TELÉFONO

Inteknio es una de las empresas que ha apostado por el mercado de la Realidad Aumentada. Pablo Lara, Chief Innovation Officer (CIO) de la compañía, explica que iniciaron sus primeros pasos en el campo de la RA en el año 2009, con varios proyectos relacionados con la educación y la cultura, aunque matiza que ha sido en estos últimos años

CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LAS APLICACIONES RA

Pablo Lara, CIO de Inteknio, empresa que desarrolla soluciones de RA, detalla las características esenciales de las aplicaciones de reconocimiento visual.

– La RA funciona con un *software* que, a través de una cámara, reconoce un patrón físico, ya sea una etiqueta, imagen o espacio geográfico y, sobre este patrón, indica qué acción o elemento debe enseñar, por ejemplo, un vídeo, una imagen 3D, un documento, etc. Por tanto, selecciona, reconoce y muestra información virtual a partir de reconocer un elemento del mundo físico.

– Esta tecnología suministra a la realidad física una capa de realidad virtual, ofreciendo una realidad mixta, permitiendo una visión total de ambas realidades, física y virtual, en un mismo plano. Por ejemplo, en una revista de muebles solo podemos ver una silla en 2D; con la realidad aumentada, el *software* reconocería el patrón de la silla, en ese mismo momento nos permitiría observar la misma silla en 3D y comprobar cómo quedaría en nuestro salón de casa. Por tanto, en la realidad física (salón de casa) nos mostraría una realidad virtual (silla 3D) proporcionándonos una visión mixta de una silla 3D virtual sobre un salón real.

cuando esta tecnología ha comenzado a consolidarse más allá de la ejecución de proyectos de investigación. “Debemos recordar que la Realidad Aumentada es una tecnología del siglo pasado, algunos la datan a finales de los años 60. Lo que ocurre es que toda innovación tecnológica disruptiva necesita de unas décadas de asimilación por parte de la industria, aunque finalmente parezca que ha estado toda la vida con nosotros”.

Actualmente, la compañía está centrada en diferentes proyectos para diversos sectores. Inteknio está realizando en la actualidad desarrollos para el mundo del cine dirigidos a la venta de catálogos de productos; para el sector editorial, destinados a mejorar el rendimiento del libro a través de nuevos canales de venta de contenidos; para el farmacéutico, centrados en la mejora de la percepción y uso del medicamento; y, para el sector vinícola, están encaminados a introducir el asesoramiento virtual en el consumo y calidad del producto. En todos los casos, matiza, “creemos que la Realidad Aumentada debe ser un elemento de *engagement* y que no debe enmascarar el verdadero fin, que es la compra o uso de los productos”, señala Pablo Lara.

NUEVOS RETOS PARA LAS EMPRESAS: GOOGLE, AMAZON Y APPLE COMO EJEMPLO

Ante estos cambios –que en algunos casos pueden resultar abrumadores– las empresas tienen que comenzar a tomar posiciones. Según los expertos, son muchos de los aspectos que deben tener en cuenta para adaptarse a este nuevo entorno. “Todos estos activos digitales estratégicos abren un nuevo mundo de oportunidades para crear experiencias de cliente verdaderamente sorprendentes y, para ello, será crítico el desarrollo de una visión de cliente única y mimética entre todos los puntos de interacción digitales y físicos”, asegura Jose Cantera.

Los expertos destacan la importancia de no centrarse únicamente en la parte tecnológica, en la que suelen realizarse importantes inversiones en infraestructuras, y focalizarse más en el cliente. “Estamos en una economía de experiencias, ya no simplemente de productos o servicios, los clientes buscan experiencias que les agraden y que recuerden”, señala el socio de KPMG Digital.

“Muchos objetos están comenzando a conectarse a la red: gafas, relojes, espejos inteligentes, ropa que controla tu actividad...”, señala Jose Cantera, socio responsable de KPMG Digital.

REALIDAD AUMENTADA VÍA MÓVIL

En la actualidad, ya hay gran cantidad de aplicaciones basadas en RA disponibles para multitud de sectores. Una de ellas es el navegador Layar, que puede localizar desde casas en venta o alquiler hasta cajeros automáticos, farmacias e incluso ofertas de trabajo. Y es que a través de la RA se pueden buscar direcciones en tiempo real apuntando hacia un lugar con la cámara del móvil.

Otra de las virtudes de estas aplicaciones es que pueden aumentar la eficacia de los dispositivos de navegación. Por ejemplo, hay programas que hacen que las lunas delanteras de los automóviles puedan ser utilizadas como pantallas de visualización frontal para proporcionar información del tráfico solo con posar nuestro móvil en el salpicadero del coche.

Muchos piensan además que, con este tipo de *software*, el comercio electrónico puede ver aumentada su demanda de manera significativa. A veces no nos decidimos a comprar artículos tan personales como prendas de vestir *online* porque no tenemos idea de cómo nos quedarán. Ya existen aplicaciones de RA que dan al visitante de la web la posibilidad de probarse de manera virtual el modelo que desee. Para poder hacerlo, solo se necesita tener una *webcam*. La proyección del cuerpo aparece en pantalla y sobre este se ajusta la talla, el color y el diseño de los artículos elegidos.

En este sentido, Jose Cantera apunta a un concepto clave: la serendipia. “Experiencia es igual a Realidad menos Expectativas, y, cuando la realidad supera a las expectativas que teníamos, podemos decir que hemos vivido una experiencia positivamente sorprendente. Eso es serendipia”, señala y, para que los clientes de una empresa puedan alcanzarla, apunta a tres aspectos fundamentales: asegurarse de que se cumplen las necesidades de los clientes, de que al menos se haga realidad uno de sus deseos y ser capaces de sorprenderles con algo positivo que no se esperen.

Por ejemplo, una empresa líder como Amazon es capaz de satisfacer muchas de las necesidades de consumo de cualquier persona, ya que dispone de un amplísimo catálogo de productos en las categorías en las que opera (libros, electrónica, informática, juguetes, bebés, hogar, deportes, etc.). Pero, además, es capaz de cumplir con muchos de los deseos de sus clientes: garantiza el mejor precio del mercado utilizando herramientas de *pricing* dinámico que monitorizan en tiempo real los precios de la competencia, todos los productos tienen “Ratings&Reviews” para que la gente conozca la opinión de otros, permite envolver sus productos para regalo y reduce constantemente los tiempos de envío. A esto hay que añadir el interés de la compañía por sorprender positivamente a sus clientes gracias a iniciativas como la compra en un solo click (es la única compañía de *e-commerce* del mundo en la que puede hacerse) o las recomendaciones personalizadas que realizan al cliente tras analizar sus patrones de búsqueda y compra. Amazon cuenta con un índice de satisfacción un 13% superior a sus competidores directos, según el American Customer Satisfaction Index.

Por otro lado, es relevante comprender que los sectores en los que tradicionalmente competían las

OTROS CAMPOS DE APLICACIÓN

Los campos de aplicación que tiene esta tecnología son múltiples:

Educativo, aunque por ahora el ámbito en que más se usa sean los museos.

Médico: en el área quirúrgica, por ejemplo, la aplicación de RA en operaciones permite al cirujano superponer datos visuales invisibles a simple vista, minimizando el impacto de la cirugía.

Arquitectura: muy útil a la hora de resucitar virtualmente edificios históricos destruidos, así como proyectos de construcción que todavía están bajo plano.

Servicios de emergencias: puede servir para mostrar instrucciones de evacuación de un lugar.

Publicidad: los anuncios que recurren a esta RA cumplen a la perfección con los cuatro requisitos básicos de la publicidad eficaz: permiten la interacción del consumidor; la personalización del contenido; que los resultados sean medibles en tiempo real y, finalmente, el efecto sorpresa y fascinación que producen, que es tal que hace que se incremente el recuerdo de la acción publicitaria.

Comunicación y marketing: algunas empresas ya utilizan estas aplicaciones para sus eventos y presentaciones.

Entretenimiento: la saneada industria de los juegos tiene en la RA una forma de hacer más real la participación del usuario en ellos y le abre un gran campo de posibilidades, aunque por ahora, este tipo de *software* todavía es caro.

empresas como compartimentos “más o menos estancos” han evolucionado hasta convertirse en ecosistemas. Google, que empezó siendo un buscador, hoy se ha convertido en proveedor de servicios de todo tipo; Amazon, que inició su andadura siendo un agente comprador de libros, ya vende productos alimenticios y ropa en Estados Unidos; Apple también compete en sectores como el libro electrónico y la música. “Rompen las reglas de juego de todos los sectores”, subraya Cantera. Estas mismas empresas son las que han sabido abrirse hacia ecosistemas colaborativos. “Las dos primeras abren sus tiendas para que los desarrolladores de aplicaciones las utilicen para vender sus productos y hacen así que participen activamente en el ecosistema, al igual que ocurre con la opinión de los clientes en Amazon”, señala el socio de KPMG Digital.

En cuanto a la tecnología, Pablo Lara plantea las siguientes recomendaciones a la hora de acometer un proyecto de aplicación con tecnología de Realidad

Aumentada: “En la estrategia de desarrollo, hay que plantearse si servirá en una primera fase para captar al cliente o fidelizarlo. Si optamos por usar Realidad Aumentada en una fase de captación, debemos tener en cuenta que la atención sobre un objeto no llegará a superar los 30 segundos, por lo que la Realidad Aumentada debería ser utilizada como foco de atención para introducir al cliente en el verdadero espacio del producto. Por otro lado, si su empleo es para la fidelización del comprador, debemos ofrecer una aplicación con grandes dosis de entretenimiento”.

“EL ARTE HA DEMOSTRADO QUE TIENE UNA CAPACIDAD DE REVALORIZACIÓN SUPERIOR A OTROS ACTIVOS”

CARLOS URROZ
DIRECTOR DE ARCO

La historia reciente, corta, del arte contemporáneo en España le debe a Carlos Urroz el mérito de haber salvado Arco de la desaparición. O de haberse convertido en una feria provincial menor. Viene a ser lo mismo que su fin. En 2010, justo en su momento más crítico, consiguió articular un ambicioso programa de coleccionistas internacionales, sobre todo latinoamericanos, que desde entonces compran regularmente en Madrid. Porque el dinero, estos últimos años, lo ha invadido todo. Si una sola persona (Elaine Pascal Wynn, la ex mujer del magnate de los casinos Steve Wynn) puede destinar 105 millones de euros a un tríptico del pintor Francis Bacon, es que tenía razón el artista británico Damien Hirst cuando decía que “el arte habla de la vida, pero el mercado del arte, de dinero”. Nunca antes se había visto tanta liquidez acudiendo a este mundo, que transita de récord en récord. Y con las cifras llegan las preguntas. Escuchemos.

¿Hay una separación entre la realidad cotidiana de la gente y los grandes números que maneja el mundo del arte estos días?

No. El arte refleja todo lo que está pasando en nuestra sociedad. La manera en la que nos comportamos, nuestras relaciones, las estructuras sociales, las formas de vida... Todo esto tiene su traslación en el arte. Y aunque a veces pueda parecer que el mundo del coleccionismo es muy pequeño, la creación de los artistas va calando. Por ejemplo, con revistas como la vuestra.

Pero quizá nunca en la historia ha habido una asociación tan directa entre arte y dinero como en estos años...

Hay un foco de visibilidad sobre los resultados de las subastas que antes no existía. Las casas de pujas tienen una gran presencia, pero eso no quiere decir que el mercado del arte solo sean esos grandes precios. Las ventas de las galerías jóvenes crean buena parte del mercado. Esto es lo que, de verdad, sustenta el sistema y la creatividad, lo que hace posible que existan galerías y artistas.

¿Hasta qué punto el arte es una buena inversión?

Depende de cómo se haga. El arte ha demostrado que tiene una capacidad de

revalorización superior a otros activos. La manera de coleccionar de un inversor es bastante particular. Para hacerlo con éxito hay que estar muy bien asesorado e invertir una gran cantidad de dinero. Hace falta comprar mucho y aguantar el tiempo suficiente para que se revalorice. Dicho esto, la compra de una obra de arte por impulso, porque te gusta o te interesa, es algo distinto. No puedes pensar solo en la revalorización sino en que estás apoyando a ese artista y la plástica de tu tiempo. Y junto a ellos, si es el caso, también a una feria.

Por cierto, ¿qué es una feria? ¿Un espacio para el arte? ¿O para el mercado?

Una feria es un mercado del arte. Las obras están ahí para venderse, enseñarse y crear relaciones a largo plazo. Pero es un mercado. La gente tiene que ver cumplidos sus objetivos. No es una exposición ni una bienal. Ahora bien, tiene la especificidad propia de ser una feria de arte. Con lo cual las formas son distintas, los tiempos diferentes y los requisitos a la hora de entrar elevados. Las buenas ferias de arte son selección. Eso significa que existe un comité que elige las galerías que participan.

¿Quién acude a Arco, coleccionistas o inversores?

Hay más coleccionistas que inversores. El perfil de nuestros coleccionistas invitados son personas que se interesan por los artistas, por lo que hacen las galerías. Son coleccionistas que crecen al lado de esos creadores a los que apoyan.

¿Cuál es el papel de un artista en una feria?

Los artistas son esenciales para que existan las galerías, las ferias, el arte. Dicho esto, a pocos creadores les gustan las ferias. Un artista prefiere estar en su taller, hacer una exposición individual o tener una gran muestra en un museo o en una galería. Ahí es donde disfrutan y donde su manera de ver el mundo se refleja en todo el entorno.

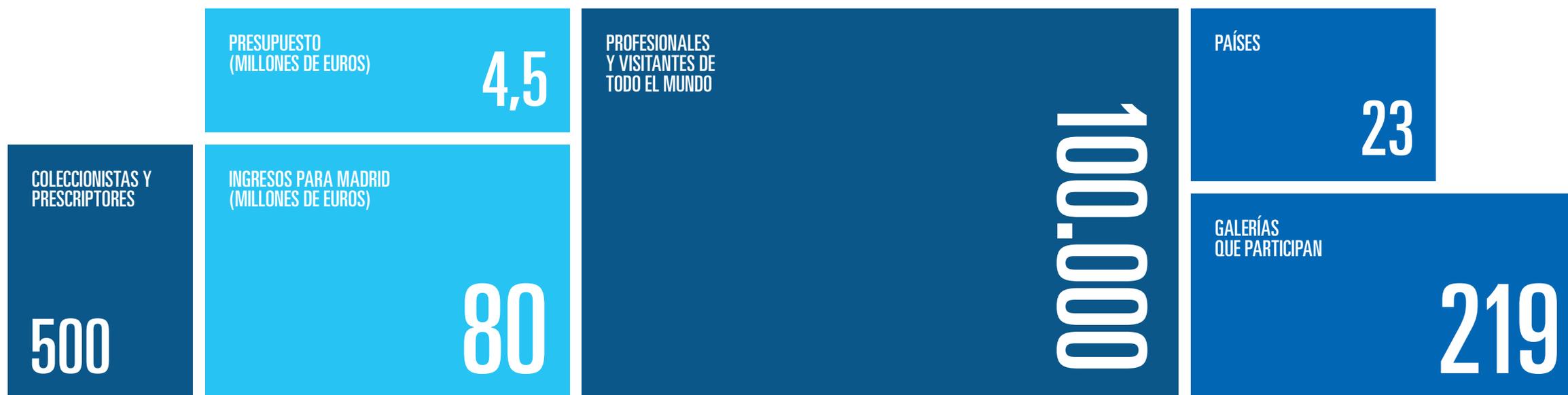
Durante muchos años, Arco ha sido un espacio para que los españoles nos formásemos en arte.

¿Tiene sentido que siga siéndolo?

Arco tiene un componente muy importante de “profesionales” del que carecen otras ferias. Hay más directores de museos, bienales y comisarios que en otras ferias bastante más potentes

ARCO 2014 EN CIFRAS

FUENTE: ARCO



económicamente. Y, en ese sentido, a algunas galerías les interesa presentar en Arco a un único artista en su expositor para buscar esa atención del visitante profesional. Ahora bien, la feria es un mercado y las galerías tienen que cumplir con sus objetivos. Las galerías no pueden venir a enseñar. La feria ha evolucionado mucho. En los años 80 fue un festival, en los 90, una universidad. Pero hoy en día existen festivales, universidades y museos, con lo que el sentido es ser una feria.

¿Ha encontrado la feria su lugar en el mundo?

Arco siempre ha tenido su lugar en el mundo. El mundo cambia todos los días y nosotros también. La feria de 2005, en la que todos estábamos muy contentos con nuestra economía, posiblemente servía para las circunstancias de ese año. En ese momento fue adecuada. Ahora no. El mundo seguirá cambiando y Arco también. Por eso la feria se posiciona como un espacio de descubrimiento donde las galerías pueden mostrar artistas en profundidad, algo que no ocurre en otros espacios. Los coleccionistas y directores de museos vienen a descubrir. No todo es comprar una pieza de un millón de euros.

¿Quizá el gran desafío de la feria, frente a la pujanza de Maco (México) o Art Basel Miami, sea mantener el vínculo con Latinoamérica?

Esa relación es un rasgo diferenciador de Arco. Los medios de comunicación europeos, cuando hablan de Arco, lo hacen de la parte latinoamericana, y a los medios latinoamericanos les interesa el vínculo con Europa.

Antes de la crisis bastantes empresas privadas tenían su colección de arte.

¿Sería importante recuperarlas?

¿Cómo se podría hacer?

Aún hay muchas empresas que compran en Arco. Por ejemplo, se ha abierto al público la colección Inelcom y también la Bergé. Ambas con piezas fantásticas. Sí que hay un vínculo entre empresas y arte contemporáneo. Tiene que estar imbricado y ser parte de su ADN. O sea, que a la compañía le interese no solo tener un cuadro bonito en un despacho, sino desarrollar toda una labor de mecenazgo y responsabilidad social corporativa.

Entonces, ¿por dónde debería empezar una empresa que quiera crear su propia colección de arte?

Todas las acciones que se hagan tienen que tener una estrategia a medio y largo plazo. Una empresa debe analizar qué le aporta reunir una colección, qué visibilidad tendrá la compañía con ella pero también cuál será la de la propia colección. Qué pueden aportar ellos como empresa a los artistas y

a las piezas que compran. Y con todo esto construir una estrategia de la mano de un profesional que esté desvinculado de la política interna de la firma.

La Ley de Mecenazgo es una reivindicación histórica del mundo del arte en España. Si finalmente sale adelante, ¿por dónde debería ir?

Tiene que ser una normativa inclusiva que considere el mecenazgo como múltiples aportaciones a la cultura. Desde la adquisición de la obra hasta la colaboración con un museo. Ha de ser una ley que permita a las empresas y a los ciudadanos decidir a qué labores culturales destinan el dinero procedente de los impuestos que pagan.

Siguiendo el análisis de lo económico y lo artístico, la bajada del IVA del arte no se consiguió entender por buena parte de la población. Parecía, erróneamente, que los privilegiados del dinero aún pudieran comprar más barato. ¿Qué reflexión hace?

En general, hablamos muy pronto de las cosas. Lo hicimos antes de saber cuál iba a ser el texto definitivo. Tenemos que ser algo más cautos en nuestras manifestaciones a favor y en contra. Hay que analizar más. Es un sector muy impulsivo y donde se genera opinión a veces antes de tener los datos. Hay que trabajar más en construirnos como industria.

Viene de trabajar durante ocho años en la galería Helga de Alvear. ¿Por dónde irían las recetas para que el arte contemporáneo español tuviera más visibilidad?

Ha de ser una labor transversal. En primer lugar es necesario implicar a los artistas. Enseñarles que ahora vivimos en un mundo global. Antes se podía ser un creador en un pequeño estudio, pero hoy en día los artistas que triunfan son globales. Trabajan con varias galerías y con museos de todo el mundo, al igual que la carrera de un empresario de éxito es mundial. Tienes que estar cinco años fuera del país y generar relaciones. Crear vínculos con los artistas de tu generación. Esto es fundamental. También hay que fomentar las residencias de largo plazo, no solo de seis meses. Y, a la vez, impulsar políticas que fomenten el interés de los comisarios internacionales por los artistas españoles.



PÁGINAS AZULES

OPINIÓN
BIBLIOTECA
AGENDA



CAMBIOS EN LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS EMPRESAS Y DE SUS ADMINISTRADORES

Tres años después de la introducción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en España, ya se tramita en el Parlamento una drástica reforma



Alain Casanovas
Socio responsable de Servicios de Cumplimiento de KPMG Abogados

La introducción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los ordenamientos jurídicos pretende motivar al empresariado en la lucha contra las conductas nocivas que puedan darse en el desarrollo de sus actividades, en ocasiones de manera inadvertida. Al igual que había sucedido anteriormente en otros países, España introdujo esta figura en el año 2010, si bien los resultados obtenidos no han sido especialmente alentadores, a la luz, por ejemplo de la clasificación de nuestro país en el *Corruption Perceptions Index* del año 2013 publicado por Transparency International, donde hemos descendido de la posición 30 (2012) a la 40 (2013), seguida de inmediato por Cabo Verde y Dominica.

Así las cosas, es lógico que tanto la OCDE como otras plataformas internacionales urjan a España para desarrollar acciones idóneas en la lucha contra los ilícitos en el seno de las empresas, y especialmente contra la corrupción. Esto explica que habiendo solo transcurrido tres años desde la introducción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en España, ya se encuentre en tramitación parlamentaria una drástica reforma de su régimen.

El nuevo régimen exigirá a las empresas establecer ciertos mecanismos de prevención penal permitiendo que, por disponer de ellos, puedan quedar exentas de responsabilidad penal –recordemos que actualmente solo se contempla

un efecto atenuante de dicha responsabilidad–. Sin embargo, en el otro lado de la balanza se vislumbra que el solo hecho de no disponer del modelo de prevención penal descrito en la normativa conllevará la responsabilidad personal de los administradores. Esta última circunstancia vendrá a incrementar el nivel de exposición de los administradores ante reclamaciones que, por traer su origen en incumplimientos de la normativa penal, difícilmente serán asegurables.

El modelo de prevención penal que se está definiendo se muestra alineado con otros modelos de nuestro entorno, especialmente el que introdujo en Italia el Decreto Legislativo 231 del año 2001. Es un modelo relativamente sencillo, especialmente si lo comparamos con la cantidad y el detalle de los requisitos que precisan la Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) norteamericana o la Bribery Act (BA) británica para disponer de modelos de prevención de la corrupción.

Podríamos decir que el balance entre las ventajas del nuevo régimen y los riesgos derivados de incumplirlo es extremadamente obvio, de modo que la inactividad frente a los cambios que introducirá en breve la modificación de nuestro Código Penal no es una opción a barajar por un administrador razonable.

De hecho, el nivel de diligencia que se espera de los administradores

en cuanto a sus cometidos de vigilancia y control es una cuestión que no solo preocupa en España, sino que viene centrando la atención de empresarios en muchas otras jurisdicciones, alertados por la cuantía multimillonaria de las sanciones impuestas en la última década a organizaciones a causa del incumplimiento de normas de diferente índole y las consecuencias que se han derivado para sus administradores.

la corrupción. Estos marcos de referencia no solo recogen las mejores prácticas en materia de cumplimiento, sino que constituyen el baremo por el cual se mide la diligencia de las empresas y sus administradores en cuanto al diseño de los modelos que han impulsado.

Diferentes instituciones nacionales de normalización participan en sendos grupos de trabajo ISO, donde se terminan

Estamos, pues, en tiempos de transformación profunda de los mecanismos de vigilancia y control internos, que se proyectarán especialmente sobre las diferentes áreas de cumplimiento que afectan a las organizaciones. En España ya vemos la primera evidencia de ello en la modificación del Código Penal que se halla en tramitación parlamentaria, y que precisará no solo definir modelos de prevención penal alineados con sus directrices, sino también incardinarlos en modelos de vocación general que garanticen el desarrollo de las operaciones de negocio cumpliendo con la legalidad.

El nuevo régimen exigirá a las empresas establecer ciertos mecanismos de prevención penal permitiendo que, por disponer de ellos, puedan quedar exentas de responsabilidad penal.

Los administradores, con independencia de su localización geográfica, precisan directrices claras para que la valoración de sus deberes de vigilancia y control no queden al albur de razonamientos heterogéneos. De esta preocupación han surgido textos muy reconocidos a nivel internacional que brindan directrices para establecer modelos de vigilancia y control para las empresas, en el ámbito del cumplimiento de las normas. Nacen así los denominados Compliance Management Systems (CMS), de vocación general, y otros modelos de aplicación en ámbitos específicos, como son los Anti-bribery Management Systems (ABMS) centrados en prevenir

de perfilar, precisamente, los estándares internacionales que regirán muy pronto en materia de CMS y ABMS, llamados a devenir los referentes globales en estos ámbitos, tratados hasta hace poco por entornos inicialmente ideados para la gestión general de riesgos. Son normas que arrancan de los antecedentes internacionales más brillantes en sendas categorías, cuales son el Australian Standards AS 3806 en materia de CMS, o el British Standards 10500 en el ámbito de los ABMS. Los que hemos participado en dichos grupos hemos puesto especial cuidado en que estas normas sean claras y, muy especialmente, asumibles por cualquier perfil de organización.

SECTOR ASEGURADOR: EVOLUCIÓN PREVISIBLE DESPUÉS DE LA CRISIS

Los próximos años serán claves para el futuro de las empresas de seguros



Antonio Lechuga
Socio responsable del Sector Seguros de KPMG en España

Tras un año más de crisis, el sector asegurador español ha cerrado el ejercicio 2013 con una disminución del 3,27% en el volumen total de primas, menor que la del 5,3% del ejercicio 2012, primer año en el que disminuyó el nivel de primas mientras estábamos en plena crisis. Esto demuestra que el sector asegurador se ha caracterizado siempre por su estabilidad y carácter anti cíclico. En el caso de los ramos de vida, la disminución ha sido del 3,89% (9% en el ejercicio 2012) y en los ramos de no vida una disminución del 2,75% (1,9% en el ejercicio 2012).

Estas cifras confirman que el sector asegurador no es ajeno a la crisis, aunque la está soportando mejor que otros sectores. También lo indicó un estudio de A.M. Best sobre la industria aseguradora española,

caso de España, hemos de tener en consideración la evolución del sector financiero, la evolución de la crisis que ha provocado una menor actividad empresarial y una menor renta familiar, sumado a la fuerte competencia en precios en varios ramos, la aparición de nuevos *players*, así como los cambios regulatorios que se avecinan.

Además, un estudio de KPMG de hace un año indicaba que los factores que impactarán a la industria durante los próximos 20 años van a ser la **demografía, la tecnología, el medio ambiente, y los valores sociales y ética**. Recientemente se ha lanzado un nuevo estudio donde se confirma lo anterior y concluye que las aseguradoras más rentables y sostenibles en el tiempo son las

En España, hemos de tener en consideración la evolución del sector financiero, la menor actividad empresarial y la menor renta familiar derivadas de la crisis, la fuerte competencia en precios, la aparición de nuevos *players* y los cambios regulatorios que se avecinan.

donde confirma que "los indicadores financieros de las aseguradoras en España son más sólidos que los de muchos otros mercados europeos", a pesar de las dificultades económicas actuales del país.

Los próximos años van a ser claves para el sector asegurador. En el

que tienen una clara orientación al cliente, manteniendo el cumplimiento regulatorio y los requerimientos de protección del cliente.

En este nuevo estudio, "The Valued Insurer", se analizan los principales factores que es necesario integrar

en la estrategia de una aseguradora, en el contexto de la situación económica actual, cuyos atributos principales son:

Enfoque: las principales aseguradoras se han fijado un rumbo preciso con una visión a largo plazo, una estrategia clara y articulada que refleje su visión y especialización.

Eficiencia: las aseguradoras con más éxito han adoptado una cultura de eficiencia operativa constante y han establecido modelos escalables, además de invertir en sistemas, procesos y canales de distribución para resolver las ineficiencias.

Agilidad: las principales aseguradoras demuestran flexibilidad para adaptar rápidamente toda su organización a un entorno cambiante, desde el nivel más alto del Consejo de Administración hasta las funciones de apoyo administrativo.

Confianza: las principales aseguradoras han creado confianza y seguridad a los ojos de sus asegurados, reguladores, inversores y las comunidades donde trabajan.

Para aplicar un modelo de negocio centrado en los clientes, que optimice los canales para reflejar las demandas de los mismos y maximice los atributos de eficiencia, KPMG recomienda a las aseguradoras que basen sus actividades de negocio en cuatro pilares:

– Mejor conocimiento de los clientes: entender sus necesidades y elaborar las correspondientes propuestas para satisfacer sus expectativas a precios competitivos, utilizando el conocimiento que tienen de los clientes, realizando análisis predictivos y modelizando las tendencias para definir los objetivos.

– Emitir propuestas relevantes en el momento adecuado. Ofrecer seguros a medida de los clientes que cumplan sus necesidades con un servicio personalizado para garantizar la fidelización, retención y recomendación a otros potenciales asegurados.

– Distribución óptima para cada segmento de cliente. Entender cómo los clientes quieren contratar seguros y alinear la estrategia de la aseguradora en ese sentido. Maximizar la eficiencia y productividad de los canales de distribución.

– Prestación óptima de servicios para cada tipo de clientes. Entender cómo quieren ser atendidos los clientes y a través de qué canales. Promover una experiencia que sea positiva para los clientes en todos los niveles de la relación.

– En definitiva, es necesario que las aseguradoras redefinan su estrategia de futuro para adaptarla a los nuevos retos y tendencias del sector, en el actual contexto económico, los cambios regulatorios que están en marcha y la evolución de la demanda de seguros.



1



5

1. ESTUDIO GLOBAL SOBRE BLANQUEO DE CAPITALES 2014

Cuarto estudio global sobre blanqueo de capitales, tras las ediciones de 2004, 2007 y 2011. Cuenta con la participación de 317 de los bancos más importantes del mundo, en 48 países. Los participantes son especialistas en las áreas de cumplimiento normativo, prevención del blanqueo de capitales y prevención de riesgos, además de otros directivos senior con responsabilidades en materia de prevención de blanqueo de capitales.

2. BEING THE BEST: INSIDE THE INTELLIGENT FINANCE FUNCTION

Encuesta bianual de KPMG realizada entre CFOs de todo el mundo. El objetivo es examinar cómo está evolucionando la función financiera en el mundo e identificar sus principales retos en el futuro.

3. NOTICIAS ACI 12

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.



2



3



4



6



7



8

4. BARÓMETRO EUROPEO DE LA EMPRESA FAMILIAR

El primer Barómetro de Empresa Familiar refleja las respuestas de 240 empresas familiares españolas de todo el territorio nacional recogidas entre julio y septiembre de 2013 sobre sus expectativas, retos y preocupaciones a corto, medio y largo plazo. Este informe forma parte del Barómetro Europeo de Empresa Familiar realizado entre European Family Businesses y el equipo de Empresa Familiar de KPMG en EMA en 14 países en las mismas fechas.

5. LOS QUE DEJAN HUELLA

Publicación editada por KPMG que pretende reconocer el esfuerzo y dedicación de los emprendedores-empresarios españoles por llevar adelante sus actividades empresariales. Esta primera edición se basa en el relato directo y en primera persona de un grupo de 20 emprendedores-empresarios de diferentes sectores de actividad, quienes explican las claves que les han permitido promover y desarrollar sus proyectos empresariales.

6. KNOW TAX & LEGAL Nº 30

Las leyes que nos esperan en el 2014 y la Base Erosion Profit Shifting (BEPS): Tiempos de cambio, o lo que es lo mismo, la preocupación de todas las Administraciones

Tributarias de los países de la OCDE al apreciar que los impuestos que esperaban recaudar no se corresponden con la actividad económica que detectan en sus diferentes países; son algunos de los temas de la edición nº 30 del Know Novedades Jurídicas y Fiscales.

7. FRONTIERS IN FINANCE: EMBEDDING REAL CULTURAL CHANGE AND MANAGING TALENT RISK

En esta edición, Frontiers in Finance deja patente el cambio de paradigma que se está produciendo en la industria financiera, que ha dejado atrás definitivamente un entorno marcado por un riesgo sin restricciones y una rentabilidad y un capital en constante crecimiento. Hoy se espera de los servicios financieros que sean seguros y eficientes, aunque habrá todavía margen para la creatividad, el riesgo y la iniciativa.

8. INSIGHT RESILIENCE

Esta publicación recoge las principales tendencias, retos y oportunidades que existen en la actualidad en la industria de las infraestructuras y las concesiones. En este número se analizan en un amplio informe las perspectivas que ofrece Latinoamérica, con especial énfasis en los planes de inversión previstos en Colombia, Chile, Brasil y México.

ALIMENTARIA, SALÓN INTERNACIONAL DE LA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS PROFESIONAL**[Del 31 de marzo al 3 de abril. Barcelona]**

Alimentaria reunirá a decisores de compra de la distribución, el comercio, el *food service* y el resto de operadores de la cadena alimentaria internacional. Está previsto que acudan más de 4.000 firmas.

FORO ECONÓMICO MUNDIAL SOBRE AMÉRICA LATINA
[2 de abril. Panamá]

El evento reunirá en Panamá a mandatarios y líderes empresariales de la región, que tratarán asuntos como la diversificación de las economías latinoamericanas y el desarrollo humano y social de estos países. Asimismo, se pondrá el foco en las oportunidades de inversión en infraestructuras y en la agenda medioambiental.

IV CUMBRE UNIÓN EUROPEA - ÁFRICA**[2 y 3 de abril. Bruselas, Bélgica]**

Bajo el lema "Inviertiendo en la gente, la prosperidad y la paz", se reunirán líderes africanos y europeos para debatir temas entre los que se encuentran la seguridad, las inversiones, el cambio climático o las migraciones.

FORO URBANO MUNDIAL**[Del 5 al 11 de abril. Medellín, Colombia]**

La planificación, la equidad, la seguridad, la movilidad y la gestión de servicios básicos inquietan de cara al futuro ante el aumento que se está produciendo en la población mundial que vive en zonas urbanas. La séptima edición del Foro Urbano Mundial, organizado por ONU Habitat, se celebrará bajo el lema "Equidad Urbana en el Desarrollo – Ciudades para la Vida".

CUMBRE GOBERNANZA EN INTERNET**[23 y 24 de abril. São Paulo, Brasil]**

La ciudad brasileña acogerá esta conferencia internacional sobre gobernanza global de Internet para discutir las perspectivas sobre el ciberespacio.

SEMANA INTERNACIONAL DE LA CONSTRUCCIÓN Y REHABILITACIÓN EFICIENTE**[Del 7 al 10 de mayo. Madrid]**

En la Semana Internacional de la Construcción y Rehabilitación Eficiente (SICRE) se desarrollará toda una serie de acciones informativas dirigidas a la sociedad en general y al sector profesional, con el objetivo de dinamizar el mercado y la actividad comercial, al mismo tiempo que crear cultura en la sociedad de rehabilitación eficiente e integral.

ELECCIONES AL PARLAMENTO EUROPEO**[Del 23 al 25 de mayo. Unión Europea]**

Los ciudadanos de los 28 países miembro de la Unión Europea elegirán a los diputados europeos que integrarán la eurocámara en el periodo 2014 a 2019, la octava legislatura.



Información facilitada
por la Agenda
Digital Mundial de
la Agencia EFE

SIMA**[Del 29 de mayo al 1 de junio. Madrid]**

La 16ª edición del Salón Inmobiliario Internacional de Madrid se celebrará en un contexto más favorable para el sector. SIMA 2014 contará con una importante participación internacional y con una agenda de actividades y conferencias de carácter profesional y reunirá, entre otros, a promotores inmobiliarios, comercializadoras, agencias o consultoras inmobiliarias.

MUNDIAL DE FÚTBOL**[Del 12 de junio al 13 de julio. Brasil]**

Brasil acogerá la Copa Mundial de Fútbol 2014. La final tendrá lugar en el Estadio Maracanã de Río de Janeiro el 13 de julio.

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

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

© 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.



