

# VALORES | 15

Tendencias en economía  
y management para la creación de valor

KPMG EN ESPAÑA | JULIO 2014

A FONDO

**Las ciberamenazas se  
cuelan en la agenda global**

A DEBATE

**Innovación para la salud**

ENTREVISTA

**Rosa García, presidenta  
de Siemens**

PERFIL

**Francisco Reynés,  
consejero delegado  
de Abertis**

VISIÓN

**Abel Matutes, director  
general de Palladium  
Hotel Group  
y vicepresidente  
de Grupo Matutes**



cutting through complexity





**PERFIL | FRANCISCO REYNÉS** página 20

**ENTREVISTA | ROSA GARCÍA** página 32

**VISIÓN | ABEL MATUTES** página 44

---

REPORTAJES

---

**A FONDO | LAS CIBERAMENAZAS SE CUELAN EN LA AGENDA GLOBAL** página 10

**MANAGEMENT | BONOS VERDES: EL PREMIO DE LA SOSTENIBILIDAD** página 26

**DIMENSIÓN GLOBAL | TODAS LAS MIRADAS SOBRE BRASIL** página 38

**A DEBATE | INNOVACIÓN PARA LA SALUD** página 64

**PANORAMA | ¿SEGUIMOS CONSTRUYENDO?** página 70

+

---

**INTRO** página 4

**TECNOLOGÍA | NUEVE AVANCES CIENTÍFICOS QUE ABANDONAN LA FICCIÓN** página 50

**VALORES KPMG | AMAYA VALDEMORO Y ELISA AGUILAR** página 58

---

PÁGINAS AZULES

---

**OPINIÓN** página 80

**BIBLIOTECA** página 82

**AGENDA** página 86

**En portada**

Janet Echelman crea entornos escultóricos "vivos" que interactúan con las fuerzas de la naturaleza (el agua, el aire, la luz) y se convierten en puntos referenciales visuales de los espacios públicos. Las instalaciones de Echelman suelen adoptar la forma de gigantescas redes suspendidas sobre paisajes urbanos, de manera que los espectadores se sienten atraídos por sus formas y colores y, a la vez, atemorizados por la amenaza de una red susceptible de dejarles atrapados. La foto de portada es una instantánea de la instalación *Her Secret is Patience* en Phoenix, Arizona.

---

## 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 Uriá

### 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



## INNOVACIÓN Y FUTURO

*Valores 15* llega en un momento un poco más dulce para la economía española. Después de siete años de profunda crisis, en los que resultaba difícil o incluso naif arrojar mensajes de optimismo, transcurridos los primeros seis meses de 2014 podemos sentir con mayor claridad que la recuperación se consolida. Aunque quedan reformas y ajustes pendientes, este es un buen momento para analizar el cambio que ha experimentado el mercado global en poco tiempo. Una transformación veloz y radical del día a día empresarial impulsada por la digitalización, la globalización o el desarrollo de nuevas vías de financiación. Todo estimulado por una explosión de innovación imparables en la mayor parte de sectores y países.

Fruto de esta tendencia, la ciberseguridad –de la que hablamos en nuestro reportaje de portada–, se convierte en una nueva prioridad para empresas y Estados. Además, en este número, presentamos los bonos verdes, una alternativa de financiación enormemente interesante cada vez más demandada por las empresas europeas.

En cuanto a los protagonistas de *Valores 15*, hemos tenido el placer de charlar con Rosa García, presidenta de Siemens, que ha compartido con nosotros su visión sobre la reindustrialización de España, y con Francisco Reynés, consejero delegado de Abertis, sobre la recuperación del sector de infraestructuras y concesiones. El futuro también tiene nombre propio en una nueva sección sobre las generaciones jóvenes de la empresa familiar española que inauguramos en *Valores 15* con una entrevista a Abel Matutes Prats, director general de Palladium Hotel Group y vicepresidente de Grupo Matutes.

En otras secciones hemos debatido sobre las vías de mejora del acceso a la innovación farmacéutica y hemos analizado algunos avances tecnológicos y científicos recientes llamados a transformar nuestras vidas, entre otros temas.

Espero que disfruten de estos contenidos y que les aporten valor a la hora de tomar decisiones y conquistar el futuro.

**JOHN M. SCOTT**

Presidente de KPMG en España

## CORAZONES VIRTUALES

La primera simulación virtual en 3D de un corazón humano completo ya es un hecho. La empresa francesa Dassault Systèmes, con un equipo multidisciplinar de expertos, ha lanzado el proyecto 'Living Heart' para recrear el comportamiento eléctrico y mecánico de forma realista del principal órgano del aparato circulatorio. Esta innovación permitirá en poco tiempo realizar simulaciones personalizadas que posibilitarán conocer cómo, por ejemplo, se comportará el órgano de una persona determinada ante una posible intervención, evitando las incertidumbres ante un tratamiento. En el año 2008, las enfermedades cardiovasculares representaron el 30% de las muertes en el mundo, según la Organización Mundial de la Salud, y los costes asociados que generarán de aquí a 2030 se calculan en 818.100 millones de dólares solo en Estados Unidos.



## INVERSIÓN SOCIAL EN AUMENTO

Las empresas siguen invirtiendo en Responsabilidad Social Corporativa, a pesar de la crisis, y los Gobiernos se vuelven más exigentes en este ámbito; pero, ¿conocen las compañías realmente el impacto de sus programas? ¿Cuentan con una estrategia clara para sus inversiones? Según el informe *Unlocking the value of social investment* de KPMG, el conjunto de las 100 empresas más grandes del mundo invirtieron más de 8.500 millones de euros en 2013 en programas sociales, aunque muy pocas informan del impacto que tienen estas inversiones en las personas a las que pretenden ayudar. A partir de una revisión de sus informes corporativos, se determinó que solo el 20% cuantificaba los resultados de sus programas sociales y solo el 32% daba a conocer de forma detallada su estrategia. Mientras, países como India siguen apostando fuerte por impulsar la RSC: en 2013 se convirtió en el primer país en obligar a las empresas (aquellas con un beneficio superior al millón de dólares) a invertir el 2% del beneficio neto en este tipo de proyectos.





# ¡FELICIDADES, DONALD!

El Pato Donald se hace mayor. El pasado 9 de junio, el mítico personaje de Disney cumplió 80 años. Debutó en pantalla en 1934 en el cortometraje *La gallinita sabia* como personaje secundario pero, gracias a su peculiar voz, pronto se ganó el favor del público y, desde entonces, ha aparecido en 200 largometrajes, habitualmente como compañero de aventuras de Mickey Mouse, pero también como protagonista. Su fama mundial contribuyó, sin duda, a forjar el imperio que hoy es The Walt Disney Company, según Forbes, la decimotercera marca más poderosa del mundo, valorada en 19.000 millones de dólares y que cerró el año fiscal 2013 (octubre a septiembre) con un beneficio neto de 6.136 millones de dólares. En estos años, también ha cambiado de dueño. El mayor accionista actualmente es el *trust* del fallecido Steve Jobs, que compró las acciones cuando Disney adquirió Pixar Animation en 2006 por 7.400 millones.



## NIGERIA, PRIMERA POTENCIA AFRICANA

Nigeria se ha convertido en la mayor economía africana y la vigesimosexta del mundo, por delante de Sudáfrica. Tras un cambio metodológico realizado por las autoridades del país, el Producto Interior Bruto de 2013 se recalculó en 509.000 millones de dólares, un 89% por encima del que se estimaba hasta entonces. Las nuevas cifras, verificadas por el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, se han obtenido moviendo la base del año de los cálculos de 1990, cuando la estructura de la economía era muy diferente, a 2010. Se ha tenido en cuenta la aparición de nuevas industrias como la de telecomunicaciones o la industria local de cine, Nollywood.

La ciberseguridad cobra protagonismo en la estrategia de gobiernos y empresas, que reclaman a los Estados acciones globales concertadas y urgentes capaces de frenar las crecientes y diversas amenazas cibernéticas.

TEXTO ARÁNZAZU MIELGO

# LAS CIBERAMENAZAS SE CUELAN EN LA AGENDA GLOBAL



**Imagen de apertura**

Las instalaciones de Janet Echelman transforman los espacios públicos mediante enormes esculturas creadas a base de redes traslúcidas coloreadas, que cuelgan sobre los espectadores y que, a través de la acción de los agentes naturales y mecánicos, adoptan formas cambiantes. La impactante presencia física de estas redes ejerce un influjo magnético e inquietante en el público que transita bajo ellas. Abriendo esta sección, imagen de la instalación *Every Beating Second* en el techo de la terminal del aeropuerto de San Francisco.

## El ‘boom tecnológico’ de Internet, su conectividad global y su complejidad interactiva son tres de las armas indispensables que los *hackers* esgrimen y usan para gestar sus sabotajes *online* y que se ceban, de forma sistemática, contra el estamento de las empresas y las finanzas

Los ciberataques se han tornado en un riesgo sistémico. Así lo definió el propio Barack Obama, el pasado 17 de enero, durante su comparecencia para explicar a la opinión pública estadounidense las nuevas reglas de juego de su Administración para reforzar el control de sus agencias de inteligencia. No por casualidad, detrás de la promulgación de la *Presidential Policy Directive 28* (PPD-28) subyace un compromiso moral: la pretensión de la Casa Blanca de compatibilizar los procesos de obtención de información confidencial por parte de los servicios de espionaje americanos con el respeto a los derechos civiles. Pero también una declaración de intenciones: evitar, en el futuro, quejas de aliados estables de la mayor potencia del planeta –o la irritación del resto de la comunidad internacional– por casos como el de Edward Snowden, el ex contratista de la Central de Inteligencia Americana (CIA) y de la Agencia Nacional de Seguridad (NSA) que filtró en 2013 miles de documentos con información clasificada sobre los distintos programas de ciberespionaje masivo de Washington.

Aunque “no sean reales las limitaciones” que esta nueva regulación impone a las agencias de inteligencia estadounidense, tal y como denunciaba Glenn Greenwald, periodista que destapó el caso Snowden, en un viaje reciente a España –en el que también auguró su pleno convencimiento personal de que EE.UU. seguirá espionando, indistintamente, a ciudadanos americanos o a terroristas internacionales–, lo cierto es que hay sobradas muestras de que este asunto ha logrado generar un debate público mundial “sobre el valor de la privacidad y la intimidad en Internet”, incidia Greenwald. Como también resulta notorio que el tono dialéctico entre los Estados ha subido de intensidad. Países como Brasil o Alemania –dos de los socios más estrechamente vigilados por la tupida red de espionaje de Washington, según el arsenal de datos de Snowden–, han reaccionado con cambios normativos dirigidos a limitar el espionaje indiscriminado a la ciudadanía. Una iniciativa que, en la práctica, pretende impedir que EE.UU. domine el universo *online*. Para más inri, este *juego de tronos* surge en medio de un panorama generalizado de quejas empresariales que admiten su aversión a los efectos perniciosos del espionaje en sus propias instalaciones y críticas sociales al uso de Facebook o de Google, por juzgarlos instrumentos para captar datos sensibles y personales. Son dos daños colaterales de este escándalo de espionaje informático. Dos botones de muestra de que la tesis del *Cybergeddon* –serie televisiva de culto que narra una especie de Armagedón apocalíptico de la Red, y que traslada la urgencia de crear una policía informática mundial–, pudiera no ser ciencia ficción.

Por si fuera poco, solo cuatro meses después de la PPD-28 de Obama, en mayo, sale a la palestra otro caso de alto voltaje cibernético. En un hecho sin precedentes, el Gobierno

norteamericano invocó a la Justicia Universal y emprendió acciones penales contra cinco mandos del Ejército de China, bajo la acusación de espionaje económico y quebranto de 31 leyes federales, actuaciones por las que solicita hasta 15 años de prisión. Por primera vez, el Departamento de Justicia acusa, con nombres y apellidos, a ciudadanos de otro país por crímenes cibernéticos. Y les cuelga el cartel de ‘Buscados por el FBI’. Pero lo que no es una novedad es que China espíe actividades comerciales. Ni siquiera en suelo americano. En 2013, Mandiant, firma de seguridad informática con sede en Virginia, identificó a un grupo especializado del Ejército chino (al que dio el nombre de Unidad 61398) como fuente originaria de más de 140 ataques a compañías estadounidenses desde 2006. Del mismo modo que la *mano invisible* de China aparece en el robo de diseños de ingeniería de cuatro centrales nucleares que la multinacional Westinghouse construye, de hecho, en el país asiático, durante sus negociaciones con directivos de la compañía estatal de electricidad. Mediante el acceso a los correos electrónicos, el régimen de Pekín ha recabado datos de sociedades como SolarWorld, US Steel, Alcoa o ATI, otra firma productora de aluminio, denuncia la CIA, que señala a las *joint-venture* bilaterales de empresas como foco de origen del espionaje industrial. China, sin embargo, repele las acusaciones. Su argumento oficial se basa en que el accionariado estatal de las empresas convierte en irreal la necesidad de obtener información confidencial de sus rivales privados.

### LA DIMENSIÓN DEL CIBERCRIMEN

Sea como fuere, el ciberespionaje, en sus múltiples variantes –entre los que se halla el ciberataque, su versión más peligrosa–, tiene razones más que fundadas para justificar su peligrosidad. Más de la mitad de los mercados de

## TRES CIBERATAQUES HISTÓRICOS A GOLPE DE RATÓN

**Operación High Roller.** Orquestada en 2012, este ataque sincronizado movilizó activos de cuentas bancarias en Europa, EE.UU. y Latinoamérica de alto valor comercial, grandes patrimonios individuales y activos de bancos locales, regionales y globales. Todas estas transferencias tenían como destino una tarjeta de débito desde la que se podían retirar fondos de manera anónima. Fue abortada por el personal del banco de la tarjeta que, al conocer la denuncia de una de las víctimas, alteró las condiciones de la cuenta para poder localizar a los piratas informáticos.

**Ciberataque contra la petrolera Aramco.** Más de 30.000 equipos informáticos de la petrolera estatal saudí Aramco fueron devastados por un virus en agosto de 2012. Este ataque destruyó datos y eliminó *hard-drivers* del sistema, lo que provocó la urgente paralización de las plantas de refino y producción de esta multinacional energética.

**Operación Aurora.** En 2009 se produjo este ataque contra multinacionales tecnológicas: desde Google hasta Adobe, pasando por Juniper, Yahoo!, Northrup o Grumman, el ataque modificó códigos fuentes y logró explotar vulnerabilidades de navegadores.

**... y su gran réplica en España.** El caso Ransomware RDP, en 2013. Empresas españolas que tenían una configuración débil en las credenciales de usuarios de sus servidores Windows, y operaban con total exposición al puerto RDP desde el exterior, sufrieron infecciones de este *software*, un programa que restringe o impide el acceso a archivos. Los ciberterroristas pidieron un rescate, a cambio de quitar dicha restricción.

valores del planeta (el 53%) tuvo que hacer frente, en 2012, a inmersiones informáticas enemigas, según se advierte en un informe conjunto de la World Federation of Exchanges (WFE), patronal global del comercio, y la Organización Internacional de Comisiones de Valores (Iosco), en el que se reclama una acción legal concertada por la comunidad mundial que frene este tipo de criminalidad. La fórmula más habitual de acceso

## La Reserva Federal dispone de un equipo de más de 100 empleados muy cualificados cuya misión es garantizar el adecuado manejo de los más de 2,8 billones de dólares de transferencias monetarias que la red telemática de la Fed realizó diariamente a lo largo de 2013

de los *hackers* es a través de virus informáticos (*malware*, término compuesto por las acepciones en inglés *malicious* y *software*) o mediante ataques de denegación de servicio (*Denial of Service*). Son dos modalidades con alta capacidad destructiva y con poco margen de respuesta desde los centros operativos de entidades financieras y empresas, pese a que el 93% de las empresas comerciales y financieras asociadas a ambas instituciones reconoce que la lucha contra el cibercrimen ya forma parte de sus estrategias corporativas y a que el 90% de ellas admita haber iniciado planes de contingencia internos frente a esta amenaza. Desde septiembre de 2013 ya lo han hecho entidades financieras como JP Morgan, Bank of America, Citigroup, Wells Fargo, US Bancorp, PNC, Capital One, Fifth Third Bank, BB&T y HSBC, según aseguró en el Capitolio a mediados de marzo Keith Alexander, responsable del cibercrimen en la NSA.

Leon Panetta, ex secretario de Defensa de EE.UU., justifica el riesgo de ciberataques con estas palabras: “Miles de ataques informáticos indiscriminados golpean el sector privado, Silicon Valley, instituciones civiles, al Departamento de Defensa o a las agencias de inteligencia. Acuden allá donde la tecnología puede ocasionar daño a la seguridad nacional, a los centros energéticos, al sistema financiero o a la estructura del Gobierno, con el objetivo de paralizar el país”. Pero solo los *hackers* que

“juegan en grandes ligas” podrían entrar dentro de esta descripción de Panetta, aquellos que, según define un estudio de KPMG, pueden ocasionar riesgo sistémico y destruir infraestructuras, centros financieros o complejos de alta seguridad, frente a los piratas informáticos que únicamente provocan actividades de baja intensidad, molestas pero testimoniales.

Con independencia de la magnitud de sus actos delictivos, los riesgos ante posibles ciberataques cada vez son más altos, algo que se agudiza con la crisis. En los cuatro primeros años de la recesión mundial, la media de ataques se ha incrementado un 44% al año, hasta los 1,4 ataques a la semana por empresa que se detectaron en 2011.

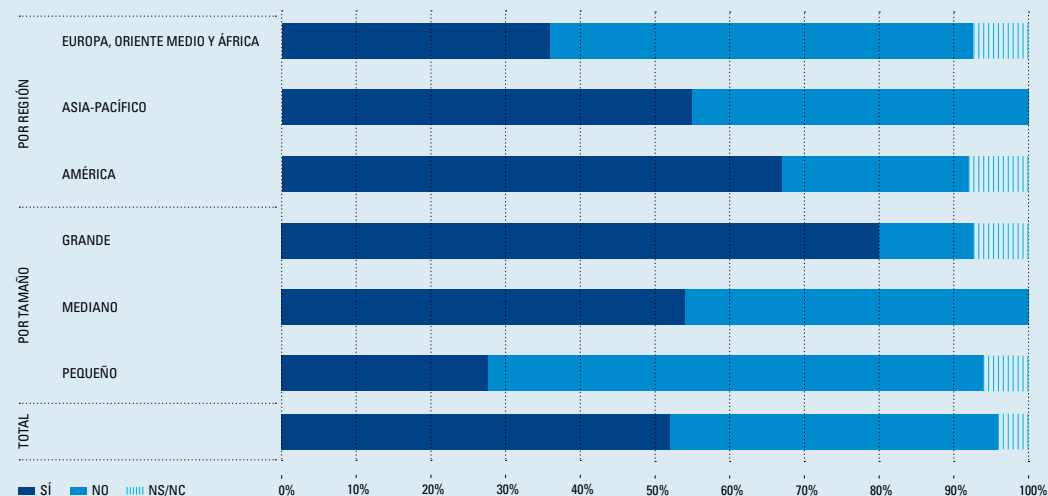
En consecuencia, “el 100% de ciberseguridad es una ilusión” y la erradicación de la llegada “del día-cero –en alusión a la zona cero del 11-S– no se puede descartar ni a corto ni a medio plazo”, precisa Rohini Tendulkar, autor del estudio del WFE-Iosco. La sentencia de este experto no es premonitoria. Se basa en datos más que elocuentes. Otro informe de McAfee cifra el impacto del cibercrimen sobre la economía de EE.UU. en más de 100.000 millones de dólares al año, cantidad que habría que triplicar para sumarle el coste al resto del PIB global. Sus expertos también se hacen eco de un gasto concreto. Alemania –dicen–, tiene que cubrir cada año con 24.000 millones

### INFORME CIBERCRIMEN, MERCADOS DE VALORES Y RIESGOS SISTÉMICOS 2013

El estudio elaborado por la Organización Internacional de Comisiones de Valores (Iosco, por sus siglas en inglés) pone de manifiesto que uno de los principales riesgos que ha ganado importancia en los últimos años es el cibercrimen, especialmente en lo relacionado con las infraestructuras de los mercados financieros.

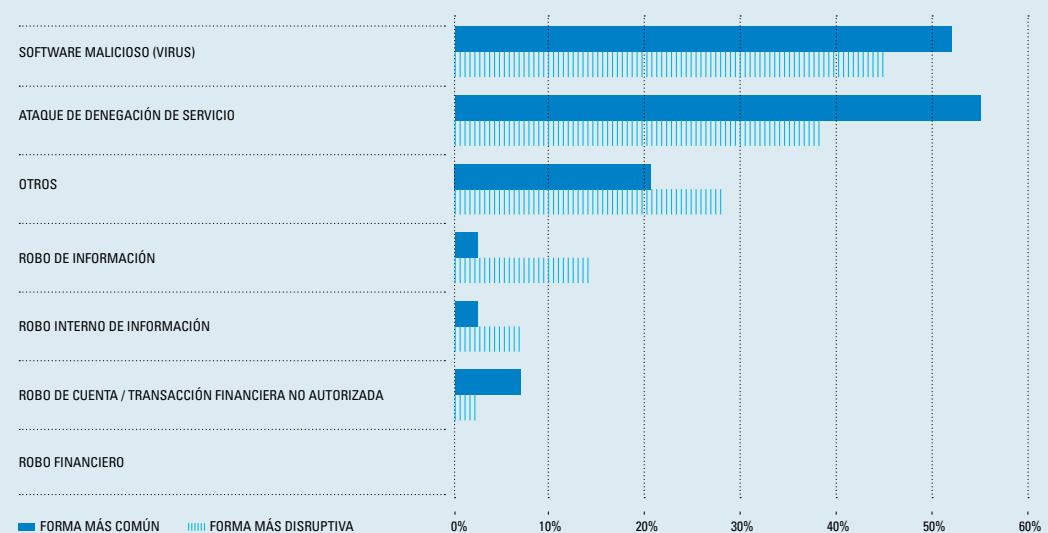
#### ¿HA SUFRIDO SU ORGANIZACIÓN UN CIBERATAQUE EN EL ÚLTIMO AÑO?

FUENTE: Organización Internacional de Comisiones de Valores



#### ¿CUÁL ES LA FORMA MÁS COMÚN Y DISRUPTIVA DE CIBERATAQUE?

FUENTE: Organización Internacional de Comisiones de Valores



## “No se trata de caer en la tentación de poner puertas al campo y reducir la libertad que impera en la red”, sino de la habilidad de Estados y empresas para “normalizar” los ciberataques con protocolos de actuación rápidos, alerta Axel Lehmann, jefe de Riesgo de la aseguradora Zurich

### LA SEGURIDAD EN LA RED, LA PIEDRA ANGULAR DEL SISTEMA

Peter Sommer e Ian Brown, catedráticos de la London School of Economics y de la Universidad de Oxford, respectivamente, lo decían en un informe de la OCDE sobre los riesgos sistémicos de la ciberseguridad en 2011: “Es necesario y urgente que las potencias industrializadas equiparen sus diferentes niveles de respuesta militar, investigación cibernética de los patrones de actuación de los *hackers* y configuren una policía contra el fraude en la Red”. Un diagnóstico con el que coincide Neil Robinson, investigador jefe de Rand Europe (quizás la mayor agencia privada de seguridad) y miembro del Instituto de la Unión Europea de Estudios para la Seguridad. A su juicio, EE.UU. y la UE deberían sellar de inmediato un acuerdo estratégico y pactos bilaterales con India, China y Brasil, para, a continuación, plantear un tratado global en foros como el Proceso de Londres, donde se discute la regulación del ciberespacio, además de acelerar, en la estructura de la OTAN, la Autoridad de Gestión de la Ciberdefensa, con equipos de reacción rápida, sistemas de respuesta precoz ante incidentes en la red. En la órbita europea, Robinson cree que los socios comunitarios “deben trasladar sus ambiciones en este terreno a la realidad”, concediendo un apartado específico al ciberdelito en su Política de Seguridad y Defensa, con dotaciones presupuestarias y financieras acordes a la trascendencia de este desafío. Sommer y Brown inciden en el liderazgo militar casi absoluto de EE.UU. y China en estas lides.

de dólares las pérdidas por robo de secretos de propiedad intelectual, una penalización más que sustancial pero cinco veces inferior al cheque de más de 120.000 millones que EE.UU. debe sufragar por este concepto. Sin contar con las secuelas sociales. El Departamento de Comercio de EE.UU., por ejemplo, asegura que por cada 1.000 millones de dólares de reducción de exportaciones por prácticas dañinas *online*, se pierden 5.080 puestos de trabajo en el país.

De ahí que otra macroencuesta –en este caso, a más de 3.880 expertos en seguridad–, del Departamento de Defensa americano, situara en enero la guerra cibernética como la gran amenaza nacional. Así lo señaló el 56,7% de los encuestados. Por delante de Irán, China o Corea del Norte. De modo que el riesgo a un *Ciber Pearl Harbor* se mantiene activo en el subconsciente colectivo de EE.UU. Un temor que ya ha calado en la Reserva Federal, donde más de 100 empleados altamente cualificados conforman un equipo de ciberseguridad cuya misión es la de garantizar el adecuado manejo de los más de 2,8 billones de dólares de transferencias monetarias que la red telemática de la Fed realizó diariamente a lo largo de 2013. Esta unidad de vigilancia presta especial atención a los programas malignos denominados *troyanos*, diseñados para el robo de datos. Porque de ello depende la salud prestamista de sus casi 3.000 bancos comerciales que forman parte del Sistema de la Reserva Federal.

### EL PODER DE LA PREVENCIÓN Y LA DISUASIÓN

Los ciberataques, pues, se han convertido en amenaza global. Es un hecho constatable. El World Economic Forum (WEF), en su *Global Risks 2014*, menciona los avances telemáticos, la conectividad global de Internet

## LA LUCHA CONTRA LA LACRA DESDE LOS JUZGADOS

Elvira Tejada de la Fuente, Fiscal de Sala Coordinadora nacional contra la Criminalidad Informática, señala que este asunto “nos coloca a todos ante un gran reto”. En especial –matiza– “a quien tiene la responsabilidad de legislar”. Pero también “a los operadores jurídicos que tienen que aprovechar todos los mecanismos que les brinda el Estado de Derecho”. De ahí que resulte “esencial” la definición de tipos penales que sancionen las conductas delictivas inherentes al mal uso de las tecnologías. Desafío que demanda celeridad. Entre otras cuestiones, porque “la investigación y persecución de este tipo de actividades delictivas resultan, en ocasiones, ineficaces con las técnicas policiales tradicionales”. Tejada de la Fuente considera que “se deben aprovechar las tecnologías avanzadas” en este terreno, “sin limitar garantías legales ni derechos ciudadanos”. Y pese a los cambios en la dirección correcta en la última reforma penal y en la que está en ciernes, admite “carencias

regulatorias” por la “antigüedad de la ley procesal penal”, que “ha tenido que ser subsanada”, en gran medida “por la completa y constante doctrina del Supremo y el Constitucional en esta materia”.

La fiscal también afirma que “el carácter transnacional de muchas manifestaciones de la ciberdelincuencia hace imprescindible una coordinación internacional”, a partir de la armonización o, al menos, la aproximación normativa entre Estados y el reforzamiento de los instrumentos de cooperación policiales y judiciales. En este punto, Tejada destaca, en el marco del Consejo de Europa, la Convención de Budapest sobre Ciberdelincuencia, ratificada por España en 2010; los avances en el seno de la Unión Europea, como Eurojust, la comunicación directa entre autoridades judiciales, la idea de los Magistrados de Enlace o la posibilidad de constitución de equipos conjuntos de investigación.

y la complejidad interactiva de los distintos medios *online* como factores que han elevado exponencialmente los ciberataques, si bien “no se trata de un fenómeno nuevo”, porque en 1988 las agencias de seguridad de EE.UU. hablaban ya sin tapujos de “espionaje en la Red”, aclaran sus autores.

Desde entonces, en cualquier caso, se han creado, en el seno de las empresas, equipos rojos (*red-teams*) o personal contratado –en ocasiones, *hackers*– para tratar de penetrar en las redes de la compañía con objeto de mejorar sus controles de seguridad y de repeler ataques reales. Diego Bueno, director responsable del área de Information, Protection and Business Resilience de KPMG en España, cree que “los ciberataques se seguirán intensificando año tras año mientras no se active una estrategia dinámica y global” de combate contra este tipo de delincuencia en la Red. No

por casualidad “se dice que hay dos tipos de empresas, las que han sido *hackeadas* y las que no saben que han sido espiadas”, aclara. Antes, precisa un asunto clave: “Los actuales piratas ya no se plantean retos tecnológicos individuales, sino que desarrollan una práctica ilegal que se ha industrializado, está en la mayoría de las ocasiones vinculada a grupos mafiosos e, incluso, a países que los han profesionalizado y conminan en búnkeres donde copian sistemáticamente datos de alta sensibilidad geoestratégica”.

Diego Bueno cree que las empresas deberían avanzar hacia estrategias que consigan preservar los principios de confidencialidad (delimitación de quién accede a la información); integridad del proceso tecnológico, para evitar que sucesivos operadores manipulen el ciclo operativo de los sistemas, y de disponibilidad, donde se incluirían medidas de trazabilidad



## EL ESTADO DE LA DEFENSA CIBERNÉTICA EN ESPAÑA

El acto de coronación de Felipe VI como Rey de España puso recientemente el temor a un ataque cibernético encima de la mesa de operaciones de los expertos de seguridad nacional. Así lo admitió el Ministerio del Interior en los días previos al evento, durante el diseño del amplio dispositivo policial, y cuya novedad más palpable fue la activación de la alerta contra el cibercrimen para evitar que una organización criminal pudiera boicotear o atacar, por ejemplo, los servicios de emergencia o la red eléctrica. El general Miguel Ángel Ballesteros, director general del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE), afirma que “los ataques cibernéticos son tan silenciosos en su ejecución como demoledores en sus efectos”. Es decir, “armas de destrucción masiva”, como los definió Mike McConnell en su etapa como director de la Inteligencia Nacional de EE.UU. Por ello –explica Ballesteros– la Estrategia de Seguridad Nacional “incluye la coordinación entre Administraciones, como responsables de la seguridad; empresas, en su papel de prestador de servicio y usuarios, donde, además de los ciudadanos, se engloba también el sector público y el privado por el doble rol que desempeñan”. A lo que hay que unir la cooperación exterior como extensión de su principio informador, y para la que se han fijado ocho líneas de acción, entre las que destaca la capacidad de prevención, detección, respuesta y recuperación ante las ciberamenazas; la seguridad de las TICs de la Administración y de las infraestructuras críticas. Además –enfatiza– de “medidas de contrainteligencia concebidas para neutralizar agresiones” procedentes del ciberespacio.

Miguel Rego, director general del Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (Inteco), resalta que “esta preocupación” se ha traducido ya en diseños de tácticas nacionales sobre ciberseguridad entre las potencias industrializadas, “con objeto de contribuir a la prosperidad económica y social”. Y también a la Comisión Europea que, junto con el Alto Representante de la Unión para Asuntos Exteriores y Política de Seguridad, ha publicado una *Estrategia de Ciberseguridad* que se acompaña de una reciente directiva. En ambos documentos –explica Rego–, “se llama a los socios, a los llamados facilitadores clave de Internet y a los operadores de infraestructuras críticas, a velar por un entorno digital seguro y fiable en todo el espacio de la Unión y, en concreto, a adoptar prácticas de gestión de riesgos y transmitir incidentes significativos de seguridad que se produzcan en relación con sus servicios principales”.

y de no repudio para conocer el rastro e identificar a las personas que operan en los sistemas. El terreno privado apuesta por la configuración de comités de seguridad y de análisis de riesgos en materia de propiedad intelectual, suplantación de identidad, daño reputacional, fraude electrónico, pérdida de clientes o impacto físico, de actos de robo o fuga de información en las empresas.

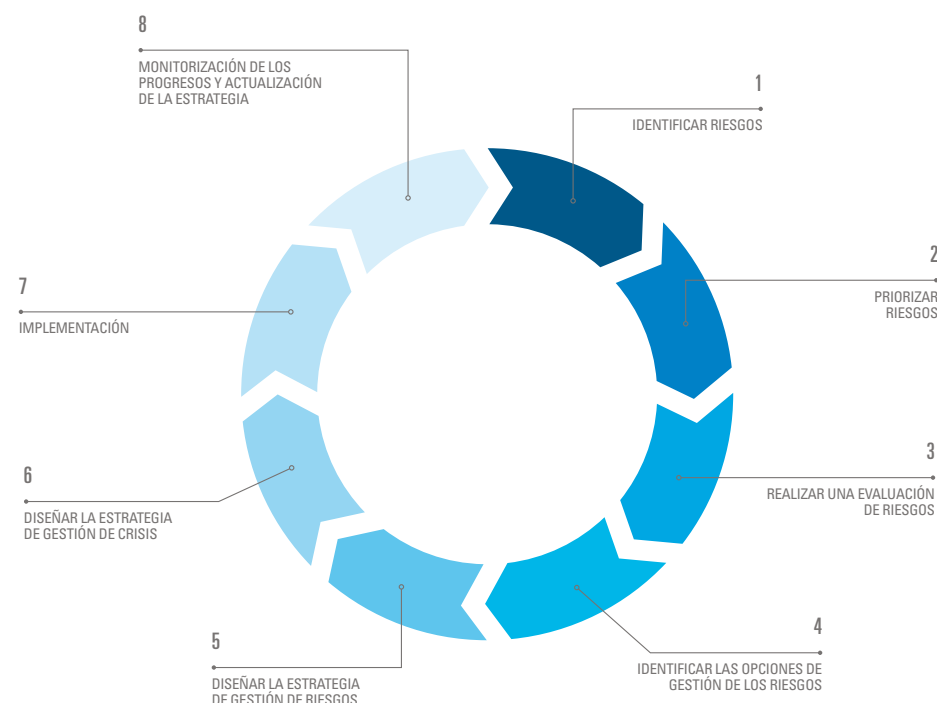
Carles Solé, director de Seguridad de la Información de La Caixa, corrobora que los ataques más cotidianos contra instituciones financieras son el *phishing* y los *troyanos*, si bien, “en los últimos tiempos se ceban en la búsqueda de vulnerabilidades para ser explotadas, sobre todo, en detrimento de su reputación”. Pero las entidades bancarias –asegura– “contamos con una larga experiencia en la lucha contra el fraude en Internet, cuyos métodos son similares a los de la ciberdelincuencia”. Aun así, recomienda “formalizar procesos de escalado efectivos en función del estado de riesgo real, y modelar comités operativos, estratégicos y de crisis”.

También grandes corporaciones españolas, como Iberdrola, disponen de mecanismos para combatir el cibercrimen. Francisco Javier García Carmona, su director de Seguridad de Información y Comunicación, certifica que desde hace nueve años esta multinacional tiene operativos grupos de trabajo con “personal propio y servicios especializados externos”, con enfoques “que se han ido adaptando a los cambiantes escenarios de riesgos y amenazas”, aunque con un mayor protagonismo de las “estrategias dirigidas a la predicción”. En total, en este grupo energético operan un centenar de profesionales en funciones de seguridad, afirma.

Para Axel P. Lehmann, jefe de Riesgo de la aseguradora Zurich y coautor del informe del WEF, esta

## PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

FUENTE: Kunreuther, Michel-Kerjan and Useem 2013



batalla dependerá del grado de *hiperconectividad* con el que se logre dotar a los equipos informáticos de control de riesgos y la coordinación entre los distintos organismos de seguridad nacionales. “No se trata de caer en la tentación de poner puertas al campo y reducir la libertad que impera en la red”, sino de la habilidad que tengan Estados y empresas de “normalizar” los ciberataques con protocolos de actuación rápidos y fulminantes. Si fuera así, explica, se superaría un espinoso efecto pernicioso: el temor a que la próxima generación crezca bajo un ciberespacio “menos abierto y elástico que el que conocemos en la actualidad, como moneda de cambio por rebajar la vulnerabilidad de estos ataques”, enfatiza Lehmann, para quien “una fragmentación de Internet, su balcanización, sería una pésima

solución para resolver esta amenaza, ya que destruiría gran parte de los beneficios que nos otorga la red”.

Lehmann también aporta otras vías de réplica. En el orden financiero, mediante la creación de un mercado de seguros de riesgo por ciberataque, opción que barajan algunos bancos centrales y, en el terreno gubernamental, instando a las autoridades a que admitan las secuelas de los ciberataques sobre la competitividad, el crecimiento económico y la creación de empleo, y valorar sus daños sobre los flujos de inversión, el comercio o el precio de las materias primas, en especial la energía.



# “ESPAÑA DEBE CREAR PLANES SOSTENIBLES A LARGO PLAZO PARA LA INVERSIÓN”

**FRANCISCO REYNÉS**  
CONSEJERO DELEGADO  
DE ABERTIS

TEXTO MARIO FERNÁNDEZ PORTILLO  
FOTOGRAFÍA CARLOS LUJÁN. NPHOTO

**Ha dado la vuelta a Abertis en cuatro años, enfocándola a los negocios de autopistas y telecomunicaciones, aplicando planes de eficiencia que han supuesto ahorros por más de 700 millones y reestructurando la deuda. La última colocación de bonos de la compañía, en junio y por 700 millones a diez años, ha sido una de las más ventajosas realizadas, incluso antes de la crisis, por una empresa española. Francisco Reynés, consejero delegado de la mayor concesionaria de autopistas del mundo, afirma que gestionar es “aplicar sentido común y objetivar los problemas para tomar decisiones”. Al frente de una inversora como Abertis, cree que la superación de la crisis pasa por establecer marcos estables para que la iniciativa privada elija a España frente a otros destinos.**

**¿Se aprecia en las carreteras la recuperación de la economía española?**

El sector en que se mueve Abertis, así como el del consumo de electricidad, el del cemento o el aeroportuario, entre otros, está muy en contacto con la demanda y es sensible a cualquier indicio de recuperación. En los primeros cuatro meses de

2014, por primera vez en siete años, el tráfico de pago ha crecido en España. Es buena noticia, pero pronto para hacer una valoración.

Hay que tener presente que la economía española sufrió un gran periodo de expansión entre 2002 y 2008. Probablemente superior a lo que tocaba. La deuda barata permitió a numerosas compañías hacerse grandes sin aportar capital y ese sobreapalancamiento terminó generando, a partir de 2009, una necesidad de reestructuración de los balances. Ahí fue donde empezaron a notarse los grandes efectos de la crisis. Muchas empresas se vieron obligadas a recortar actividades y a vender activos y, por otra parte, se produjo un aumento del paro que ha provocado una bajada del consumo y un aumento de la morosidad bancaria.

**¿Están sentadas las bases para reindustrializar el país y que no vuelva a depender de un sector como lo hizo de la construcción?**

La construcción ha sido un motor de la economía y espero que lo siga siendo en el futuro por su fenómeno de arrastre de múltiples actividades. Pero diciendo eso también se puede



## ABERTIS EN CIFRAS

617

MILLONES DE EUROS DE BENEFICIO NETO EN 2013

4.654

MILLONES DE EUROS DE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

89% 11%

AUTOPISTAS

TELECOMUNICACIONES

PROCEDENCIA DE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

3.800

MILLONES DE EUROS ES EL VALOR DE LAS  
INVERSIONES EN CRECIMIENTO REALIZADAS EN 2013

11

PAÍSES DE EUROPA Y AMÉRICA EN LOS QUE  
ESTÁ PRESENTE

ser crítico con el *boom* del ladrillo, basado en un negocio de intermediación como es el inmobiliario. La fundamental ahora es resolver el problema del sobreapalancamiento, y para no volver a caer en él hace falta memoria. Ni entidades financieras ni compañías deben ofrecer o aceptar, respectivamente, condiciones que a medio plazo sean insostenibles. En cuanto al paro, lo más relevante para mí es la flexibilidad laboral, donde se han hecho cosas pero quizás con menos profundidad de lo deseable. Espero que se sigan tomando medidas. Por último, hay que aplicar acciones correctivas a corto plazo que, sin impactar en las cuentas públicas, sean capaces de relanzar la economía. La creación de empleo está asociada a la inversión.

#### ¿Con la participación del sector privado?

Será el que nos saque de la crisis económica porque el sector público está limitado por los mínimos a cumplir con Bruselas. El déficit sigue siendo superior al 7%, cuando el reto es llegar al 3%. Eso implica más ajuste en los próximos años, máxime con la deuda en un nivel de casi el 100% del PIB. Pensar que el sector público tiene fuelle para sacarnos de la crisis es un error garrafal. Eso sí, la iniciativa pública es importante a nivel de regulación y establecimiento de buenas condiciones para la creación de empleo y la obtención de crédito. España debe crear planes sostenibles a largo plazo para la inversión. Compañías inversoras como Abertis pueden ayudar mucho a superar la crisis. Tenemos una moneda global que, junto con el dólar, es referencia en el sector financiero, y en el sector privado fluye el capital. Como no se aproveche y se incentiven las posibilidades para que el sector privado apueste por España, lo hará por otros países. Los nacionalismos dejaron hace tiempo de ser la principal causa en una decisión de inversión. Se buscan negocios razonablemente rentables y amparados por condiciones de seguridad jurídica.

#### Resalta la importancia del desapalancamiento y venta de activos no estratégicos, algo en lo que ha sido intensiva Abertis.

Hemos intentado objetivar todo lo que respecta al desapalancamiento y rotación de activos. En una empresa es clave hacerlo porque así es mucho más fácil que el equipo participe de la estrategia. Hay que demostrar que hay motivos para actuar. En nuestro caso actuamos en base a la creación de valor. Veíamos y pudimos demostrar

## “En los primeros cuatro meses de 2014, por primera vez en siete años, el tráfico de pago ha crecido en España”

que teníamos posiciones en negocios con limitada creación de valor bajo el paraguas de Abertis y que podrían tener más posibilidades fuera del perímetro. El equipo asumió entonces como lógico el proceso de desinversión [en aparcamientos, logística, aeropuertos y participaciones financieras].

#### El riesgo que tiene desprenderse de activos en una compañía como Abertis, que no había desinvertido nunca, es que se perciba una estrategia de desmontar la organización.

Hemos desinvertido y vuelto a invertir. No estábamos desmontando nada sino cambiando los muebles de sitio. Es una estrategia que nos ha permitido bajar el nivel de deuda sobre ebitda de 6,1 a 4,2, lo que implica una rebaja en términos absolutos del 8% de la deuda y un aumento del 37% del Ebitda. Esto ha facilitado un proceso estratégico de focalización e internacionalización. Hacer las cosas bien es más fácil cuando te centras en lo que eres un especialista. Hoy la compañía goza de liquidez para afrontar las nuevas

oportunidades que tenemos encima de la mesa. Pero no por ello vamos a dejar de implementar la estrategia hasta el final. Hemos tenido la suerte de no tener urgencia y haber podido materializar las desinversiones de la forma más eficiente posible.

#### ¿Por dónde pasa el futuro de Abertis?

Tenemos que seguir creando valor. Creceremos, pero manteniendo la disciplina financiera autoimpuesta. También seguiremos optimizando el balance, entre otras acciones con la reestructuración de la deuda. La gestión del dinero que se debe es importante en cualquier compañía que quiera mantener un razonable coste del capital y ser competitiva para ganar proyectos.

#### La caída de tipos y el apetito por los bonos ayudan...

Los bonistas se han dado cuenta de que si elegían compañías con niveles de riesgo razonables podían obtener un rendimiento superior al que lograban en las tasas libres de riesgo de los



## “NINGUNA DECISIÓN IMPORTANTE NECESITA MÁS DE TRES ARGUMENTOS DE PESO”

**¿Se puede gestionar centralizando en Barcelona o en Madrid, o los mejores deben estar sobre el terreno, allí donde están los negocios?**

Los centros de gestión son un apoyo para quienes están en los negocios y toman decisiones operativas todos los días. Los que saben de verdad no están en la parte más alta de las corporaciones sino en medio. Pienso que un líder ha de estar comprometido y convencido de que el equipo que tiene es mejor que él mismo. Dentro del plan de eficiencias estamos en un proceso de redefinir los roles corporativos en las unidades de negocio intentando evitar solapamientos. Abertis no necesita un gran centro corporativo, sino uno pequeño y lleno de gerentes muy profesionales.

**¿Es más difícil convencer de una estrategia al cuadro directivo o al consejo?**

Se trata de convencer a las personas. Siempre digo que tiene que haber pocas razones, pero muy potentes para hacerlo. Mi teoría, que llamo del trípode, es que ninguna decisión importante necesita más de tres argumentos de peso.

**El día que deje el cargo, Abertis será...**

Más internacional, con más tamaño, pero sobre todo con más valor. Ese es nuestro reto. El día que los accionistas piensen que es conveniente un cambio de dirección en la gestión, me gustaría dejar en manos de otra persona un grupo preparado para afrontar sus objetivos y no un problema a resolver.

**“Hemos tenido la suerte de no tener urgencia y haber podido materializar las desinversiones de la forma más eficiente posible”**



distintos Estados. Además, bonistas naturales como son las aseguradoras y fondos de pensiones han adecuado sus expectativas de rentabilidad a los costes del dinero. En líneas generales, creo que las compañías han acudido al mercado de bonos con proyectos muy sólidos y habiendo aprendido la lección del sobreapalancamiento.

**Siguen teniendo un papel fundamental las agencias de *rating*.**

Así es, y también diría que han profesionalizado bastante sus análisis. En el mercado de bonistas se juega a menos riesgo que en el de accionistas y las agencias de calificación son las encargadas de prestar la información sobre esos riesgos. Obviamente fueron demonizadas durante la crisis, pero del error también se aprende.

**¿Se involucra el consejero delegado de Abertis en trabajos como la captación de bonistas o es un trabajo que queda en manos de la dirección financiera de la compañía?**

Sí. El de la deuda es el principal coste en nuestra cuenta de resultados como concesionaria que somos. El que sabe de este asunto es el director financiero, pero las agencias de *rating* valoran los resultados de hoy y los impactos de las estrategias futuras, y es ahí donde el primer ejecutivo de la compañía debe explicar su visión del negocio para que sea incluida en el análisis de riesgo.

**La empresa cierra en 2014 un plan de ajuste de tres años con más de 700 millones de ahorro.**

**Ahora busca una segunda vuelta en ese ajuste. ¿Lograr una mayor eficiencia sigue siendo el reto a corto plazo para amortiguar la debilidad del tráfico en las autopistas españolas?**

Este ha sido un éxito de todo el equipo de gestión. Abertis se creó de la suma de muchos negocios hasta 2009, por lo que hubo que prestar mucha atención a los procesos de integración. Tras ello ha tocado optimizar la estructura. Tenía sentido independientemente de cuál fuera la coyuntura, pero reconozco que el momento económico ayudó a que la necesidad de la eficiencia fuera más evidente. Ahora creemos que el plan es mejorable. Mis primeros diez años de experiencia fueron en un sector muy competitivo y con un nivel de innovación puntero como es el del automóvil. Ahí la mejora no tenía fin. Con la filosofía de que siempre se puede hacer mejor no podemos quedarnos en lo que tenemos hoy, sino que tenemos que arrancar un segundo plan de eficiencia y la búsqueda de la excelencia en la gestión.

**“Ni entidades financieras ni compañías deben ofrecer o aceptar, respectivamente, condiciones que a medio plazo son insostenibles”**

**Avanzar sobre una mejora previa es complicado...**

Es cierto, pero incorporaremos niveles superiores de exigencia en aquellas unidades de negocio que llegaron tarde o no se incorporaron al primer programa de eficiencia. Esto supone intensificarlo en Francia, Brasil, Chile, Puerto Rico y en Argentina.

**¿A pesar del paso de la crisis cree que Abertis es mejor empresa hoy que en 2008?**

Eso lo dice el mercado. Desde 2009 hemos subido un 41% en bolsa. En nuestra empresa somos muy conscientes de lo que ha pasado durante la crisis y yo, personalmente, tengo mucha memoria. Abertis evitó meterse en problemas y lo tiene que seguir evitando. No debemos abusar de nuestras capacidades, somos realistas y conscientes de que algunos deseos se deben aparcarse.

**¿Por prudencia no han forzado en un reciente concurso multimillonario de autopistas en Australia?**

Allí hemos aprendido que es un mercado en el que queremos estar. Lo veíamos desde fuera y nos gustaba por su seguridad jurídica, mercado financiero o estabilidad, pero nuestro análisis no podía ser excesivamente profundo porque no estábamos sobre el terreno. Ahora lo hemos estudiado, hablado con asesores, buscado financiación... Nos hemos dado cuenta de que las cosas allí son mejor de lo que creíamos. Probablemente hemos ido en un momento en que los costes de capital están muy bajos y las expectativas de rentabilidad de los competidores son, desde mi punto de vista, irracionales. Lo que hemos demostrado al mercado es que no haremos las cosas a cualquier precio por mucho que nos gusten.

**Maneja usted una caja de 6.500 millones. ¿No le mete presión?**

En los momentos actuales poder gestionar una caja de ese volumen es mucho más cómodo que

el que te falten 6.000 millones. No siento presión sino tranquilidad. Pero debe ser una situación coyuntural, porque podríamos penalizar el coste de capital de la compañía.

**¿Asia es un objetivo?**

Seguro, pero no en el corto y medio plazo. No podemos dar la espalda a una parte del mundo en la que viven casi 4.500 millones de personas y hay necesidad de infraestructuras. Allí faltan por madurar algunos condicionantes que para nuestro negocio son muy relevantes: seguridad jurídica y profundidad del mercado financiero para obtener financiación estable a largo plazo. Hoy algunos de sus países pueden permitirse la inversión a cargo de las arcas públicas, pero terminarán dándose cuenta de que la gestión privada de las infraestructuras públicas no solo mejora los balances de los países sino que incorpora criterios de eficiencia en calidad, precio y seguridad.



# BONOS VERDES: EL PREMIO DE LA SOSTENIBILIDAD

**Los bonos verdes son una alternativa de financiación relativamente madura en EE.UU., que crece a pasos agigantados en Europa y que ha desembarcado en España de la mano de Acciona e Iberdrola. Ofrecen un doble dividendo: son atractivos para empresas e instituciones (las emisiones de Unilever, GDF Suez o Toyota así lo confirman) y para los inversores, que apoyan iniciativas beneficiosas socialmente que ofrecen un retorno atractivo. El tamaño del mercado de bonos verdes superará en 2014 los 40.000 millones de dólares en todo el mundo. Las estimaciones indican que se situará por encima de los 100.000 en 2015.**

TEXTO  
ARÁNZAZU MIELGO

Las emisiones de bonos verdes se multiplican. Los inversores han visto en estos mecanismos una forma de apoyar proyectos sostenibles sin sacrificar rendimientos económicos. La agencia de calificación Standard & Poor's (S&P) estima que, en 2013, el mercado corporativo de bonos verdes movió 10.400 millones de dólares, una cifra que espera ver duplicada este año y que Climate Bonds Initiative (CBI) –una organización cuyo cometido es la promoción de inversiones destinadas a combatir el cambio climático– eleva a 40.000 millones para este mismo 2014. Pero el crecimiento se prevé aún más intenso en un futuro próximo. Jim Glascott, responsable del área de Debt Capital Markets de Barclays, auguró recientemente que las emisiones se incrementarán hasta los 100.000 millones de dólares en 2015.

Estos instrumentos de financiación surgieron en 2008 de la mano del Banco Mundial, que, junto con el banco escandinavo SEB, realizó su primera emisión en la que levantó 350 millones de dólares. Desde entonces, la evolución en EE.UU. ha sido rápida. En Europa, cada vez más sectores y compañías descubren las oportunidades de esta 'corriente sostenible'. Algunas de las que ya lo han hecho son GDF Suez, Toyota, Unilever o Acciona e Iberdrola, en España.

Pero, ¿cuáles son las principales características de los bonos verdes? “Los bonos verdes funcionan como cualquier otra emisión de deuda pública o privada, en la que un inversor realiza una aportación económica que en el medio o largo plazo se le reembolsará con un cupón. La diferencia es el destino que el ente emisor (pueden ser empresas pero también organismos multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Europeo de Inversiones o el Banco Africano de Desarrollo) le da a estos fondos: con ellos han de financiarse proyectos que ofrezcan un valor añadido ambiental demostrable”, relata José Luis Blasco, socio responsable de Servicios de Cambio Climático y Sostenibilidad en Europa, Oriente Medio y África.

## GDF Suez, Toyota o Unilever han protagonizado emisiones de gran calado fuera del maduro mercado estadounidense de bonos verdes

Con el objetivo de estandarizar las prácticas entre emisionistas e inversores y de fomentar la transparencia, en enero de 2014 un grupo de bancos (JP Morgan Chase, en colaboración con Bank of America, Merrill Lynch, Citi o Crédit Agricole), con el apoyo institucional de la iniciativa CBI y de numerosos organismos multilaterales, incluida la OCDE, puso en marcha la elaboración de los Green Bond Principles, un código de voluntario cumplimiento con las directrices que debían seguir las emisiones de esta naturaleza.

El documento define los proyectos verdes, los únicos a los que pueden financiar los bonos verdes, como aquellos que “promueven la sostenibilidad climática o ambiental u otros propósitos sostenibles”, aunque después detalla algunas de las categorías concretas que entrarían en esta definición: energías renovables, eficiencia energética, gestión de residuos, transporte limpio, etc. Asimismo, se realizan algunas recomendaciones. Al inversor se le aconseja aportar información clara sobre los beneficios medioambientales que tendrá su proyecto y, cuando sea posible, cuantificarlos o evaluarlos, ofreciendo la verificación de algún experto independiente, además de acudir a agencias multilaterales o bilaterales que ya hayan establecido procesos para verificar los criterios ambientales de los proyectos.

Marilyn Ceci, directora gerente de JP Morgan Chase, precisó en el acto de presentación en sociedad de los Green Bond Principles que “el incremento del montante de capital

destinado a espolpear estrategias empresariales de preservación del medio ambiente resulta crucial para combatir amenazas como el cambio climático” y, desde esta perspectiva, alabó que el mercado de bonos verdes “pueda valorar cuán sostenible es un proyecto concreto que acude en busca de financiación”. Ceci recalcó que, según estas reglas, “cada emisor es el responsable de los criterios de inversión incluidos en los bonos verdes”.

### INTERÉS EMPRESARIAL

Esta fórmula novedosa y moderna de financiación es idónea para no pocos sectores productivos, pero, en especial, para el financiero, el energético o el de las infraestructuras. Michael Wilkins, analista de S&P, explicaba de manera gráfica el atractivo de las emisiones de bonos verdes: “Si el mercado verde se sigue desarrollando a este ritmo, proyectos medioambientales de pequeña dimensión se podrían combinar con otros de mayor envergadura para obtener financiación a largo plazo a través de inversores estratégicos”.

En noviembre de 2013, Électricité de France (EDF) lanzó una emisión de 1.400 millones de dólares, la mayor de una firma europea, hasta que, en mayo pasado, su hermana gasística, GDF Suez, la rebasó con holgura –3.400 millones– a pesar de que la demanda de inversores triplicó la oferta. Toyota emitió 1.750 millones para financiar vehículos híbridos o impulsados por energías renovables. Unilever (la pionera en emitir bonos verdes en libras) emitió bonos por valor de 250

millones, unos recursos con los que reducirá costes, ahorrará agua en sus estructuras productivas, recortará emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera e introducirá mejoras ambientales en algunas de sus plantas. Así lo describía su folleto informativo.

Pero esta alternativa de financiación también ha desembarcado en España de la mano de Acciona e Iberdrola. La eléctrica colocó en abril 750 millones de euros en bonos verdes. La emisión fue adquirida por 178 inversores, de los que más del 85% fueron internacionales y que la firma utilizará para refinar inversiones efectuadas entre 2005 y 2012 “en proyectos energéticos con criterios sostenibles, tanto en renovables, como en distribución, redes inteligentes y transporte”, precisan fuentes del grupo energético español que –con esta operación– “ha logrado incrementar la duración de la deuda, mejorar la liquidez y laminar el perfil de vencimientos”.

Ramón Pueyo, director del área de Governance, Risk and Compliance de KPMG en España, confía en que, a corto y medio plazo, el pistoletazo de salida que ha marcado Iberdrola sirva de espaldarazo a otras muchas empresas españolas, “sobre todo de sectores como las infraestructuras, el transporte o la automoción”, a los que les “interesaría poner en valor ante el mercado el atractivo ambiental de sus proyectos”. Pero, además– explica– “porque es una alternativa que capta el interés inversor y que

## LA ECONOMÍA SOSTENIBLE SE ENCARAMA A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Las iniciativas ambientales se han colado en las estrategias empresariales. Los esfuerzos de ahorro de costes energéticos de IBM en todo el mundo supusieron 400 millones de dólares adicionales a las arcas de la multinacional tecnológica el pasado ejercicio. Estudios como los de Robert Eccles, de la Harvard Business School, revelan la relación entre la calidad de las prácticas sostenibles de las empresas y sus cotizaciones bursátiles. Al término del primer trimestre de 2014, la lista de inversores que se habían comprometido a incluir consideraciones sociales, ambientales y éticas en sus decisiones de inversión tenía ya 188 signatarios. En total, manejan activos superiores a los 34 billones de dólares, cerca de 30 veces el PIB de España.

suele ofrecer costes de financiación más bajos”. Así lo atestiguan desde la eléctrica. “El cupón del 2,50% [de esta emisión] es el más bajo obtenido por Iberdrola en operaciones sindicadas en euros”, aclaran.

Wilkins, el analista de S&P, afirma que este mercado, “ya maduro en EE.UU.” y que ha aterrizado con fuerza entre los principales socios industrializados europeos, “está empezando a propagarse por sectores como el inmobiliario, además de por otras industrias como la construcción, las *utilities*, o las firmas de ingeniería. “Nuestra apuesta es que los bonos verdes sean una realidad en Europa y otras partes del planeta para un nutrido

**Ramón Pueyo, director del área de Governance, Risk and Compliance de KPMG en España, señala que el mayor interés hacia la emisión de bonos verdes podría estar en “sectores como la energía, las infraestructuras, el transporte o la automoción”**

y variado grupo de áreas productivas, una vez hayan superado un periodo de maduración de cinco años”.

Este diagnóstico coincide con el de Yannick Ouaknine, del servicio de estudios de Société Générale, quien, sin embargo, recalca el liderazgo en estas lides de las empresas de energía: un nicho que, cada año del último lustro, ha acaparado financiación de los mercados superior a los 120.000 millones de dólares. A su juicio, si esta industria logra trasladar parte de esta cantidad a bonos verdes con planes de expansión de energía limpia, eficiencia energética, economías de escala con bajos niveles de carbono o de alta tecnología en la gestión de aguas, “su capacidad para ganar tracción en los mercados de renta fija será más que notable”. Esencialmente, porque su contribución a diluir los efectos del cambio climático, la gran estrategia y el desafío venidero de mayor calado tanto para el sector privado como el público, “será incuestionable”.

## EL CAMBIO CLIMÁTICO TAMBIÉN PREOCUPA A INVERSORES Y EMPRESAS

El compromiso de inversores y empresas sobre la urgente necesidad de afrontar el cambio climático se va reforzando año a año. No solo por intereses puramente medioambientales, sino también por otros de índole económica. Estudios como el de Benjamin Olken, catedrático del Massachusetts Institute of Technology (MIT), alertan acerca del enorme riesgo que el calentamiento global supone para el crecimiento. Cada aumento de un grado de la temperatura podría provocar un descenso de la renta per cápita de varios puntos porcentuales. De ahí que iniciativas como el Panel Intergubernamental de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático llame a capítulo en sus últimos mensajes oficiales a gobiernos y empresas para que inicien sin demora acciones drásticas contra el efecto invernadero, empezando por un rotundo recorte de las emisiones de CO<sub>2</sub>, de entre un 40% y un 70% –respecto a los niveles de 2010– para el ecuador de este siglo, hasta conseguir su completa supresión en el año 2100.

## EL MERCADO SOSTENIBLE GANA ATRACTIVO PARA LOS INVERSORES

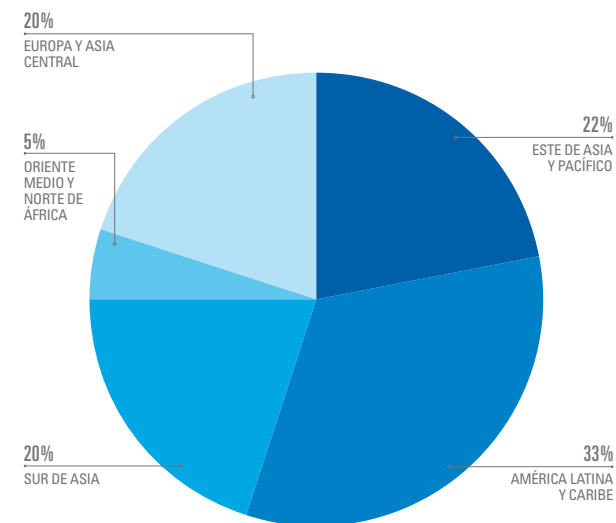
La demanda inversora de la que habla Ramón Pueyo ha subido como la espuma en los últimos años, en los que ha ido creciendo el interés de los inversores convencionales por las inversiones con un marcado carácter social, medioambiental o de gobierno corporativo. Buena parte de los mayores gestores de activos del mundo, así como de los principales inversores internacionales, han adoptado políticas en las que incluyen estos aspectos entre los requisitos que deben reunir los activos que mantienen en sus carteras. El interés por los bonos verdes forma parte del mismo fenómeno. Así, importantes inversores institucionales o gestores de activos como APG, Aegon o Axa están entre los adquirentes habituales de bonos verdes. Todos ellos cuentan con un labrado prestigio inversor que, a buen seguro, ha jugado un papel importante en la decisión de otros inversores que se han apuntado a estos proyectos responsables.

La aseguradora Zurich, por ejemplo, decidió a finales del año pasado invertir más de 1.000 millones de dólares en bonos verdes. Encargó a Blackrock, el mayor gestor de activos del mundo, la gestión de esta cartera. La iniciativa de Zurich supuso un importante estímulo para el mercado. Así, al menos, lo cree Christopher Flensburg, directivo del banco sueco SEB. Esta entidad auspició, junto al Banco Mundial, las primeras emisiones de esta naturaleza. “El compromiso de Zurich con estos bonos espoleará el interés por el papel verde entre otras aseguradoras mundiales y entre los gestores de activos”, declaraba a Financial Times en diciembre, antes de lanzar unas previsiones optimistas: “En 2014, las emisiones de bonos verdes rebasarán los 34.000 millones de dólares y, dentro de cinco o, a lo sumo, siete años, podrían representar

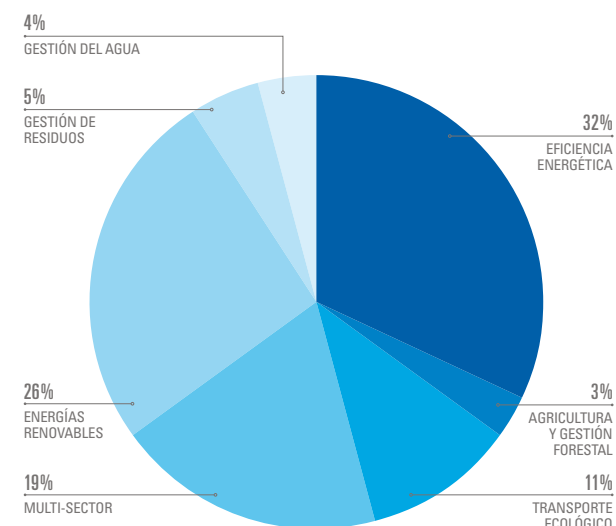
## DESGLOSE DEL PORFOLIO DE PROYECTOS VERDES POR GEOGRAFÍA Y SECTOR EN EL AÑO FISCAL 2013

FUENTE: Banco Mundial

### POR GEOGRAFÍA



### POR SECTOR



entre el 10% y el 15% del total de emisiones globales”. Desde Zurich, su responsable de análisis, Cecilia Reyes, que gestiona más de 200.000 millones de dólares en activos, explicó entonces que la aseguradora pretendía con esta operación “mejorar la liquidez, estimular el interés de otros inversores, reforzar la posición de la compañía con nuevas emisiones”.

Los analistas consideran este tipo de inversiones atractivas. Dealogic recuerda que en 2013 se produjeron 29 operaciones de colocación de bonos verdes, cifra que supone quintuplicar la del año precedente. Si logra expandirse a otras áreas y sectores empresariales –precisan– pasaría de ser un nicho, un producto de inversión específico, a un instrumento estrella que, incluso, podría marcar cierta tendencia en el mercado.

Además, los expertos coinciden en que sería necesario que las instituciones multilaterales y las entidades financieras no abandonaran su tarea de otorgar credenciales oficiales a los proyectos que se financian con bonos verdes. Algo que el Departamento de Medio Ambiente del Banco Mundial (BM), por ejemplo, hace desde su primera aparición en los mercados de renta fija, hace ya seis años, cuando apenas administraba una decena de millones en emisiones de bonos verdes y eran escasos los inversores que pujaban por ellas. De hecho, el brazo privado de este organismo multilateral, la Corporación Financiera Internacional (IFC, según sus siglas en inglés) –que en 2013 colocó más de 1.000 millones de dólares–, continúa exigiendo una pormenorizada declaración de intenciones a las empresas que acuden a esta fuente de recursos sobre las características sostenibles de sus proyectos.





# “DEBEMOS PENSAR EN CÓMO MODERNIZAR NUESTRAS INDUSTRIAS ANTIGUAS”

**ROSA GARCÍA**  
PRESIDENTA DE SIEMENS ESPAÑA

TEXTO MIGUEL ÁNGEL NOCEDA  
FOTOGRAFÍA RAFAEL TRAPIELLO. NOPHOTO

**Rosa García (Madrid, 1956) es presidenta de Siemens España, a la que llegó en 2011. Licenciada en Ciencias Matemáticas, es madre de tres hijos. También presidió la filial ibérica de Microsoft, a la que llegó en 1991 tras trabajar en diversas empresas siempre ligadas a la tecnología de la información, en la que es una experta. Tras su fichaje se trasladó a Estados Unidos, donde trabajó conjuntamente con el presidente, Steve Ballmer, como directora de Proyectos Estratégicos Corporativos. De vuelta a España, en 2002 presidió la filial y, en 2008, fue nombrada vicepresidenta de Microsoft Western Europe, hasta que en 2011 saltó a Siemens. En la actualidad es miembro de los consejos de administración de Acerinox y Bolsas y Mercados Españoles (BME). Ha sido Directivo del Año y Mujer Directiva, sobre todo por su labor y obsesión por conciliar la vida laboral y profesional. En esta entrevista, Rosa García subraya que España tiene cuatro oportunidades para mejorar su tejido económico, lo que llama las cuatro íes: I+D, industria, infraestructuras e integración europea, e insiste en que no puede no estar preparada para la cuarta revolución industrial, la protagonizada por las tecnologías de la información.**

## ¿Notan la recuperación?

Sí, es cierto que se está viendo una pequeña mejora económica. Desde Siemens la vemos con optimismo, pero también con cautela. Lo que nos ha enseñado la crisis es que la economía mundial está tremendamente interrelacionada y, debido a la dependencia que tenemos para producir nuestra propia energía, sabemos que cualquier problema, como que el precio del crudo subiera más de lo esperado o que ciertas economías en las que tenemos muchísimo intercambio, como las latinoamericanas, tuvieran un enfriamiento mayor del esperado, podría afectar a España.

## ¿Qué medidas debería tomar España para consolidar la recuperación económica?

Si hacemos una radiografía a la economía española, vemos que tiene cuatro grandes oportunidades, en cuatro campos que yo llamo las cuatro íes. La primera, tiene que ver con el I+D. En el siglo XXI hay que plantearse qué tipo de país tiene que ser España. Las respuestas pueden ser múltiples, como que, debido a la fortaleza de nuestro turismo, podríamos habernos convertido en un gran parque de atracciones europeo o la gran residencia de ancianos mundial por el clima y la sanidad fuerte que tenemos...; pero el concepto

## LA INNOVACIÓN EN NUESTRO ADN

FUENTE: SIEMENS



de país que queremos es el de una España basada en una economía diferenciada por la innovación. Para ello tenemos que hacer dos cosas: invertir mucho más en I+D y tender puentes con la universidad.

#### ¿Y cómo cree que se está haciendo?

A día de hoy, España está invirtiendo en I+D en torno al 1,3% del PIB, lo que es inferior a China (2%) y bastante por debajo de Alemania o los países nórdicos, que están por encima del 3%. Además, necesitamos que esa inversión la hagan, sobre todo, las empresas. Ahora solo el 40% viene de las empresas, mientras que en el resto de los países más evolucionados es entre el 60% y el 70%. En cuanto a la universidad, debe estar más abierta a la investigación y ser capaz de crear una ventanilla única en la que los empresarios que no pueden invertir directamente porque no tienen tamaño suficiente sean capaces de acceder a ella. De esa forma, se les puede dirigir hacia los investigadores españoles o mundiales.

#### Hablaba de cuatro áreas; ¿cuáles son las otras tres?

Además de I+D, industria, infraestructuras e integración europea. En la segunda, es verdad que somos un país en el que el turismo es muy fuerte; pero este crea un trabajo muy estacional. Sin embargo, la industria crea un empleo estable

(el 85% tiene puesto fijo), genera mucho más PIB y además las empresas hacen esfuerzos para mantener los puestos de trabajo. Es muy importante que el PIB industrial, que está entre el 13% y 15% (dependiendo si cuentas la energía), aumente. Pero la industria española tiene problemas de tamaño: mientras que el 20% de las empresas alemanas son medianas o grandes, en España no son ni el 10%. Eso repercute en lo demás, se hace peor I+D, tienen una financiación tremendamente bancarizada, problemas para salir al exterior, una productividad más baja y la energía es mucho más cara comparada con Europa. Y por ahí se llega a la tercera área, las infraestructuras. Tenemos que trabajar en una infraestructura energética que permita trasladar la energía a las islas e intensificar la mejora de la ferroviaria, sobre todo en mercancías... Nos quedan muchas áreas. La última área es que necesitamos una integración bancaria, un mercado único europeo, de las telecomunicaciones, del *software*... La única forma de competir es tener unos mercados únicos sin trabas. Cuando tengamos las cuatro áreas habremos mejorado mucho.

**Pero en España tenemos una infraestructura energética muy desarrollada, el problema es que no está conectada con Europa.**

En España se hicieron esfuerzos para tener un *mix* que nos permitiera tener cierta independencia de las fuentes externas y, a la vez, un sistema sostenible y a un precio bajo. Pero llegó la crisis y el consumo energético se frenó, las planificaciones se quedaron antiguas y nos dimos cuenta de que teníamos sobreproducción, con muchas instalaciones renovables que hacían que los ciclos combinados, pensados para complementar a las renovables, estén trabajando por debajo del 10%. Si fuéramos capaces de exportar lo que no podemos consumir, sería ideal. Y, sin embargo, se están construyendo ciclos combinados en Europa cuando aquí están a medio consumo. Es decir, el problema son las interconexiones. La UE sugirió que ningún país debería tener menos del 10% de interconexión, pero la realidad fue que no se aprobaron las suficientes conexiones. España tiene entre el 3% y el 4%. Deberíamos buscar la forma de traer fondos europeos para hacer que la interconexión funcione, porque, además, sería en beneficio para toda Europa.

#### ¿Están preparadas las empresas españolas para una cuarta revolución industrial?

La cuarta revolución industrial es muy fácil de decir, pero menos fácil de hacer. Consiste en la creación en masa de productos individuales o

personalizados. Esto que suena raro es muy fácil de explicar. Por ejemplo, con la industria del automóvil. Hace 40 años solo se podía elegir el color, lo demás venía dado. Ahora puedes elegir absolutamente todo. Sin embargo, los coches se siguen produciendo en cadena. Esto lo que va a hacer es permitir que muchas industrias que fabricaban productos de bajo valor y se habían ido a Asia, vuelvan a vender a Europa y EE.UU. porque la cercanía con el cliente y la necesidad de hacer los productos de uno en uno hacen que sea más rentable. Consiste en utilizar las tecnologías de la información para hacer tres cosas distintas: el prototipado, el diseño y que los procesos estén personalizados. En el pasado se diseñaban las fábricas y luego se pasaban años haciendo que funcionaran de forma efectiva. Hoy se tiene tecnología suficiente para poder diseñar la fábrica y sus procesos de forma electrónica. De esta forma se logra ahorrar hasta un 30% en el precio de la construcción y un 60% de tiempo en ponerla en funcionamiento. Eso es la fábrica 4.0.

#### ¿Y estamos preparados en España?

No podemos no estar preparados. Desde el momento en que se piensa en una fábrica hasta que está lista se tarda entre tres y cinco años. Si se diseña mirando por el retrovisor (es decir, a la industria 3.0), cuando esté a punto la competencia

estará haciendo las cosas de una forma mucho más eficiente, con productos sin prototipado, un 30% más baratos y, encima, será capaz de ajustar la producción diaria. Por tanto, hay que ponerse las pilas. Teniendo en cuenta que la competencia es global y que el resto de los países piensan en esta nueva filosofía de reinversión industrial, está clarísimo que debemos pensar en cómo modernizar nuestras industrias antiguas. Durante la crisis, entre 2000 y 2011, las inversiones han sido bajísimas (entre un 35% y un 70%, según el tipo de industria, más baja que el resto de países europeos). Eso hace que tengamos un problema de obsolescencia en muchos sectores y, en este momento en que crece la exportación y se empiezan a tener ganancias, es importante que se piense en que las fábricas sean de esta industria 4.0, porque si no habrá problemas graves.

#### **Es decir, que las empresas españolas están poco preparadas.**

A día de hoy no tienen la tecnología instalada; pero deberían empezar a hacerlo según vayan teniendo beneficios para pensar en su supervivencia.

#### **¿Eso es el Internet de las cosas?**

Todo lo que he contado es el Internet de las cosas. Si se es capaz de anticiparse, se puede generar muchísimo ahorro.

#### **En este proceso del que ha hablado, ¿qué papel quiere desarrollar Siemens en España?**

Creemos que podemos ayudar mucho a España en su desarrollo. Tenemos tecnología en cuatro áreas: producción y transporte de energía, eficiencia energética, automatización y sanidad. En energía, España no necesita grandes inversiones; pero las empresas españolas las están haciendo en el extranjero. Y nos gustaría acompañarles donde están moviéndose. En transporte es muy importante que las interconexiones se realicen, y ahí jugamos un papel muy importante como socio tecnológico de Red Eléctrica de España. En eficiencia energética partimos de que la energía más barata es la que no se consume, y en este aspecto

**“Las empresas españolas deberían empezar a prepararse para pensar en su supervivencia”**

somos especialistas en ayudar a las empresas. Por ejemplo, en turismo es muy importante que los hoteles estén ajustados energéticamente y que las ciudades se adapten a un turismo de más calidad. En cuanto a la automatización, hay que reinventar la industria. Y en sanidad, no se han hecho las inversiones en tecnología suficientes y, para mantener el nivel, hay que hacer inversiones en tecnología. Según un estudio que hemos realizado, existen varias áreas en las que podrían ahorrar hasta el 30% (por ejemplo, en neurología, oncología y cardiología).

#### **¿Están preparadas las ciudades españolas para esos desafíos?**

Lo principal es que tienen una climatología y un hábitat que hacen que España sea tremendamente atractiva. Se ha preguntado a los europeos cuál era el país en el que mejor se vivía, y dijeron que España. Dicho esto, deberíamos hacer más. Es decir, unas ciudades más sostenibles en todos los aspectos. Tenemos que empezar a pensar en cómo hacer una ciudad que permita que los ciudadanos sean más amigables con el planeta. La segunda cosa que tenemos que hacer es una ciudad más atractiva para el turismo de alta calidad. Nos encontramos nuevamente con países que hacen cosas más avanzadas.

#### **¿El envejecimiento influirá?**

Sin duda. Para 2050, España será el país europeo más envejecido, con el 35% de la población con más de 65 años. Es una alegría elevar la esperanza de vida; pero tensa los estados financieros. Para eso es muy importante la detección precoz de las enfermedades y el tratamiento de calidad. Y eso se consigue con tecnología. Es muy importante hacer inversiones razonables. Proponemos que se hagan estudios para adecuar a las necesidades.

#### **¿En qué consiste la visión 20-20?**

Esto demuestra la valentía de una empresa como Siemens, que lleva teniendo éxito desde hace 170 años. Empezó siendo una empresa del telégrafo. Cuando se dio cuenta de que su mercado peligraba, porque los diferentes núcleos industriales no se hablaban entre ellos, decidió extender el telégrafo, asumió muchos riesgos y así se hizo internacional; pero si no nos hubiéramos reinventado, habríamos sido la empresa del telégrafo más grande quebrada como pasó con Kodak. En estos años, cada cierto tiempo miramos por dónde va el mundo para ver si la ingeniería que hacemos es capaz de solucionar



los problemas del mundo. La visión 20-20 ha sido eso: durante un año hacer una reflexión sobre las necesidades de la sociedad. Hay *business to business*, *business to consumer* y Siemens, que es *business to society*. Es decir, ponemos a la sociedad en el centro y preguntamos qué problemas gordos tiene y dónde se necesita ingeniería para solucionarlos. La belleza de Siemens es esa unión de la ingeniería del más alto nivel con esa visión del Internet de las cosas. Cuando hemos decidido qué empresa queremos ser, se lo hemos dicho a la sociedad.

#### **Es decir, más orientada al cliente.**

Exactamente. Cuando tienes claro lo que necesita la sociedad, se pone al cliente en el centro, y lo convertimos en el jefe.

#### **¿Y cómo motiva a los empleados?**

El empleado de Siemens ya viene motivado de casa. Nosotros tenemos tres valores: innovación, excelencia y responsabilidad. Le gusta todo eso, ver que la tecnología que hace ayuda a la sociedad a hacer cosas. Tiene mucho orgullo de pertenencia. Se da cuenta de que les valoramos como empleados y como personas. Y queremos que los empleados traten a la empresa como suya. Para eso no hay nada mejor que el que sean propietarios. Por eso, en el pasado pusimos planes en marcha en los que el empleado podía comprar acciones; ahora parte de su salario es en acciones de forma que cada vez tengan y sean más propietarios.

#### **¿Cuáles son las características de un buen líder empresarial?**

Es sobre todo alguien que crea un entorno capaz de atraer a los mejores. Es como un entrenador de fútbol. Seguramente no tiene al mejor delantero, portero o defensa, pero todos quieren jugar con él. Alguien que es capaz de crear una visión en la que los mejores se sienten a gusto, donde quieren trabajar de forma colaborativa, que se descubren a sí mismos. También en general deberían ser buenos comunicadores, porque debemos ser capaces de ser los embajadores de nuestra empresa. Si se juntan esas dos cosas: entrenador de equipos de alto rendimiento y embajador, van muy bien. Y, por último, son grandes medidores y exigentes.

#### **¿Por qué sigue habiendo tan pocas mujeres en puestos de alta responsabilidad?**

Es verdad que en el Ibex 35 hay pocas a nivel ejecutivo y que en sus consejos de administración también; pero mujeres en puestos ejecutivos cada vez hay más. Tenemos un problema histórico: las mujeres entramos en la universidad hace pocos años y en un mundo muy pequeño. Es muy importante que sepamos que las mujeres que vienen, vienen muy fuertes, vamos a empezar a ver a mujeres llegar a puestos de alta responsabilidad. Esta generación ya se ha acostumbrado a ver a sus padres a quitar la mesa, etc. No solo van a exigir una empresa más madura, también en este reparto del trabajo.

# TODAS LAS MIRADAS SOBRE BRASIL

**El país confía en que el éxito organizativo de la Copa del Mundo acredite finalmente su condición de gran potencia económica mundial para convertirse en la puerta de entrada de los inversores extranjeros a Latinoamérica.**

TEXTO  
MOISÉS VILALBA

El mundo estuvo contemplando a Brasil durante un mes. No es un tópico. Es, en primer lugar, una realidad estadística. Se calcula que, durante los 32 días que duró la Copa del Mundo de Fútbol, en torno a 200 millones de personas siguieron de media cada partido que se disputó en la competición y que, a su término, la cifra global de ciudadanos del mundo que en algún momento siguieron el Mundial superó los mil millones, uno de cada siete seres humanos del planeta.

Es, también, una evidencia mediática. No había más que abrir un periódico, encender la televisión, sintonizar la radio, asomarse a las redes sociales o navegar unos minutos por Internet esos días y los posteriores para encontrarse páginas y páginas, minutos y minutos o gigas y gigas de información y contenidos de toda naturaleza sobre la Copa del Mundo y todo lo que la rodea.

Una fabulosa ventana al mundo que Brasil se esforzó por aprovechar para graduarse como gran potencia global, para dejar atrás el cartel de *outsider* de las nuevas economías emergentes, sacudirse siglas como BRIC o EAGLES, que le relegan a la periferia del poder, y convertirse en un actor con peso en la escena mundial, el peso que hace tiempo entiende que le corresponde como séptima mayor economía del mundo.

Para conseguirlo, el país se autoimpuso un desafío extraordinario: celebrar con éxito en el lapso de tan solo dos años los dos mayores eventos de cualquier naturaleza que se pueden acoger hoy día en el mundo: el Campeonato Mundial de Fútbol y los Juegos Olímpicos, “dos acontecimientos para proyectar globalmente la imagen de una gran potencia”, interpretaba en un reciente artículo el profesor de ESADE Jaume Giné. Dos acontecimientos para que Brasil dé el gran salto.

## EL MUNDIAL MÁS CARO DE LA HISTORIA

El país no ha reparado en gastos. Los 4.400 millones de euros inicialmente presupuestados para financiar la organización de la Copa del Mundo



—que ya suponían cerca del doble de lo que costó el Mundial de Sudáfrica y ocho veces más de lo que se gastó la siempre austera Alemania para organizar el de 2006— se convirtieron finalmente en más de 8.500 millones, un gasto sin precedentes en la casi centenaria historia de la Copa del Mundo.

Además, buena parte de ese total, algo más de 7.000 millones de euros, se financió con cargo al erario público, lo que generó cierto descontento en un contexto económico particularmente peliagudo, en el que se pasó de una velocidad de crucero con crecimientos medios del 4% a una recesión y, acto seguido, a un estancamiento económico que amenaza los avances conseguidos en la última década, en la que Brasil ha conseguido apuntalar una clase media con cerca de 50 millones de consumidores y ha reducido a la mitad su población en situación de pobreza.

El Gobierno Federal se muestra optimista ante el hecho de que los 8.000 millones de euros invertidos en la organización del Mundial entre 2010 y 2014 no soportan la comparación con los 272.000 millones de euros invertidos en el mismo periodo en la Sanidad y la Educación, que buena parte del esfuerzo inversor realizado desde la Administración se ha formalizado en préstamos que deberán ser reintegrados a las arcas públicas a su debido tiempo y que las obras de mejora de las infraestructuras, carreteras, aeropuertos, transporte público, son un legado de la Copa del Mundo que quedará como beneficio permanente para el país. Una afirmación, esta última, que remite al eterno debate sobre los eventuales beneficios económicos de organizar un acontecimiento de esta naturaleza.

## Las mejoras en las redes de telecomunicaciones de Brasil han sido sensibles

### GRANDES ESPERANZAS

Las estimaciones encargadas por el Gobierno brasileño situaban el impacto económico agregado de la celebración de la Copa del Mundo entre los 55.000 y los 60.000 millones de euros, lo que viene a ser una aportación adicional al PIB nacional de 2,7 puntos en un periodo de cuatro años, unas cifras que aún están por confirmar.

Estos mismos cálculos preveían la creación de hasta 3,5 millones de puestos de trabajo y la afluencia del doble de turistas extranjeros que en un ejercicio normal, como primer paso para la consecución de uno de los grandes objetivos que se ha planteado el Gobierno de Brasil: situar al país como uno de los principales destinos turísticos del planeta.

Muchos economistas invitan a ser escépticos sobre el impacto de este tipo de acontecimientos. Un estudio elaborado al respecto por la Universidad de Hamburgo concluye que, en el caso de Sudáfrica, que realizó un importante esfuerzo económico para organizar la Copa del Mundo de 2010, los retornos no compensaron el esfuerzo inversor y la afluencia de turistas fue inferior a la prevista. También habla de impactos imperceptibles en las economías de Francia y Alemania los años que acogieron los mundiales de 1998 y 2006, respectivamente.

La agencia de calificación Moody's, incluso dando por bueno que tal vez el PIB brasileño haya obtenido en torno a medio punto adicional anual de crecimiento gracias a las inversiones realizadas para la celebración de la Copa del Mundo, estima que en términos agregados el impacto directo de la celebración del evento habrá sido poco relevante, poco duradero y se limitará a sectores muy concretos como el alimentario, el hotelero y el del transporte.

## “El objetivo era proyectar la imagen de un país emergente con vocación de ser un motor de desarrollo”, afirma el socio responsable de Turismo de KPMG

Sin embargo, tal vez no sea la ecuación coste-beneficio directo la forma más apropiada de estimar el impacto de este tipo de eventos, porque ¿cómo convertir en reales brasileños, o en euros, en el corto plazo, el impacto que puede tener sobre un país la mejora de las infraestructuras?

Brasil invirtió 3.000 millones de euros en adecentar sus estadios de fútbol, un esfuerzo cuyo retorno es cuestionable y que únicamente vendrá —además de por las entradas de más vendidas en la Copa del Mundo— por los ingresos adicionales que puedan obtener los clubes de fútbol locales gracias a la extensión de los aforos.

Pero también invirtió muchos millones de euros en modernizar sus aeropuertos, que pueden acoger hoy a 166 millones de pasajeros, 22 millones más que antes de las inversiones de la Copa del Mundo.

Las mejoras en las redes de telecomunicaciones del país, uno de los grandes déficits de Brasil, también han sido sensibles. Se instalaron, con el respaldo inversor de los cuatro grandes operadores que se reparten el mercado brasileño (entre ellos, Vivo Telefónica), 15.000 nuevas antenas y 120.000 puntos wifi, se tendieron 10.000 kilómetros adicionales de fibra óptica y se creó la base tecnológica necesaria para que Brasil entrara en la tecnología 4G. Todo ello permitió ampliar en un 50% las redes de conexión de voz, en un 43% la capacidad de conexión de datos y en un 28% la capacidad en las ciudades sede del Mundial. ¿Se habría realizado semejante esfuerzo

sin el incentivo de negocio para las compañías de la celebración del Campeonato?

Algo similar sucede con las redes de transporte urbano en las ciudades que acogieron el Mundial, uno de los legados que más se destaca desde el Gobierno Federal. Una reciente encuesta realizada entre empresarios brasileños revelaba que para cuatro de cada diez la mejora de las infraestructuras del país se convertiría en el mejor legado que van a dejar tanto la Copa del Mundo como los Juegos Olímpicos.

### APROVECHAR LA OPORTUNIDAD

Al final, el debate sobre el éxito o el fracaso de este tipo de eventos se sitúa, más que en un balance puramente económico, en el ámbito de los intangibles. El Mundial de Brasil 2014, o los Juegos Olímpicos de 2016, habrán tenido éxito en la medida en que el país refuerce y mejore su imagen tras la organización de ambos eventos.

“Lo que se jugaba Brasil era convencer al mundo de que estaba dispuesto a protagonizar el desarrollo de América Latina y a ser el receptor de las inversiones extranjeras que lleguen a Latinoamérica”, analiza el socio responsable de Turismo de KPMG en España, Tomás López de la Torre. “El objetivo era proyectar la imagen de país emergente con vocación de ser un motor de desarrollo en uno de los mayores polos de desarrollo del planeta”.

El banco de inversión JP Morgan aseguraba también, en un informe a inversores previo al Mundial, que si



## BRASIL OFRECE ENORMES OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN PARA LA EMPRESA ESPAÑOLA

Las relaciones económicas internacionales están plagadas de curiosidades. No deja de ser una de ellas que Brasil, el único país de todo el subcontinente sudamericano que no tiene el español como lengua, se haya convertido sin embargo en el principal centro de operaciones de las empresas españolas en Latinoamérica.

España mantiene inversiones por valor superior a los 55.000 millones de euros en Brasil, lo que supone un tercio de todo el *stock* inversor español en Latinoamérica, y sitúa a España como segundo mayor inversor internacional en el país, solo por detrás de EE.UU.; dos de cada tres empresas del Ibex 35 tienen un establecimiento en el país, que, además, sigue siendo destino prioritario de la inversión española.

“Las empresas españolas y sus equipos directivos son líderes y referentes en sectores como las telecomunicaciones, las infraestructuras, las finanzas, la energía o el turismo”, explica Antonio Hernández, socio de Estrategia Energética e Internacionalización de KPMG. Sin embargo, la posición estratégica que muchas de las grandes empresas españolas han adquirido en el país no significa que no exista margen para el crecimiento.

“Brasil ofrece, sin duda, enormes oportunidades de inversión para las empresas españolas”, señala. “El país aún presenta grandes carencias en algunos sectores, y eso constituye una ventana de oportunidad para las que lo sepan aprovechar”.

Tal vez esas ventanas de oportunidad que ofrecen las carencias en ámbitos como las infraestructuras de transporte, la generación y suministro de energía, el sector inmobiliario, la construcción, el turismo o la automoción, unidas a las inversiones millonarias que ha realizado el país para preparar la celebración casi consecutiva del Mundial de Fútbol y los Juegos Olímpicos, hayan sido las que han llevado a 7.000 empresas españolas a intentar hacer negocios en el país, según datos del año 2013.

En opinión de Fernando Salazar, consejero económico de la Embajada de España en Brasil, la iniciativa del tejido empresarial español en

el país es más estructural que oportunista. “La apuesta española por Brasil es un movimiento más de fondo que la mera celebración de estos eventos, es nuestro segundo destino mundial de inversión directa tras el Reino Unido y es un verdadero mercado estratégico para nosotros”.

De hecho, las principales empresas españolas con presencia en el país no dudaron en aprovechar la celebración de la Copa del Mundo de Fútbol para asociar su imagen a la Marca Brasil. Incluso Vivo, la marca local de Telefónica, fue el patrocinador oficial de la *seleção*.

También las hay que han aprovechado la celebración del Mundial y la corriente de inversiones asociada al mismo para hacer negocio o lanzarse al mercado brasileño. El espectacular y revolucionario anillo de inversores fotovoltaicos que surtirá en el futuro de energía limpia al legendario Estadio Maracanã lleva la firma de la empresa de ingeniería de Zamudio Ingeteam; la cerámica Levantina se encargó del espectacular revestimiento porcelánico del Estadio Arena de Corinthians, uno de los más espectaculares del Mundial; y mirando un poco más al futuro, una firma gallega forma parte del consorcio que construirá uno de los espacios más emblemáticos del proyecto olímpico de Río de Janeiro: el Paseo Olímpico.

**“La apuesta española por Brasil es un movimiento más de fondo que la mera celebración de estos eventos”, según el consejero económico de la Embajada de España en Brasil**

“Es posible que la Copa del Mundo y los Juegos Olímpicos no supongan un impulso a gran escala a nuestra presencia en Brasil, pero sí ayudará a consolidarse en el país a las empresas que han obtenido o van a obtener contratos relacionados con estos eventos y que antes no tenían presencia en el país”, remacha el consejero económico de la Embajada.

Brasil conseguía mejorar su imagen tras los Juegos de 2016 era más que posible que esa mejor reputación se tradujera en un mayor volumen de negocio.

La presidenta Dilma Rousseff parecía tener claro lo que tenía que ofrecer a los visitantes del país, tanto turistas como potenciales inversores, para mejorar esa imagen reputacional: “Seguridad, confort y alegría”, por este orden.

Garantizar la seguridad se convirtió en una obsesión del Gobierno de cara a los grandes fastos de 2014 y 2016. El Gobierno movilizó a 78.000 policías y militares para que velasen por la seguridad durante la celebración de la Copa del Mundo, y la planificación llegó a tal nivel de minuciosidad que se desplazó a 170.000 personas que vivían en infraviviendas porque estas estaban cerca de las instalaciones donde se celebraban los acontecimientos deportivos.

Esa imagen de país seguro y confortable es la que se quiere exportar en este bienio de grandes eventos deportivos. Su importancia es estratégica para el futuro del país, que pretende hacer del turismo una de las grandes industrias nacionales.

Contra lo que pueda parecer, Brasil no es una gran potencia turística internacional. En 2013 apenas recibió seis millones de turistas extranjeros, diez veces menos que España, un país mucho más pequeño.

Las estimaciones del Ministerio de Turismo brasileño, aún sin confirmar, preveían que tres millones de brasileños se moverían por el país para presenciar alguno de los partidos del campeonato, mientras que 600.000 turistas acudirían desde otros países, el doble que en un mes normal.

El objetivo era claro: fidelizar a la mayor cantidad de turistas posible. Las esperanzas que Brasil tiene

depositadas en este sector son muy altas. En los próximos seis años quiere que el peso del sector turístico en el PIB se eleve del 8,6% actual al 10,3%, crear 1,7 millones de empleos en ese mismo periodo y convertirse en la sexta potencia turística mundial.

¿Podría conseguirlo? “Brasil lleva años haciendo promoción del turismo, pero la ocasión que le ha brindado el Mundial, por la exposición que supone, es única. El país ha podido mostrar todas las opciones que abarca en el ámbito turístico: naturaleza, sol y playa, aventura o urbano con ciudades como Río de Janeiro. La celebración de estos eventos va a atraer, sin duda, más flujo turístico”, subraya Tomás López de la Torre.

En Brasil son conscientes de ello. El ministro de Turismo, Vinicius Lages, señalaba en una reciente entrevista en el portal de la agencia turística pública Embratur que “el país está teniendo una ventana de visibilidad enorme; si además de nuestra cultura de la alegría y nuestra belleza natural hacemos visible la mejora de las infraestructuras y de la logística vamos a atraer seguro a nuevos turistas”.

¿Y qué mejor forma de hacer visibles esos valores que el fútbol? Al fin y al cabo, como dice el gran Pelé: “El fútbol y nuestras cinco copas del mundo son lo que mejor promueven la imagen de Brasil”.

# “EN UN MERCADO MADURO TE TIENES QUE REINVENTAR”

**ABEL MATUTES PRATS**

DIRECTOR GENERAL DE PALLADIUM HOTEL GROUP

VICEPRESIDENTE DEL GRUPO MATUTES

TEXTO RICARDO HERVÉS  
FOTOGRAFÍA ANA GARCÍA

**Abel Matutes es el menor de sus hermanos y el único varón de los cuatro hijos de Abel Matutes padre. Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma de Madrid y MBA en el Instituto Empresa, Abel Matutes Prats (Ibiza, 1977) dirige la empresa hotelera del grupo, Palladium Hotel Group, y es vicepresidente del conglomerado que lleva su nombre. Vive entre Ibiza y Madrid. Con reformas para aumentar la categoría y una oferta de lujo y música frente al mar, ha reinventado la firma de hoteles, que cuenta con 50 complejos repartidos en seis países y que factura cerca de 400 millones de euros anuales.**

**Matutes es uno de los apellidos más conocidos en Europa y pronto en el mundo, por el plan de expansión internacional de su grupo empresarial. Pero el corazón del grupo está en Ibiza. Aunque la isla tiene alrededor de 130.000 habitantes, la visitan anualmente 2,5 millones de turistas. Los Matutes están en los hoteles, en las navieras Baleària y Trasmediterránea, en la compañía Air Europa... Y, también, en los nombres de las calles.**

**¿Pesa el apellido?**

Te sientes un poco más vigilado y tienes una responsabilidad.

**¿Pronto al mando?**

Eso ya lo veremos. ¿Ha visto a mi padre? Se toma siete millones de antioxidantes y cada vez está más joven. Medio en broma, medio en serio, digo que un día me retira.

**Se presenta como Abel, no como Abel Matutes.**

No me gusta ir con el nombre por delante y que parezca que tomo ventaja. Estoy muy orgulloso de mis ancestros, de mi padre, de mi abuelo, de mi bisabuelo... pero me presento como Abel porque no creo que la gente suela hacerlo con un apellido.

**¿Qué le enseña su padre?**

De él he aprendido mucho. Principalmente, la ética del trabajo. Nos ha repetido toda la vida, y se nos ha quedado marcado, que hay que valorar el dinero, que no viene solo, que llega tras mucho trabajo y que el peligro es ese, que igual que viene se puede ir. No hay que malgastarlo. También me ha enseñado que es mejor dejar pasar diez nuevas oportunidades que cometer un error que sea un lastre. Se debe ser responsable, porque además de nuestra familia viven muchas otras de nuestras empresas.

**¿Es empresario por vocación o por tradición?**

No creo que lo sea por la familia de la que provengo, aunque lo hizo más fácil. Uno nace

y se hace empresario. No tienes que ser muy adverso a lo desconocido, pero tampoco me tiro por el acantilado sin paracaídas.

#### Como empresario, ¿cómo afronta el riesgo?

No soy contrario a él. Pero como tengo fondos limitados y hay oportunidades casi ilimitadas, evito crecer de una manera absurda. Ahora, tenemos un equipo de analistas bastante bueno y bastante intuición.

#### Empezó de becario. Siendo el hijo del jefe no le tratarían igual que al resto.

Pues yo creo que sí. Cobraba como los demás y me trataban bien, como al resto.

#### En 2006 le nombraron director de la empresa hotelera y vicepresidente del grupo. ¿Fue el año clave?

Hay varios. Después de ser becario seguí un itinerario planificado por distintos departamentos y áreas clave de la empresa, tengo muchas ganas de cambio y poco mando, por no decir muy poco. En 2002 vi una oportunidad y pensé que estábamos desaprovechando los hoteles del Caribe. Por eso propuse que se crease una subdirección e irme a vivir allí.

#### Tenía poco más de 20 años.

24 o 25. Fue mi prueba de fuego. Cogí una unidad de negocio con unos resultados discretos, sin una posición clave, y gracias a la inversión y al apoyo que recibí se convirtió en el gran motor de la empresa.

#### Y regresó a Ibiza...

Sin un cometido claro pese a que era parte del consejo. Desde hacía tiempo quería estudiar un MBA porque me daba cuenta de que muchas de las decisiones que tomaba tenían su lógica, pero se basaban mucho en la intuición, lo que es relativamente preocupante. Hablé con mi padre para que después del máster pudiera asumir una serie de responsabilidades más globales. Acabé los estudios, rechacé alguna oferta buena de trabajo

y volví. Después de un periodo corto y de establecer un plan estratégico, me nombraron director general del área hotelera del grupo.

#### Y apostó por invertir en un momento de crisis y en un destino maduro como Ibiza.

En un mercado maduro te tienes que reinventar. No tenía sentido hacer pequeñas inversiones para que los hoteles pasasen de tres estrellas a tres estrellas superior. No te diferencia, te hace trabajar con márgenes muy pequeños y no te da una ventaja frente a destinos con costes más competitivos. Invertimos para lograr homogeneidad dentro de cada una de nuestras marcas. Incrementamos nuestro número de camas en cerca de un 40%, como mucho, pero triplicamos los beneficios y más que doblamos la facturación. Lo conseguimos básicamente gracias a unos productos de más valor añadido.

#### ¿Su padre sigue teniendo la última palabra?

Sí. Cualquier inversión hotelera que suponga un desembolso importante debe venir refrendada por el consejo. Y él es el presidente del grupo y del consejo. Yo sigo informándole. No se ha producido por tanto una sucesión total, si en la parte hotelera. Mi padre sigue llevando más de la mano que yo algunos negocios, como las navieras.

#### ¿Le deja hacer?

Me deja hacer lo que cree que tiene que dejarme. Cuando él sospecha que me voy a dar una castaña, intenta evitarlo. Gracias a Dios todavía no me la he pegado, pero no tengo carta blanca. Escucha mucho lo que digo, las razones por las que tomo una decisión, y la mayoría de las veces accede. Como ejemplo, mi padre tardó tres años en aceptar mi propuesta de pasar de una estrategia de marca única a una multimarca (The Royal Suites by Palladium, Palladium Hotels & Resorts, Fiesta Hotels & Resorts, Ayre Hoteles, Ushuaia Beach Hotel y Agroturismo Sa Talaia).

A Matutes Prats le costó tres años que su padre aceptara su propuesta de pasar de una estrategia de marca única a una multimarca, pero, como destaca, “los Matutes tenemos constancia”. También le costó que aprobara una de sus grandes apuestas. Quería invertir 22 millones de euros en la reforma de un viejo hotel del grupo en Ibiza para convertirlo en uno de lujo, el Ushuaia, solo para adultos, en el que pincharan los DJ más conocidos del mundo en torno a la piscina, se

## “Mi padre me ha enseñado que es mejor dejar pasar diez nuevas oportunidades que cometer un error que sea un lastre”

comiera sushi y jamón de jabugo, se sirvieran las mejores botellas y se pagara con la huella dactilar. Un año después de la apertura de ese establecimiento, iniciaban las obras para construir otro. En 2012, el ministro José Manuel Soria entregaba a Matutes Prats la Medalla de oro al Mérito Turístico por “contribuir a rehabilitar equipamientos obsoletos de la oferta turística española”. Ahora piensa en expandir la marca en el Caribe, la costa Oeste de EE.UU., el sureste asiático, Sidney...

#### ¿Ha sido Ushuaia su mayor éxito?

Para la empresa seguramente las decisiones más importantes las tomé cuando estaba en el Caribe. Como dicen los americanos, el *game changer* (‘cambio de juego’) se produjo ahí. Ushuaia nos ha dado el reconocimiento. Ha sido una inversión rentable y ha cambiado el posicionamiento de Ibiza, donde existía una demanda no satisfecha que hemos sabido detectar. Eso como ibicenco es un orgullo.

#### En la isla, en Playa d'en Bossa, su grupo quiere invertir unos 300 millones de euros en un proyecto con hoteles, campo de golf, centro comercial, urbanizaciones, zonas verdes...

Aportaría mucho a Ibiza. Para empezar, dos mil puestos de trabajo durante la obra y otros tres mil cuando ya esté abierto. Se pretende que lleguen clientes de mayor poder adquisitivo durante todo el año y que gasten más, llegar también a EE.UU. y Asia. El objetivo es convertir Ibiza en el mejor destino del Mediterráneo. Al final, muchos turistas se van sin hacer todas las compras que querían por no haber encontrado el tipo de tienda o marca que buscan. Repercutiría en todos los comercios y crearía una zona de ocio de la que Ibiza está muy necesitada en invierno. Además, permitiría generar instalaciones más eficientes desde el punto de vista medioambiental.

#### ¿Por qué no se acaba de aprobar?

El Ayuntamiento de San José, que es donde está, tiene ganas, pero no está en su mano. Ya ha dicho que por vía ordinaria lo hará, pero es que son cinco o seis años, y en el

turismo, desgraciadamente, cuando el tren pasa, pasa. Nosotros hemos estado mucho tiempo aguantando inversión para no tener que ir al mercado de deuda.

#### ¿Y cómo ve a España? ¿Confía en la recuperación económica?

Sí.

#### ¿Pero la ve?

Sí. Gracias a Dios, en la mayoría de los sectores en los que estamos, no hemos sufrido demasiado, ya que en muchos casos dependemos del consumo extranjero. Pero se ve muchísima más alegría. Están ahí los datos del paro y de inversión en activos fijos para demostrarlo. Las cosas van de forma diferente. Creo que se empieza a notar también en la calle.

#### ¿Qué papel tiene en esta crisis el sector hotelero?

Es fundamental. España ha estado muy cerca de caer y de ser intervenida. Y si ha habido un sector que la ha aguantado, que ha incrementado su carga fiscal y que ha evitado que todo se venga abajo, ese es el hotelero. Hay que tener mucho cuidado. Ya estamos en fiscalidades bastante altas.

#### ¿Le tienta la política?

Me gusta mucho, pero no.

#### ¿Por qué?

Porque estoy en bastantes cosas. Si no me jugase nada, seguramente me tentaría, pero a nosotros nos ha costado muchísimo la política. Mi padre tenía un gusanillo de servicio público que seguramente yo también comparta, pero soy más egoísta que él y ya estoy cansado de que esto nos cueste dinero y suspicacias.

## “Ushuaia ha sido una inversión rentable y ha cambiado el posicionamiento de Ibiza”



**“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\*

<b>KPMG</b>	<b>84</b>
PricewaterhouseCoopers	69
Deloitte	44
Ernst & Young LLP	20
BBVA	27
Goldman Sachs & Co.	23
Nomura	15
Citi	14
Santander	14
Barclays	12
Morgan Stanley	12

\*Fuente: Thomson Reuters M&A, ranking de empresas de asesoramiento financiero en España por número de operaciones. Datos por empresa, 2013. El ranking se basa en el número de operaciones por el que se realizaron las transacciones en España en 2013.

kpmg.es

# 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](http://www.valoresdigital.es)

# NUEVE AVANCES CIENTÍFICOS QUE ABANDONAN LA FICCIÓN

**Drones, órganos artificiales, medicina personalizada según el genoma... Estos son algunos de los avances científicos y tecnológicos de los últimos años que cambiarán nuestras vidas.**

TEXTO  
A.S.R.

Usted está en la oficina. Aprovecha un rato de descanso para hacer un pedido a través de Internet, un acto ya bastante cotidiano. Pero el reparto no lo hace una persona. En una hora, un dron (vehículo aéreo no tripulado) vuela hasta su casa, se cuelga en el jardín, o incluso por una ventana, y le deja su compra. Sencillo. No tiene que ir a la compra ni esperarla en casa. ¿Ciencia ficción? No tanto. El gigante del comercio electrónico Amazon ya trabaja en el proyecto, que según la compañía puede estar disponible en cuatro o cinco años.

No hay nada tan determinante para que un avance científico o tecnológico se convierta en una realidad como que una empresa se empeñe en llevarlo hasta el día a día de los ciudadanos. Eso significa que la evolución desde lo ideado en un laboratorio hasta hacerlo realidad es posible y un hecho relativamente cercano. En la historia se han visto cientos de ejemplos

de invenciones que se quedaron en papel (de momento), como las alas para que el hombre vuele, los robots con sentimientos o vivir en Marte, pero hay otros campos donde los investigadores han avanzado enormemente, innovaciones que hasta hace nada se pensarían como ciencia-ficción, pero que en unos años serán algo cotidiano.

## MEDICINA PERSONALIZADA

El determinismo genético que describe la película *Gattaca* (1997), donde el protagonista se hace pasar por un humano seleccionado genéticamente, era entonces pura ciencia ficción. Pero el Proyecto Genoma Humano, concluido en 2003, adelantó un mapa genético y puso las bases para conocer cómo funcionan los genes y cómo este avance se puede aplicar a la medicina. En parte por sus consideraciones éticas, la selección genética en embriones no ha llegado a la paranoia determinista de esta película, pero sí en las aplicaciones para la salud.

La aplicación más evidente es lo que se ha denominado como medicina personalizada, “la posibilidad de



**Imagen de apertura**  
En su serie *The Man Machine* el fotógrafo Vincent Fournier imagina un mundo en el que conviven humanos y robots, quizá no tan lejano. Lo que le interesa al artista es jugar con la apariencia entre la realidad y la ficción de sus imágenes, de manera que provoca en el espectador una cierta sensación de humor absurdo y desconcierto. En la foto de apertura de esta sección, tomada en Barcelona, aparece el robot humanoide Reem.

aplicar un tratamiento diferente según la persona”, explica Jorge Barrero, adjunto a la presidencia de Asebio (Asociación Española de Bioempresas). Los nuevos fármacos de biotecnología, por ejemplo los oncológicos, se administran a pacientes según tengan marcadores genéticos que indiquen que van a funcionar en el enfermo. Unos avances de los que miles de personas ya se están beneficiando.

“Han transcurrido poco más de diez años desde que se obtuvo la primera secuencia completa de un genoma humano. Ya en este momento, pero sobre todo en el horizonte 2020, habrá un salto cualitativo y cuantitativo favorable para los pacientes y los sistemas sanitarios en el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades más prevalentes, para las que hasta ahora no había tratamiento, y también para las enfermedades raras”, cuenta Jaime del Barrio, director general del Instituto Roche. Esta nueva medicina personalizada lleva aparejada la necesidad de un cambio organizativo en la sanidad y en el tratamiento del *big data* (sistema de manejo de grandes conjuntos de datos). Según comenta este especialista, se generarán millones de datos no solo de genómica y proteómica, sino también referentes al genotipo y fenotipo de un número

significativo de pacientes, lo que llevará a la necesidad de colaborar y tratar esta información para tomar decisiones de organización y procesos enfocados a los resultados en la salud de la población.

“La genómica personalizada nos dará información sobre el riesgo de enfermedades, sobre la susceptibilidad a los diferentes fármacos o sobre cómo te van a salir los diferentes hijos, pero esto solo es el principio”, cree Alfonso Valencia, investigador del Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas. La secuenciación del genoma ha ido pasando de una tecnología muy cara, de los 2.000 millones de euros que costó la primera vez, a acercarse a los 1.000 euros. Pero en un futuro próximo será mucho más barato. “Permitirá que llevemos chips con nosotros, incluso internos, dentro de la piel”, apunta. Este experto señala que el siguiente salto cualitativo será la proteómica (la secuenciación de las proteínas como en su momento se hizo con el genoma). “Conocer la proteína nos pone más cerca de cómo funcionan los mecanismos humanos”, añade. Otro campo que se está descifrando es el de la epigenética (o cómo se activan los genes), que dará fruto también a nuevos medicamentos que activen y desactiven el ADN para luchar contra el cáncer o frente a enfermedades neurológicas.

## ÓRGANOS ARTIFICIALES

Uno de los avances más sorprendentes en los que ya hay experimentos son los órganos artificiales. Cuando una parte de nuestro cuerpo falla, tenemos que esperar un trasplante proveniente de otro paciente. Pero eso va a cambiar, según Barrero de Asebio: “La medicina preventiva va a cambiar gracias a la bioingeniería, por la que se obtendrán órganos artificiales usando células madre de los propios pacientes. Las réplicas se harán en impresión 3D usando ‘andamios’ de colágeno. Ya se han implantado cuatro

## ¿QUÉ MÁS VEREMOS?

- Igual que vimos a Sigourney Weaver en *Alien*, veremos **exoesqueletos**, que ya se utilizan en el ejército de EE.UU. Es lo más parecido a un hombre robótico. Varias empresas desarrollan unas articulaciones artificiales, gracias a los impulsos nerviosos, para personas que actualmente se encuentran en sillas de ruedas.
- El **grafeno** será clave para muchos avances por su flexibilidad, dureza, por la rapidez que aporta a la computación y su menor consumo de energía.
- La **voz** será nuestra forma de relacionarnos con las máquinas. “Es absurdo que nuestra relación con Internet sea con un teclado como en el siglo XIX. La relación va a ser más humana”, según Nacho de Pinedo, de la escuela de negocios ISDI.
- “Los **transgénicos** son la palabra prohibida, pero aportan una agricultura mucho más productiva”, explica Ángel Caballero, del CSIC. Tabú en Europa, estos cultivos ya se desarrollan en el resto del mundo con mejoras como aportes vitamínicos en las semillas.
- La **píldora mágica**. Consiste en una pastilla (ya aprobada) que se comunica desde el estómago y mediante *bluetooth* con el móvil del enfermo. La píldora lleva un sensor de un milímetro cuadrado y digestible con un chip que se activa con los fluidos estomacales. Transmite la información digital sobre la toma, la dosis, la hora o cuándo se ha disuelto. El paciente recibe la información en su teléfono para que no se olvide de seguir el tratamiento. El sensor se expulsa por vía fecal.
- Otro de los avances que pronto veremos será la **telemedicina**, “que permite el acceso a la atención médica a todo el mundo desde cualquier lugar y en cualquier momento”, como recuerda Del Barrio, del Instituto Roche. “Biológicamente tenemos potencial para vivir 120 años, la innovación ligada al diagnóstico y la monitorización tiene su relación directa”.
- El **big data**, o la gestión de una gran cantidad de datos, está detrás de muchos de estos avances. Sin este análisis será imposible el Internet de las cosas, la telemedicina o las ciudades inteligentes.
- Surgen las **alternativas biotecnológicas** al petróleo. Aparte del biodiésel, los lubricantes, disolventes y bioplásticos provendrán de nuevas fuentes, como los lodos, desechos de cultivos o algas.
- **Semiconductores plásticos** en las tecnologías, algo que a priori no parece crucial. Todo lo que produzca un ahorro en el consumo energético de los dispositivos conectados a Internet será clave. Sin este avance, las baterías actuales son incapaces de asumir las mejoras en la rapidez.

**Las empresas del sector han invertido 7.000 millones de euros en lograr el 5G antes de 2020**

**La computación sí avanza en el sentido de hacer más natural la comunicación entre personas y ordenadores**

vaginas artificiales en EE.UU., existen experimentos con riñones e hígados... Los iremos viendo en función de la complejidad del organismo”.

## DRONES

En *Blade Runner*, los coches del año 2019 volaban. Estamos lejos de eso. Pero, en cambio, sí conseguiremos que el reparto de mercancías vaya por el aire. “El comercio electrónico actual falla por el coste de la logística de la última milla. Los drones van a entrar en nuestra casa y van a dejar los paquetes en la azotea o en el jardín. Los veremos en

tres o cuatro años”, asegura Nacho de Pinedo, consejero delegado de la escuela de negocios ISDI (Instituto Superior para el Desarrollo de Internet). Otra aplicación de estos vehículos futuristas será la medicina. “Si a alguien le da un ataque cardíaco lejos de un centro médico, gracias a la geolocalización a través del móvil, un dron se acercará y le lanzará una jeringuilla con el fármaco”, pone como ejemplo.

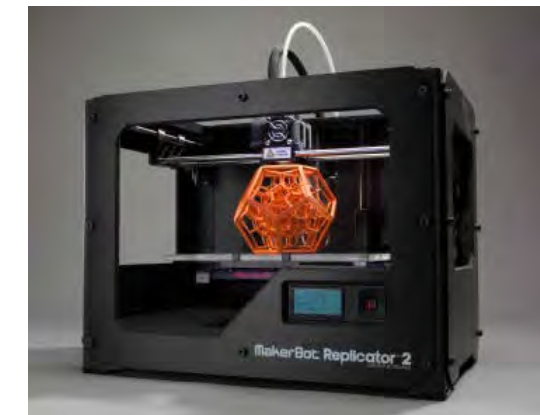
## IMPRESIÓN EN 3D

Otra tecnología que en breve comenzará a cambiar nuestras



**Google Glass:** Dispositivo de visualización desarrollado por Google que permite acceder a información y dar órdenes sin utilizar las manos. /EFE

**Dron:** Un dron de la Policía de Berlín es controlado durante una rueda de prensa. La cámara de vídeo es utilizada para documentar la escena de un crimen. /EFE



**Grafeno:** Una pieza de gel de grafeno en un laboratorio de la Universidad de Zhejiang en la localidad de Hangzhou, en el este de China. /EFE

**Impresora en 3D /MAKERBOT**

vidas es la impresión 3D, desde la ya citada generación de órganos hasta los objetos en plástico e incluso alimentos. “Un niño puede imaginar un muñeco, dibujarlo en el ordenador e imprimirlo”, recuerda De Pinedo. “Pero en casa también podemos preparar una receta que nos haya gustado. Por ejemplo, conseguir diez postres totalmente iguales”. Además, afectará a nuestras adquisiciones. “Compramos un reloj en una tienda en la web. En vez de mandárnoslo a casa, nos descargaremos las instrucciones para la impresora 3D, que lo fabricará”, añade. Incluso en el campo médico: “En el quirófano se fabricarán las válvulas coronarias del tamaño exacto que necesite el paciente”.

#### VEHÍCULO SIN CONDUCTOR

Si algo cambiará nuestras vidas en breve es el llamado Internet de las

cosas. Los objetos se conectan a la red y mediante sensores reciben y emiten información.

El caso más llamativo probablemente es el del coche sin conductor, presentado por Google hace unas semanas. Sin volante ni pedales, solo con un botón de encendido y una pantalla que marca la ruta, el vehículo se desplaza solo. “Tú ya no tienes que hacer nada. El tiempo que gastabas al volante ahora lo puedes utilizar para otras cosas”, apunta De Pinedo, del ISDI. “Los vehículos serán autónomos y además dialogarán entre ellos. Eso significa que si hay un obstáculo en la carretera lo esquivarán, pero además se comunicarán con los que vienen detrás para avisarles”, explica Arturo Azcorra, director de Imdea Networks.

Para conseguir estos avances en las comunicaciones se necesita otro salto

tecnológico. “El reto está en conseguir lo que se ha denominado 5G para el año 2020. Las empresas del sector han invertido 7.000 millones de euros para lograrlo, lo que multiplicará por 1.000 la capacidad de los datos móviles. Este salto cuantitativo tendrá aplicaciones en telemedicina, donde habrá una revolución de la medicina preventiva, en el vehículo sin conductor o en el Internet de las cosas para una enorme cantidad de aplicaciones que cambiarán la vida del ciudadano”, asegura Azcorra.

#### CHIP CEREBRAL

Una de las aplicaciones más cercanas del Internet de las cosas consiste en los llamados *wearables* (en castellano, ponibles, o que se pueden llevar encima). Nuestra relación con Internet dejará de estar vinculada a los teléfonos y ordenadores y se hará a través de otros objetos. Incluso la

parte telefónica de los *smartphones* nos parecerá menos importante, ya que se potenciará la parte inteligente, gracias a elementos de pago o sensores que registrarán las constantes vitales.

Uno de esos objetos *wearables* ya está en una fase muy avanzada de pruebas. Se trata de las Google Glass. Estas gafas muestran lo que se conoce como la realidad aumentada, porque aportan más información sobre lo que las rodea, con nuevos datos como mapas, transportes o emergencias. “Estos dispositivos añaden un sexto sentido. Incluso en un sentido premonitorio, porque gracias a los sensores, pueden avisar de cuándo tienes que ir a urgencias por un problema médico”, vaticina Azcorra. Estos *wearables* pueden ser pulseras, prendas, joyas e incluso chips implantados en el cerebro. “Se tiende a integrarlo en la persona, en su sistema de comunicación cerebral.

## Una de las aplicaciones más cercanas del Internet de las cosas consiste en los llamados *wearables*

### PROGRESO CONTINUO EN ENERGÍAS ALTERNATIVAS

“Creo que en el campo de las energías habrá avances progresivos pero nada rupturistas”, asegura Cayetano López, director general del Ciemat (Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas), dependiente del Ministerio de Economía. “Seguiremos avanzando en el área de las renovables. Las células fotovoltaicas, la eólica y la solar irán aumentando su eficacia”, cree. La más abundante, aunque muy dispersa, es la solar y, por tanto, la que más posibilidades tiene. La eólica, por su parte, cada vez se centra más en aprovechar los vientos marinos. Además, la nuclear también incorporará mejoras, como los reactores de cuarta generación, no disponibles hasta al menos 15 años. Esta tecnología generará menos residuos y utilizará nuevos combustibles como el torio o todo tipo de uranio. “El otro gran desarrollo, el más rupturista, es la fusión nuclear, que no produce residuos de alta radiactividad y es más eficaz. Sobre cuándo estará disponible es imposible saberlo”. Los más optimistas lo cifran para dentro de tres décadas, gracias a los experimentos que se desarrollarán en el reactor internacional ITER situado en Francia. Además, “es básico”, señala López, “una mejora en el almacenamiento de las energías para aquellas intermitentes”, como la solar o la eólica. Para ello se experimenta con nuevos materiales como las sales, donde el calor se almacena.

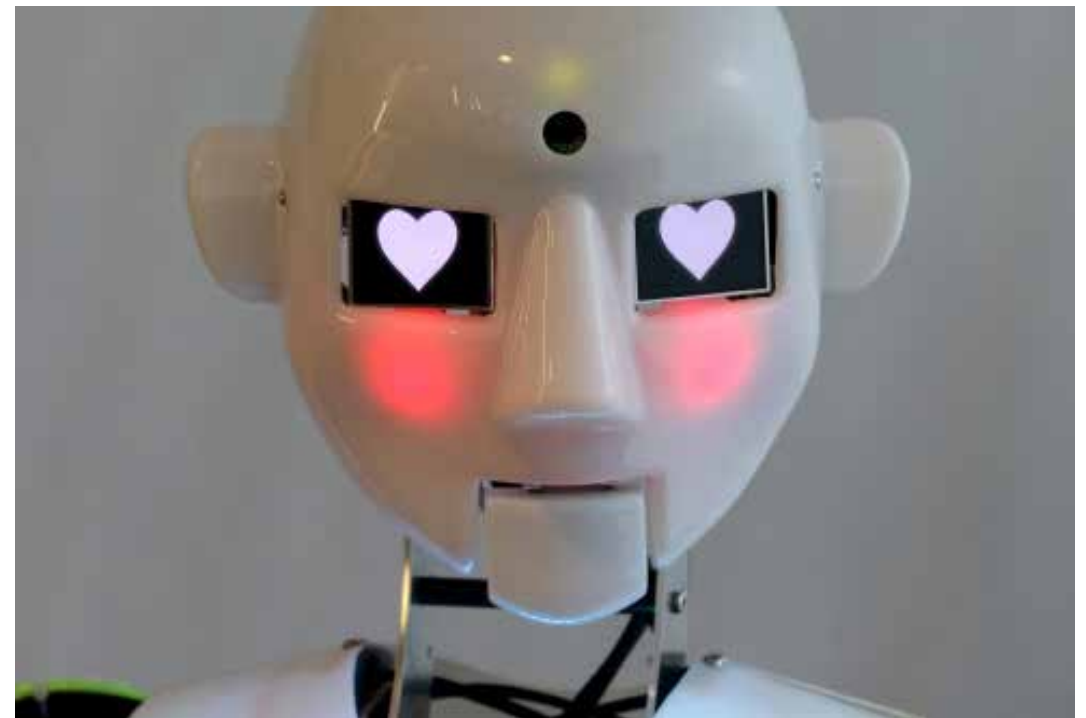
Yo personalmente lo encuentro demasiado invasivo”, opina Azcorra.

### HABLAR CON LAS MÁQUINAS

En la película *Her*, el protagonista se enamora de su sistema operativo. Cada uno es bien libre de saber en quién deposita su amor, pero la computación sí avanza en el sentido de hacer más natural la comunicación entre personas y ordenadores. En IBM trabajan en una tecnología disponible en la nube a la que han bautizado como Watson, que entiende nuestro lenguaje y se nutre y procesa miles de datos provenientes de nuestras imágenes, *tuits*, el habla o los textos. “Esta tecnología es capaz de interaccionar con los humanos de una manera similar a como lo hacen las personas. Lee y entiende el lenguaje natural, con su riqueza de matices y giros lingüísticos. Es capaz de responder a preguntas complejas en pocos segundos a partir de su avanzada capacidad para analizar una ingente cantidad de información. Ante una pregunta, formula hipótesis y escoge la respuesta en la que tiene un mayor nivel de confianza. Muestra los pasos que ha dado para llegar a esta respuesta de una forma clara y sencilla, es decir, presenta su razonamiento. Y, además, aprende de su experiencia, de cada interacción, así que cada vez es más inteligente. En resumen, Watson procesa la información más como un humano que como una máquina”, describe un portavoz de IBM.

### LO PEQUEÑO AHORA ES NANO

Estamos muy lejos de la imposible miniaturización de los humanos como en la película *El chip prodigioso*. Sin embargo, “los materiales que nos rodean sí que van a experimentar grandes cambios debido a la nanotecnología”, asevera Juan Mulet, director general de la fundación Cotec. La nanotecnología trabaja



en la escala de átomos y moléculas. “Hasta ahora se trabajaba con lo micro. Pero el siguiente paso es lo nano. Vamos a poder jugar con los átomos, moverlos, y así conseguir nuevos materiales a medida”, avanza Ángel Caballero, director de transferencia del Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).

También cambiarán los medicamentos que tomamos. “Los fármacos estarán diseñados con materiales tan pequeños que conseguiremos que actúen dentro del organismo cuando queramos y exactamente donde queramos, reduciendo los efectos secundarios”, señala Barrero, de Asebio.

### ¿ES USTED UN ROBOT?

Cuando en *Blade Runner* se quería saber si el interlocutor era un replicante o un humano, tenía que pasar una prueba lejanamente inspirada en el test de Turing. Creada por el matemático inglés

Alan Turing, determina mediante unas preguntas si el interpelado es una máquina o una persona. Hasta ahora nadie la había superado, pero recientemente un ordenador creado por un ruso y un ucraniano logró por primera vez engañar al jurado a través de respuestas en un chat. “Pero, por otro lado, los humanos se enfrentan a implantes en el cerebro. Las personas seremos cada vez más robots y viceversa”, sostiene De Pinedo, del ISDI. “Es cada vez más difícil cumplir las tres reglas de la robótica de Asimov”.

**Robo Thespian:** robot capaz de bailar y cantar /EFE





LOS VALORES DE KPMG  
TRABAJAMOS EN EQUIPO



## “LOS ÉXITOS LLEGAN A TRAVÉS DEL COMPROMISO Y DEL ESFUERZO COMPARTIDO”

**AMAYA VALDEMORO  
Y ELISA AGUILAR**  
CAMPEONAS DE EUROPA DE  
BALONCESTO FEMENINO

El 30 de junio de 2013 Amaya Valdemoro y Elisa Aguilar ganaron frente a Francia el segundo Eurobasket de la historia con la selección española. Ese mismo día despedían su carrera deportiva tras 20 años de éxitos, y 258 y 222 internacionalidades a sus espaldas respectivamente. Ambas han jugado en media docena de países, han sumado títulos de todas clases (Amaya ha sido tres veces campeona de la NBA femenina –Pau Gasol lleva dos títulos masculinos–). En estos años han aprendido lecciones de superación y esfuerzo que, según reconocen, suponen un bagaje de enorme valor para la vida. Y, sobre todo, han comprendido la importancia de saber lo que significa trabajar en equipo.

Por eso las dos vuelcan su experiencia como deportistas de élite explicando ante diferentes foros su labor en el seno de grupos ganadores. Forman parte de una iniciativa en el campo de la gestión de la Federación Española de Baloncesto, con la que igualmente colaboran tanto en la Copa del Mundo, que se celebra este año en España, como en la candidatura para albergar su equivalente femenino en 2018.

**¿Qué valores del deporte son los que les parecen más relevantes para trasladar a la gente?**

**Amaya Valdemoro.** Aquellas personas que no han practicado deporte a lo largo de su vida suelen interesarse mucho por la superación de uno mismo, necesaria para mantenerse entre los mejores a lo largo del tiempo, así como por la constancia. Son cualidades que comparten los deportistas de élite, pero que son trasladables a la empresa, donde también es importante el trabajo en equipo de cara a conseguir objetivos comunes además de las metas individuales.

TEXTO RODRIGO VÁZQUEZ  
FOTOGRAFÍA RAFAEL TRAPIELLO. NOPHOTO  
ILUSTRACIÓN RAÚL ARIAS





## 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

### ¿Qué experiencias de estos años destacáis como aquellas de las que más habéis aprendido?

**Elisa Aguilar.** El Eurobasket de 2011, que se jugó en Polonia, es un ejemplo para nosotras. Veníamos de quedar terceras del mundo y con nuestro mejor equipo de la historia. Así lo dijimos al empezar la concentración: íbamos a por el oro. Pero comenzó el campeonato y nos fuimos a casa en la primera ronda... Y nos quedamos sin clasificación para los Juegos del 2012 en Londres. A partir de ese fracaso, llegaron muchas reuniones, un cambio de visión, un cambio de actitud, un mayor esfuerzo por empatizar mejor con las compañeras de equipo (a las que sacábamos 15 años o más), la gestión del grupo con objetivos comunes... Tras todo ese trabajo, conseguimos ser campeonas de Europa en el siguiente torneo, en 2013; gracias a un equipo muy unido.

**A.V.** Yo suelo contar una historia personal. Después del batacazo del 2011 al que se ha referido Elisa, me lesioné el gemelo y tardé tres meses en recuperarme. En el segundo partido que jugué al volver, me caí y me rompí las dos muñecas. Ya tenía 35 años, y me dijeron que tal vez no podría volver a jugar. Con sacrificio, constancia, superación y, sobre todo, con el apoyo de las compañeras, especialmente de Elisa, con la que he estado tantos años compartiendo equipo, pude recortar los tiempos de recuperación y retirarme con una medalla de oro. El deporte es superación de uno mismo, pero también es ponerte en la piel de los demás y dejar que te ayuden. Yo pude saltar a la pista con el gemelo hecho polvo, las muñecas con sensaciones totalmente distintas, y todo mi juego cambiado, gracias al hecho de ser parte de un equipo.

### ¿Qué valores concretos son los que se inculcan desde la Federación para conseguir equipos tan exitosos no solo en la máxima categoría, sino también en las de juniors, juveniles, etc.?

**E.A.** Sobre todo la idea de familia. Cuando hay jugadores de éxito que, tras una temporada muy dura, quieren pasar el verano jugando por su país, es por algo. Cuando vienes a la selección te reencuentras con tu gente, sabes que lo vas a pasar bien y que vas a competir al máximo para conseguir triunfos, aunque en ocasiones no se alcancen. Los éxitos llegan a través del compromiso y del esfuerzo compartido. Además, contamos con un respaldo muy fuerte por parte de directores técnicos y deportivos, entrenadores y

## “No solo se hace equipo en la pista: se hace grupo desayunando, en las sobremesas, asumiendo los roles necesarios, viendo los comportamientos...”, dice Amaya Valdemoro

preparadores físicos, el presidente (José Luis Sáez), que, por supuesto, es el que marca las líneas de trabajo... Todos vamos a una con un compromiso al ciento por ciento. A eso se suma que estamos contando con unas muy buenas generaciones de jugadores en términos de talento, que nos están permitiendo dar un salto competitivo.

### ¿Qué características, en términos de grupo, tenía esa selección femenina de 2013 que consiguió el título europeo?

**A.V.** Había muchas personalidades diferentes: la diversidad fue una de las claves del éxito. Aunque luego estuvo, por supuesto, la capacidad de canalizarlas todas en busca del objetivo común. Elisa y yo representábamos la experiencia, y complementábamos la savia nueva y la alegría de las jugadoras más jóvenes. Solíamos decirles que estaban demasiado bien acostumbradas puesto que han ganado mucho en poco tiempo. Nuestros entrenadores, en su calidad de gestores de grupo, conocían perfectamente el carácter de todas. En una selección todas las jugadoras tienen talento. A partir de ahí, la responsabilidad del capitán del barco es hacer ver a cada persona cuál es el papel que debe asumir. Esto es decisivo porque cada una de las jugadoras de una selección suelen ser, en sus equipos, las responsables de llevar al grupo a la victoria; sin embargo, en la selección hay 12 jugadoras excepcionales que tienen que gestionar su ego al servicio del bien común. Como veteranas, supimos darnos cuenta de que las jóvenes debían tener más protagonismo y nosotras reservarnos para ciertos momentos del partido, porque esa era la forma de llevarnos la medalla de oro al final. Por otra parte, hay que decir que no solo se hace equipo en la pista: se hace grupo

desayunando, en las sobremesas, asumiendo los roles necesarios, viendo los comportamientos...

### En esa selección había dos liderazgos: el del entrenador, que sería el responsable de tomar en último extremo las decisiones, y el suyo como veteranas. ¿Cómo se compagina ese doble liderazgo?

**E.A.** Evidentemente el seleccionador marca las pautas que debemos seguir las demás. Pero sí es cierto que Amaya y yo llevábamos en el equipo más tiempo que nadie. Y el propio seleccionador era consciente de que nosotras habíamos pasado, cada verano, por todos los estados de ánimo y todas las situaciones posibles. Creo que Amaya y yo nos dimos cuenta de muchas cosas en ese campeonato previo en el que no pasamos de primera ronda. Aprendimos, vimos que nuestra forma de liderazgo debía cambiar. La comunicación con Lucas Mondelo (el seleccionador), por otra parte, fue abierta y sincera, la necesaria para que el equipo funcionara, y él fue consciente de que la relación del equipo fuera de la pista estaba más en nuestras manos como capitanas que en las suyas. Por nuestra parte, sabíamos que era nuestro último verano en el equipo y nos pusimos absolutamente al servicio de las demás. Nos quedamos a la sombra en la pista, resignándonos a jugar menos minutos; organizamos las novatadas como si fuéramos unas jovencitas, fomentábamos el salir juntas... Esa cercanía es necesaria. Hay que darse cuenta de que cuando una chica llega por primera vez a la selección puede incluso tener problemas para comunicarse con las veteranas. Romper ese hielo era algo fundamental, y era necesario hacerlo fuera de la pista, porque si no, no podrían haber sido ellas mismas dentro. Nos dimos cuenta de que las jóvenes tenían que tomar el relevo y lo que nosotras debíamos hacer era marcar el camino. Siempre dentro del respeto a las decisiones del seleccionador.

### ¿Qué respuesta encontraron en sus compañeras?

**E.A.** Mucho respeto, porque eran conscientes también del trabajo que hacíamos fuera, y veían cómo entrenábamos con dolores, echábamos horas extra, hacíamos ejercicios suplementarios para estar al máximo... Cuando una chica de 20 años te ve trabajar así con 35 aprende una lección. En resumen, Amaya y yo nos dimos cuenta de que no teníamos que sumar, sino multiplicar. Y en cierta forma creo que nuestro liderazgo resultó determinante.

## Ambas han jugado en distintos países. ¿Qué culturas organizativas les han aportado más en su comprensión de estas dinámicas?

**A.V.** Yo me siento privilegiada por haber podido absorber tanto la forma de vida como la metodología de trabajo de países tan diferentes como EE.UU., Brasil, Rusia o Turquía gracias al baloncesto. Mirando atrás, creo que lo que más me impactó en estos 20 años de carrera, en los que ha cambiado tanto mi vida a nivel deportivo y social, fue cuando me llamaron de la NBA femenina. Aquí entonces la liga era semiprofesional, las chicas estudiaban o trabajaban a la vez que jugaban, y se solían retirar hacia los 27 años. De repente caí en una liga con la misma infraestructura que la NBA, donde se entrena mañana, tarde y noche, con una disciplina impresionante, en un entorno en el que la competitividad y el individualismo dominan. En EE.UU. aprendí cada paso para estar a la altura de unas exigencias laborales tremendas, un entorno en el que el protagonismo del trabajo es absoluto. Luego pasé por Brasil, con mayores limitaciones a nivel de infraestructuras pero paliadas por la alegría de su carácter, que hace que vayas a entrenar con una sonrisa. El choque cultural en Turquía fue tremendo, mientras que en Rusia, además de formarme como jugadora, también tuve otras experiencias que me ayudaron a crecer como persona; me hicieron mejor jugadora, no solo por entrenar con las mejores, sino por la experiencia personal. Pasé mucho tiempo sola, pensando en la vida básicamente, y tuve tiempo para repasar lo que hacía mal. Creo que cambié bastante, también mejoré como persona.

## ¿Qué entrenadores os aportaron más en el sentido de gestión de equipo?

**E.A.** Todos te aportan, para bien o para mal. Cuando empiezas, por ejemplo, te transmiten el amor al juego. Aborrezco ver entrenadores de equipos de chavales de nueve o diez años que están más preocupados por inculcar la presión de ganar que la diversión y el disfrutar jugando. Después, en la etapa profesional, he tenido la suerte de tener buenos entrenadores. Recuerdo a Domingo Díaz, muchos años entrenador del equipo femenino de Las Palmas, por su competitividad. Daba igual el entrenamiento, daba lo mismo las bajas que tuviera el equipo, para él siempre había que luchar por la posibilidad de ganar. Después, en Estados Unidos, tuve en la universidad un entrenador que incidió mucho en la necesidad de una

formación académica más allá de la deportiva. Y luego, con otros, la convicción de la necesidad de anteponer el equipo.

## ¿Qué equipos de baloncesto, en general, les parecen modelos interesantes de buen trabajo en equipo?

**A.V.** Tenemos ahora mismo un ejemplo excelente con los San Antonio Spurs, que acaban de ganar la NBA. Es una gozada verles jugar, y hay que destacarlo especialmente porque sobresalen en una liga como la estadounidense que, por supuesto, es la mejor, pero que se basa en el talento, la fuerza física, los valores individuales. Los Spurs no tienen superestrellas, solo jugadores muy buenos y un entrenador con una filosofía muy clara. Entrena de una manera diferente, obliga siempre a dar un pase más buscando al compañero mejor situado. Con ver un tiempo muerto de San Antonio y escuchar a su entrenador, Gregg Popovich, te das cuenta de que es un equipo distinto. Ahí hay un gestor de egos y de caracteres tremendo. El año pasado perdieron la final a falta de segundos, y este año, después de ese batacazo, Popovich ha sido capaz de volver a motivarles, siendo unos veteranos que ya lo habían ganado todo; aportando nuevas cosas, convirtiéndoles en jugadores solidarios no solo en ataque sino en defensa, con un sistema de ayudas que hacen que se multipliquen en la cancha, que parezca que en vez de ser cinco son siete u ocho.

**E.A.** A mí me llama la atención que todo el mundo dé por tan evidente el valor del colectivo cuando no siempre se comprende. Además de los Spurs, tenemos otro ejemplo en nuestra selección de chicos: además de su calidad, cuando se ponen a jugar comparten valores, ponen al equipo por encima de todo.

## Hay una disyuntiva que comparten tanto el baloncesto como el mundo de la empresa: la primacía de la creatividad o la disciplina, permitir a la gente que desarrolle su talento o se someta punto por punto a un plan establecido desde arriba. ¿Cuál es su visión al respecto?

**E.A.** Como en muchos aspectos de la vida, el éxito está en un lugar intermedio. Bueno, yo he sido como jugadora una base organizadora, que controlaba, pero... Si tienes una compañera como Amaya, que es pura creatividad, que saca puntos de la nada, cortarles esa creatividad no tiene sentido, te quitaría el plus necesario muchas veces para el éxito. Hace falta un equilibrio. Si fichas a

# “Es una pena, por ejemplo, que haya muchas chicas que abandonen el deporte con carreras prometedoras por delante cuando son juniors, porque no existen muchos referentes de éxito visibles para ellas, como sí los hay para los chicos”, se lamenta Elisa Aguilar

alguien con mucho talento, y luego no le permites desarrollarlo ¿para qué lo has traído? Hay que potenciar la creatividad, porque es lo que va a hacer de tu proyecto algo distinto.

**A.V.** La jugadora base, como era Elisa, tiene un doble rol: por un lado llevar al equipo y, por otro, preocuparse de todos los egos en su entorno. Ella, por ejemplo, nos conocía a todas: era muy cerebral, sabía quién estaba en racha o quién no, llevaba el juego hacia donde estaba funcionando el equipo. Sabía leer el lenguaje corporal de las demás (el mío no le hacía falta casi, por el tiempo juntas y porque soy muy expresiva) para entender cómo estaba cada una. Mi misión era anotar, era para lo que estaba en los equipos, y no me fijaba tanto en esas cosas, pero Elisa se tuvo que fijar desde muy joven en las virtudes y defectos de sus compañeras. La base es siempre, además, la que más habla con el entrenador. Yo poco a poco también tuve ese papel con el paso de los años, por experiencia y por nombre, pero el base debe tener un conocimiento total del juego y de cómo están sus compañeras a nivel anímico y físico.

## En sus años de carrera han vivido la evolución del deporte femenino español: desde un papel secundario, por ejemplo, en Barcelona 92 al protagonismo en cuanto a medallas en Londres 2014.

**E.A.** Es evidente que existe una evolución que forma parte de toda la sociedad. A medida que se ha potenciado el papel de la mujer nos hemos

ido haciendo más visibles en todos los órdenes de la sociedad. La evolución en el deporte en particular está siendo fantástica. Pero hay un problema: se acuerdan de nosotras cada cuatro años, cuando tocan Juegos Olímpicos. No somos visibles. Muchas deportistas tienen enormes problemas para conseguir financiación, incluso para viajar y competir. Sin embargo, siguen y siguen, se empeñan en luchar para darnos alegrías cada cuatro años. Espero que sigamos sumando éxitos, pero confío en que también haya un esfuerzo para mejorar la financiación. Es una pena, por ejemplo, que haya muchas chicas que abandonen el deporte con carreras prometedoras por delante cuando son juniors, porque no existen muchos referentes de éxito visibles para ellas, como sí los hay para los chicos. Desde luego, nosotras seguiremos luchando en ese sentido, acompañadas del hombre para avanzar juntos: en esta Federación, por ejemplo, el presidente es el principal valedor del baloncesto femenino.

## En ese sentido, tuvimos recientemente la mala noticia de que el Rivas, el equipo campeón de la liga española, no podrá participar este año en la Euroliga por falta de presupuesto. ¿Cómo ven el futuro del baloncesto femenino con este tipo de dificultades?

**A.V.** En nuestra época, nos marchamos a jugar fuera porque quisimos. Ahora las mejores jugadoras españolas se van obligadas por la situación. La crisis es enorme y la sufren sobre todo los deportes minoritarios. En el baloncesto femenino, a nivel de clubes la situación está fatal, pero la Federación sigue haciendo un seguimiento de las jugadoras, facilitando su desarrollo, y permitiendo que haya jugadoras españolas liderando los principales equipos extranjeros, como Alba Torrens o Silvia Domínguez. Habrá que inventar alguna fórmula para que llegue algo de dinero y recuperemos una liga como la que tuvimos por ejemplo en 2010. Espero que, una vez amaine la crisis, los patrocinadores se inclinen por apostar por nuestros equipos aprovechando este *boom* de la mujer en el deporte. Mientras, confío en que las jugadoras que siguen aquí se formen al tener más minutos para jugar por contar con menos extranjeras.

Puedes ver esta entrevista en vídeo en [www.valoresdigital.es](http://www.valoresdigital.es)

# INNOVACIÓN PARA LA SALUD

**Valores reúne a varios directivos de la industria farmacéutica para analizar la situación actual del acceso a la innovación y compartir puntos de vista para convertirlo en un proceso ágil y eficiente.**

TEXTO  
SARA MIRETE

Las compañías farmacéuticas suponen alrededor del 20% de la inversión total privada en I+D en España (unos mil millones de euros anuales). Su trabajo incide directamente sobre la longevidad y la calidad de vida de una población que, en el caso de las economías más maduras, envejece a zancadas. No obstante, el camino que recorre un medicamento desde que se comienza a investigar en una molécula innovadora hasta que llega al paciente es muy largo, unos diez o 15 años. Una vez superada la fase necesaria de ensayos clínicos, comienza un intrincado laberinto administrativo hasta llegar a los facultativos, los despachos de farmacia y, por último, al paciente. Se calcula que desde que un nuevo fármaco es aprobado hasta que se comercializa transcurren una media de 349 días; algunos laboratorios no cuentan con menos de entre 15 y 18 meses.

Desde este punto de partida, el sistema tiene margen de mejora para agilizar el acceso a la innovación farmacéutica. Para hacer frente a esta necesidad, el pasado 4 de marzo la

ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Ana Mato, presentó junto con la presidenta de la patronal de la industria farmacéutica en España, Farmaindustria, Elvira Sanz, un Protocolo de Colaboración para el desarrollo conjunto de líneas de colaboración que garanticen el equilibrio entre sostenibilidad del sistema y el acceso de todos los pacientes a los medicamentos innovadores, y crear un marco estable para la investigación y el impulso de la industria farmacéutica. El convenio pretende ayudar a que el acceso de los pacientes a los mejores y más eficaces fármacos disponibles se produzca en el tiempo más corto posible y en condiciones de igualdad en todo el territorio, aumentando así la calidad del Sistema Nacional de Salud.

¿Qué pasos quedan por delante? Para debatir sobre este tema, *Valores* invitó a Juan José Polledo, director de Relaciones Institucionales de Pfizer, Teresa Millán, directora de Asuntos Corporativos y RSC de Lilly, y Federico Plaza, director de Government Affairs de Roche, a compartir sus impresiones en una mesa redonda moderada por José Ignacio Rodríguez Prado, socio responsable del sector de Life Sciences de KPMG en España. Tal y como citó al comienzo del debate, “el futuro de la industria afronta algunos grandes retos entre los que destacan cómo generar innovación de forma sostenible, hacer



compatible el acceso a nuevos fármacos con la sostenibilidad presupuestaria y favorecer el acceso de los pacientes a medicamentos de calidad ajustados a sus necesidades y en el momento adecuado”.

La industria farmacéutica navega en un entorno muy complejo, entre otras cuestiones por la reducción del gasto farmacéutico público derivada de la crisis económica. Tal y como recordó Juan José Polledo, la presión sobre las cuentas públicas en primer lugar llevó al sistema sanitario a plantearse la necesidad de hacer números. A su juicio, una de las lecciones importantes que ha dejado la gran crisis del sistema social europeo que ha evidenciado la recesión ha sido la de la necesidad de gestionar de forma más eficiente los recursos públicos. “Hay que definir objetivos y estrategias, y no es un problema solo de España”, consideró; “por un lado habría que abordar el sistema de provisión de la sanidad y, por otro, el sistema de producción, desarrollo y comercialización de medicamentos”.

Teresa Millán, directora de Asuntos Corporativos y RSC de Lilly comentó: “Hasta ahora [el sistema sanitario] era como un saco sin fondo. Se disponía según necesidades y, si se producían desequilibrios, se ajustaba a fin de año”.

Sin embargo, explicó, cuando llegó el momento de hacer las cuentas, el foco se puso sobre los gastos cuyos indicadores estaban más claros y medidos, es decir, el gasto en farmacia. “Esto ha conllevado que se haya ido dilatando el tomar medidas estructurales que permitan sanear el funcionamiento del sistema en el futuro, porque no se ha hecho una reflexión sólida sobre qué queremos”, señaló, y apeló a la urgencia de “apearnos de ese mantra de que tenemos el mejor sistema sanitario del mundo y la población está encantada, porque las encuestas de satisfacción están bajando”.

Federico Plaza añadió que el sistema, tal y como está diseñado, no es sostenible y que “ya lo era con o sin crisis”. Entre otras cosas, según contó, porque el ritmo de la innovación crece exponencialmente respecto al ritmo de la evolución de la capacidad de financiar esta innovación por parte del sistema. “Las innovaciones están logrando vencer o tratar enfermedades que hace un par de décadas no tenían alternativas”, comentó. Ante el futuro, para Federico Plaza es necesario trabajar contemplando los factores que son predecibles: el envejecimiento, el aumento de la cronicidad... A este respecto, Juan José Polledo añadió la flexibilidad, para poder adaptar

la estructura del sistema sanitario a las necesidades cambiantes de una población que evoluciona.

## PACIENTES MÁS INFORMADOS

Teresa Millán expresó que la gente empieza a estar preocupada por el acceso a los medicamentos. De acuerdo se mostró Federico Plaza, que puso el acento en que el ciudadano “ahora accede a información en redes sociales, conoce mejor su enfermedad y, aunque todavía no cuestiona que su médico le prescriba lo que necesita, la asimetría entre la información del médico y el sistema, y la información que tiene el paciente, es cada vez menor”. Como ejemplo, Federico Plaza hizo referencia a una campaña lanzada el pasado mes de junio por el Grupo Español de Pacientes con Cáncer (GEPAC) con el objetivo de denunciar la desigualdad en el acceso a los tratamientos oncológicos en toda España. En este sentido, los contertulios mostraron consenso en que lo importante es que se informe al paciente de todas las alternativas disponibles en el mercado, no únicamente de las que presupuestariamente pueden ser accesibles en ese momento concreto y en ese hospital.

En opinión del director de Government Affairs de Roche el ciudadano debe conocer bien cómo se toman las decisiones en materia de gasto farmacéutico, para hacerle corresponsable en el cuidado de su enfermedad. La ley dice que a partir del día siguiente de la aprobación de la financiación pública de un medicamento, este tiene que estar accesible a todos los ciudadanos. “Y no se está cumpliendo de forma uniforme en las comunidades autónomas”, comentó al respecto. Por su parte, Juan José Polledo puso en valor la gran responsabilidad con la que están reaccionando muchos agentes en el sistema (médicos, laboratorios...) para evitar que se genere una alarma grave entre el público general. En cuanto al papel de los médicos, Federico Plaza hizo referencia a la complejidad de su rol, entre el paciente y el sistema, en un terreno en el que tienen que ser cautelosos.

## FRAGMENTACIÓN DE MERCADO

La unidad de mercado es una de las demandas históricas de las compañías farmacéuticas en materia de acceso a innovación, entre otras razones para evitar desigualdades. Federico Plaza expuso su opinión a la libre decisión de asignación de presupuesto de cada

**“LA INDUSTRIA NECESITA UN ENTORNO ESTABLE Y PREDECIBLE PARA SEGUIR PLANIFICANDO INVERSIONES”**

JOSÉ IGNACIO RODRÍGUEZ PRADO  
SOCIO RESPONSABLE DEL SECTOR DE  
LIFE SCIENCES DE KPMG EN ESPAÑA



**“LA INNOVACIÓN ES IMPARABLE; LA POBLACIÓN QUIERE SALUD Y LA INNOVACIÓN ENCONTRARÁ SU CAMINO”**

JUAN JOSÉ POLLEDO  
DIRECTOR DE RELACIONES  
INSTITUCIONALES DE PFIZER



**“HAY QUE SOLUCIONAR LA DESVERTEBRACIÓN DEL SISTEMA DE FORMA EFECTIVA”**

FEDERICO PLAZA  
DIRECTOR DE GOVERNMENT  
AFFAIRS DE ROCHE



**“SERÍA RAZONABLE QUE EL SISTEMA PRIMASE A AQUELLOS PROVEEDORES DE SERVICIOS QUE OBTUVIESEN MEJORES RESULTADOS EN SALUD”**

TERESA MILLÁN  
DIRECTORA DE ASUNTOS  
CORPORATIVOS Y RSC DE LILLY







De izquierda a derecha: Federico Plaza, Teresa Millán, Juan José Polledo y José Ignacio Rodríguez Prado.

Comunidad Autónoma en esta materia: “Si comparas los gastos liquidados en sanidad por habitante y año de las 17 Comunidades Autónomas ves grandes diferencias, cuando teóricamente el sistema es único y los derechos de acceso son los mismos”.

A su modo de ver, la descentralización de la sanidad, impulsada hacia la ventaja potencial de acercar los servicios al ciudadano y adaptar la gestión a las necesidades y particularidades específicas de cada territorio, está sufriendo los inconvenientes derivados de la falta de economía de escala (tecnologías complejas, trasplantes, etc.) y de vertebración. Como ejemplo, describió que, a pesar de que cuando el Ministerio de Sanidad aprueba un medicamento incluye un informe de posicionamiento terapéutico que indica cómo utilizarlo correctamente en los pacientes que lo necesiten de forma estándar para todo el Estado, las Comunidades Autónomas, que además han participado en la elaboración de ese informe y lo han aprobado por unanimidad, vuelven a someter el medicamento a una nueva ronda de controles y comités internos de evaluación que pueden retrasar meses el acceso de los pacientes a este fármaco.

## FINANCIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

La financiación y la rentabilidad son dos de los grandes desafíos de la industria farmacéutica a la hora de invertir en innovación. Tal y como lo describió José Ignacio Rodríguez Prado, socio responsable del sector de Life Sciences de KPMG en España, el sector tiene dos factores muy singulares: el largo plazo que requiere la investigación y el riesgo que se asume al llevarla a cabo. “Es un sector de ciclo largo y fuertemente regulado desde el inicio hasta el final. Necesita un entorno estable y predecible para seguir planificando inversiones y tener la seguridad de que se contará con un plazo suficiente para recuperar la inversión y tener el precio justo”, dijo.

Teresa Millán habló por un lado de valorar alternativas a la situación actual y, por otro, de vincular la partida de gasto farmacéutico a otras de forma que se pueda medir de qué manera la inversión en innovación farmacéutica repercute en ahorros sobre otras partidas del sistema sanitario que se evalúan de manera aislada. “Si solo nos fijamos en lo que cuesta un fármaco nos veremos abocados a que ninguna innovación

sea aceptada, porque es verdad que los nuevos fármacos son caros, por mayor competencia, mayor exigencia a la hora de desarrollarlos...”, anotó. El coste de la investigación biomédica y el desarrollo de una medicina personalizada y de nuevos fármacos más seguros y eficaces que los ya existentes es elevado. Sin embargo, estudios norteamericanos demuestran que por cada 18 dólares del coste extra de un medicamento innovador, el sistema logra ahorrar 129 dólares en otros conceptos no farmacéuticos (gastos asociados a hospitalización, bajas laborales, intervenciones quirúrgicas, etc.). “Nosotros hace tiempo que venimos insistiendo en que proporcionamos ahorros y queremos que esos ahorros se dediquen a la innovación, puesto que estos avances a su vez se traducirán en nuevas eficiencias”.

La directora de Asuntos Corporativos y RSC de Lilly añadió que existen alternativas que podrían valorarse para mejorar el sistema. Por ejemplo, expresó, “sería razonable que el sistema primase a aquellos proveedores de servicios que obtuviesen mejores resultados en salud, como sucede en el sistema nacional británico”. Pero para ello, habría que saber medir el resultado en salud de la inversión y de los servicios. En este sentido, Federico Plaza abogó por aprovechar mejor los datos de los que dispone el sistema y que, bien analizados, pueden dar información sobre aspectos como calidad asistencial, rendimiento de los profesionales, resultados en salud de medicamentos, tecnologías o intervenciones. “A los laboratorios no nos importa asumir el riesgo de que se midan los resultados”, expuso al respecto.

Tanto los sistemas públicos de salud como las compañías farmacéuticas están intentando desarrollar nuevas fórmulas de financiación de la

innovación. Pero, respecto a los acuerdos de riesgo compartido –utilizados para llevar a cabo la investigación conjuntamente entre empresa privada y sector público para mitigar el riesgo–, comentaron que son demasiado específicos, sobre enfermedades muy concretas y pocos pacientes, pero no son sostenibles ampliados a mayor rango.

Todos destacaron el cambio de modelo de gestión y mentalidad que se está produciendo en los hospitales a raíz de la crisis. “Hasta ahora los médicos habían vivido ajenos a las cuestiones de gestión”, destacó Juan José Polledo, mientras que de un tiempo a esta parte tienen que enfrentarse a una situación compleja de restricción presupuestaria y encajarla en su forma de prescribir.

Asimismo, hay que tener en cuenta el nuevo rol de la farmacia hospitalaria en la evaluación económica de los medicamentos, explicó Federico Plaza.

## LAS GRANDES SOLUCIONES

Los tres contertulios mostraron un punto de vista alineado respecto a las claves que favorecerán el mejor acceso a la innovación farmacéutica a futuro. En palabras de Teresa Millán, “estamos en un sistema que necesita mayor flexibilidad para poder adaptar la estructura a las cambiantes necesidades”. Para garantizar un buen funcionamiento del sistema es necesario “establecer reglas claras y escuchar a los pacientes”. Juan José Polledo cree que la innovación es imparable: “La población quiere salud y la innovación encontrará su camino”, por ello hay que comenzar por marcar objetivos claros y buscar la manera de fomentar una gestión transparente. Igualmente, Federico Plaza se mostró partidario de una mayor transparencia, además de solucionar la falta de cohesión en determinadas situaciones del sistema de forma efectiva con una voz única y un criterio único.

El sector de la obra pública se encuentra en un momento de inflexión. Los expertos coinciden en que aún hay dotaciones pendientes de construcción y capital dispuesto a financiarlas.

TEXTO MARÍA CELEMÍN

# ¿SEGUIMOS CONSTRUYENDO?

El 2014 ha ofrecido los primeros datos positivos del sector de la obra pública en seis años, unos datos que se suman a otros indicios de recuperación económica. Pero, ¿garantiza este avance la recuperación de la inversión en construcción?

La pregunta quizá sea si el país necesita nuevas infraestructuras tras el importante esfuerzo inversor realizado en los años anteriores a la crisis o si la vuelta al crecimiento de la economía española requiere del concurso del sector constructor.

En ese caso, ¿qué dotaciones se necesitan? ¿Qué dimensión debe tener el sector? ¿Hay recursos para invertir en construcción?

“Sin duda, la recuperación de la obra pública puede contribuir a la recuperación económica, tanto en el corto como en el medio plazo”, asevera el socio responsable de Infraestructuras, Gobierno y Sanidad de KPMG en España, Cándido Pérez. “A corto plazo, por el incremento de la demanda y la actividad que genera y, a más largo plazo, por la transformación productiva de la estructura económica”, argumenta.

El presidente de la patronal de grandes constructoras Seopan, Julián Núñez, manifiesta el mismo convencimiento: “Nos estamos jugando el futuro del país; las infraestructuras son un factor determinante para la competitividad”, advierte.

“Es absolutamente necesario aumentar la inversión pública para infraestructuras”, reclama de su

lado el presidente de la asociación constructora Anci, Jaime Lamo de Espinosa, que considera que España está invirtiendo menos que sus vecinos europeos, y que, “aunque pueda parecer otra cosa, el país aún tiene un déficit en dotaciones básicas de todo tipo”.

Asimismo, para el Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, el “proceso de modernización que se lleva a cabo en España, con el plan de reformas del Gobierno, precisa de un fuerte impulso de inversión en obras civiles”. “Son un fundamento de la competitividad”, defiende el presidente de la institución colegiada, Juan Antonio Santamera.

También existe unanimidad entre los expertos consultados a la hora de identificar las dotaciones que el país necesita, de señalar los eventuales nichos de negocio que la obra pública presenta en el mercado doméstico. Todos apuntan a infraestructuras para el transporte de mercancías como el Corredor Mediterráneo, a instalaciones de agua, a la conservación de lo construido y a actividades relacionadas con la eficiencia energética y la rehabilitación. Cubrir todos estos “déficits” puede despertar, así, a la obra civil del letargo que ha supuesto el desplome del 80% que el sector ha registrado en España durante la crisis.

#### FOCOS DE INVERSIÓN

Por el momento, en los cuatro primeros meses del año, la licitación de obra por parte de todas las administraciones públicas se duplicó y supuso un volumen de 4.437 millones de euros. Los contratos de ferrocarril de Alta Velocidad impulsaron este repunte al copar el 31% de total, con una inversión de 1.387 millones, el triple que un año antes.

En el ámbito de la Alta Velocidad sobresale el Corredor Mediterráneo.

Una infraestructura básica, según los distintos expertos consultados, y estimada en unos 1.400 millones de euros, que convertirá al ancho de vía del ferrocarril que discurre desde Algeciras hasta la frontera francesa por el litoral Mediterráneo para que canalice trenes de mercancías. La mejora de las conexiones de los puertos con las redes de transporte constituye otro proyecto ‘estrella’ actualmente en marcha. Para su desarrollo cuenta con el Fondo de Accesibilidad Terrestre Portuaria, que canalizará recursos de todos los puertos para acelerar la construcción de sus enlaces viarios y ferroviarios.

Estos proyectos están incluidos en el Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda (PITVI), la ‘hoja de ruta’ del Ministerio de Fomento hasta el horizonte de 2024. El plan garantiza una inversión media anual en infraestructuras del 0,8% del PIB, de entre 8.000 y 9.000 millones de euros. Se trata de un volumen inferior al de los ejercicios previos a la crisis, cuando se alcanzaron máximos del 1,7% del PIB, pero, según Fomento, similares al ratio que registran otros países europeos y de la OCDE.

El PITVI mantiene al ferrocarril como principal destino de la inversión, al acaparar el 39% de la inversión prevista, por delante de la carretera, con el 29%. Los puertos contarán con alrededor de un 5%, lo mismo que los aeropuertos. Todo ello con el fin de fomentar la movilidad sostenible, reforzar la cohesión y promover la intermodalidad.

Más allá de las infraestructuras de transporte, otro potencial foco de negocio para la obra pública deriva de la obligación de cumplir con la legislación comunitaria respecto a depuración de agua urbana, ya que en España solo el 32% de las ciudades de más de 10.000 habitantes cuenta con los sistemas de depuración que la

## COORDENADAS DEL SECTOR

- España invirtió 550.000 millones de euros en infraestructuras en los últimos 20 años (1995-2013), según Eurostat. Se trata del mismo importe que Reino Unido, pero la mitad que Francia, un 28% menos que Alemania y un 18% por debajo de Italia.
- El sector de la construcción mermó en diez puntos su peso en el PIB durante la crisis, desde el 21,9% que suponía en 2007 hasta el 10,5% que representó en 2013.
- La licitación de obra pública se anotó en 2013 el primer aumento anual desde 2006, al subir un 23% y sumar 9.141 millones de euros.
- La implantación de la ‘Euroviñeta’ (tasa por circular por las autovías) podría generar una recaudación de unos 3.000 millones de euros al año para conservación de carreteras o la reestructuración del sector del transporte, según los ingenieros.
- La actividad de rehabilitación representa un 28% del sector de la construcción en España, frente a la media del 41% que supone en Europa. Casi la mitad del parque de viviendas de España (unos 15 millones de pisos) tiene más de 30 años, y seis millones, más de medio siglo.
- El Plan de Ahorro de Energía y Reducción de Emisiones en la Edificación previsto por el Gobierno movilizará una inversión 892 millones de euros. Según datos del Instituto de Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE), las viviendas españolas consumen el 17% de toda la energía final del país y el 25% de la energía eléctrica.

Directiva Marco de Agua reclama para este tipo de municipios.

Con el fin de equilibrar esta situación, el Ejecutivo prevé movilizar inversiones con cofinanciación europea por 1.000 millones de euros para instalar unas 400 depuradoras de aguas residuales en entornos urbanos y promover un nuevo modelo de gestión del agua enfocado a la colaboración público-privada. “Por su importancia económica y estratégica para el futuro de la sociedad española, el sector del agua debe ser uno de los protagonistas en los próximos años”, estima el socio de KPMG.

## La mejora de las conexiones de los puertos con las redes de transporte constituye otro proyecto ‘estrella’



## EL RETO DE LA CONSERVACIÓN

Pero, además de promover nuevas dotaciones, los expertos también subrayan la necesidad de conservar lo construido, el *stock* fruto del gran esfuerzo inversor realizado durante décadas, que ha erigido a España como primer país europeo por su red de autovías y el segundo del mundo por la de Alta Velocidad (AVE) ferroviaria.

Pero, en la actualidad, y según estudios de la Asociación Española de la Carretera (AEC), solo la red de carreteras presenta un déficit de

que el Gobierno trata de darle con distintos planes y medidas.

Una de las más recientes es la constitución del Fondo Nacional de Eficiencia Energética para invertir en proyectos que reduzcan el consumo de energía en los sectores productivos y en edificación. Un instrumento que aspira a impulsar actuaciones valoradas en 2.000 millones de euros.

El fondo recibirá 350 millones de euros de fondos estructurales europeos, que cubrirán el 35% de su dotación, y completará su financiación con aportaciones presupuestarias, los ingresos de las subastas de derechos de emisión y las liquidaciones derivadas del sistema de obligaciones de reducción de consumo de energía que se impondrá a las empresas suministradoras.

Con estos recursos, el nuevo Fondo de Eficiencia Energética cofinanciará las actuaciones en la materia que se emprenderán a través de cuatro planes sectoriales: el plan de ahorro de energía y reducción de emisiones en edificios residenciales y terciarios, el plan para la mejora de la tecnología de equipos y procesos industriales, el correspondiente a los medios de transporte y el plan de eficiencia energética en explotaciones agrarias y de maquinaria agrícola.

En paralelo, el Plan Estatal de Vivienda 2013-2016 contempla la concesión de ayudas de hasta 4.000 euros por vivienda para que sus dueños acometan mejoras en la conservación de los edificios y de hasta 5.000 euros para implementar medidas de eficiencia energética en los inmuebles.

El margen de negocio en estos sectores se estima considerable. Según datos del Ministerio de Fomento, el 60% del parque de viviendas se construyó sin seguir normativa de eficiencia energética alguna, mientras que desde hace un año

## Las posibilidades de negocio para la construcción se centran en la rehabilitación residencial y la regeneración urbana

inversión en conservación de 6.200 millones de euros. “La evaluación del grado de deterioro de las infraestructuras debe ser un camino en la priorización de las políticas de gasto”, considera Cándido Pérez.

“El mantenimiento de la infraestructura construida es una actuación incuestionable, y sus presupuestos se han visto sensiblemente mermados durante los últimos años”, apunta el presidente de Seopan, mientras que el del Colegio de Ingenieros apela a la importancia que la conservación tiene en materia de seguridad y sostenibilidad. “Además de ser una fuente de innovación, implica avances tecnológicos y de empleo”, remarca.

Y de eficiencia energética. La conservación está estrechamente ligada a la eficiencia energética, un ámbito que, junto a la rehabilitación residencial y a la regeneración urbana, ofrece otra posibilidad de negocio para la construcción, dado el impulso

## CRECER FUERA DE CASA

El eventual repunte del sector de la ingeniería civil en España no impedirá que, en paralelo, los grandes grupos constructores españoles continúen desarrollando la estrategia de internacionalización que siguen desde hace décadas y que les ha llevado a liderar los *ranking* de construcción y gestión de infraestructuras mundiales.

Al cierre de 2013, las grandes constructoras cotizadas acumulaban una cartera de obras internacionales pendientes de ejecutar por valor de 67.200 millones de euros, importe que quintuplicaba al de 13.800 millones de euros que sumaban en el mercado doméstico.

La construcción de una de las mayores desaladoras de Omán, de una autopista de Filipinas, del tranvía de Sídney o del túnel de 22 kilómetros que canalizará el primer AVE de Noruega, son algunos de los grandes proyectos por los que actualmente compiten constructoras españolas en todo el mundo. De esta forma, buscan añadirlos a los conseguidos el pasado año, cuando se anotaron su segundo récord histórico en contratación internacional, que ascendió a 17.898 millones de euros, según datos de Seopan. Además, entre estos proyectos figura el mayor logro nunca por una constructora en el exterior, la ejecución de tres líneas del metro de Riad (Arabia Saudí) por unos 6.000 millones de euros.

De hecho, Oriente Medio se convirtió el pasado año en el tercer mercado foráneo, por detrás de Europa y Latinoamérica para las empresas españolas, que lograron en la zona el 18% del total de contratos internacionales, por valor de unos 3.165 millones.

“Oriente Medio es uno de los mercados más atractivos actualmente”, asegura el socio responsable de Infraestructuras de KPMG en España, Ramón Poch. “Existe un enorme déficit de infraestructuras en la zona y los Gobiernos están dispuestos a invertir los grandes fondos que obtienen de las actividades relacionadas con el petróleo”, añade.

Latinoamérica se mantuvo como segunda gran área de negocio, al aportar el 30% de la contratación exterior. “Se ha convertido en uno de los grandes focos de inversión en

infraestructuras gracias a los planes puestos en marcha por algunos países como Chile, Brasil, México o Colombia”, subraya Poch.

“La histórica reticencia de muchos de estos países a la hora de permitir o alentar la inversión privada en infraestructuras ha dejado paso a desarrollos legislativos que fomentan esta colaboración”, explica el socio de KPMG.

Norteamérica constituyó el cuarto mercado para las constructoras españolas el pasado año, que cosecharon proyectos por unos 3.000 millones. En África, las firmas españolas consiguieron trabajos por 1.548 millones y en la zona de Asia-Pacífico, por unos 520 millones.

El parón que la crisis impuso en la obra pública en España llevó a los grandes grupos del sector a volcar hacia el exterior la experiencia cosechada en el mercado doméstico durante décadas, en la construcción del actual *stock* de infraestructuras, que les ha ayudado a conseguir emblemáticos proyectos mundiales, como son la ampliación del Canal de Panamá, el AVE La Meca-Medina, el túnel bajo el Estrecho del Bósforo o, más recientemente, el metro de Lima o el mencionado de Riad.

### Oriente Medio se convirtió el pasado año en el tercer mercado foráneo para las empresas españolas, por detrás de Europa y Latinoamérica

Estos y otros hitos legitiman que en 2013, un año más, las empresas españolas coparan ocho de los 37 puestos del *ranking* de principales grupos de concesiones de infraestructuras del mundo que elabora Public Works Financing (PWF), seis de ellos entre las 20 primeras posiciones y uno liderando la clasificación.

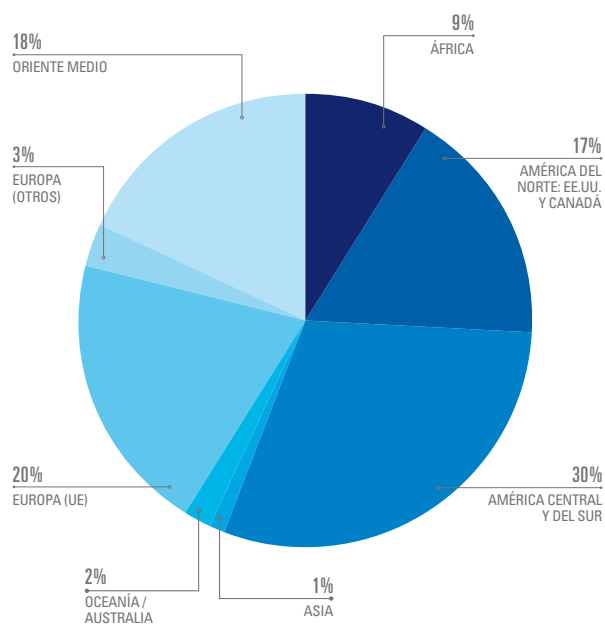
Asimismo, 11 constructoras españolas figuran entre los 50 grupos de construcción más internacionalizados según *Engineering News-Record (ENR)*, que también están lideradas por una firma española.



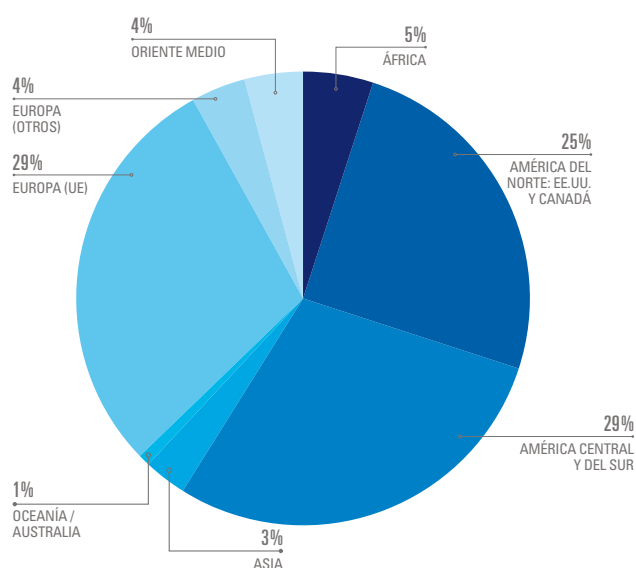
## CONTRATACIÓN Y FACTURACIÓN EN CONSTRUCCIÓN DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS ASOCIADAS EN SEOPAN

FUENTE: Seopan

### CONTRATACIÓN (% SOBRE TOTAL AÑO 2013)



### FACTURACIÓN (% SOBRE TOTAL AÑO 2013)



los vendedores o arrendadores de edificios deben facilitar a compradores o arrendatarios un certificado de eficiencia energética.

Al tiempo, más de la mitad de este parque de viviendas, esto es, unos 13,5 millones de pisos, tienen más de 30 años de antigüedad y las ciudades de más de 20.000 habitantes suman 624 barrios catalogados como vulnerables por sus condiciones de habitabilidad.

Todo ello puede, además, contribuir al desarrollo de la denominada *smart city* o ‘ciudad inteligente’. Se trata de la promoción de entornos que sitúan a la tecnología como la forma más eficiente y respetuosa con el entorno de resolver los problemas que conlleva el crecimiento de las grandes urbes, y de dar más capacidad de gestión y decisión a los ciudadanos. En definitiva, de proporcionar lugares cómodos, productivos y saludables para el trabajo y el ocio de sus habitantes.

El fomento del coche eléctrico, la implantación de sistemas de gestión de tráfico inteligente, la optimización del suministro y tratamiento del agua, el impulso de las energías renovables, la promoción de los hogares digitales y de edificios públicos más limpios y eficientes, constituyen algunas de las dotaciones que caracterizan una *smart city*. El despliegue de las infraestructuras e instalaciones necesarias para su implantación constituye un nuevo nicho de negocio para la construcción, para una construcción ‘más verde’.

### ¿CÓMO LO FINANCIAMOS?

Pero ya sea construir, conservar o innovar, ¿hay recursos necesarios para financiar estos proyectos? ¿Hay margen en las arcas públicas para asumirlos? Y, en los mercados de capitales, ¿existe interés por las infraestructuras?

En cuanto a las arcas del Estado, el presidente de Anci considera que “recortar las bolsas de gasto improductivo que aún existen y el ahorro en el servicio de la deuda deberían servir para recomponer la inversión en obra civil viable y austera”.

Por lo que a recursos privados se refiere, el socio de KPMG constata que “el mercado de capitales tiene en la financiación de infraestructuras uno de sus principales puntos de interés en todo el mundo”. “En la medida en que la expectativa de recuperación en el medio plazo se consolide será previsible un ensanchamiento de los recursos fiscales, tanto para financiar obra directa como para hacer frente a los cánones de las concesiones”, augura Cándido Pérez.

El Colegio de Ingenieros y Seopan recuerdan que los ajustes presupuestarios a los que obliga el objetivo de déficit llevarán a recurrir a alternativas de financiación, como son el sistema concesional, en el que las constructoras españolas son líderes mundiales, la colaboración público-privada o el pago por uso de las infraestructuras.

En este punto, todos los expertos piden que se haga frente a los retos que han surgido en el sistema concesional en los últimos años para garantizar la seguridad jurídica y la confianza en el mercado español de infraestructuras. “La percepción del sistema concesional como previsible desde el punto de vista jurídico permitiría relajar las primas de riesgo y atraer inversión a este activo”, asegura Cándido Pérez.

Para ello, sugieren actualizar el marco regulatorio modificando los riesgos que debe asumir el operador privado, como el de expropiación o el de afectación de la demanda por actuaciones unilaterales de las Administraciones.

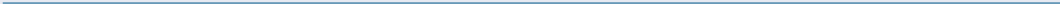
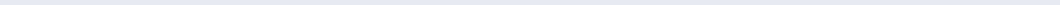
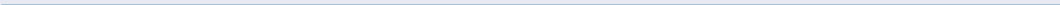
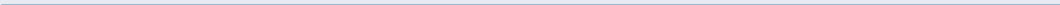
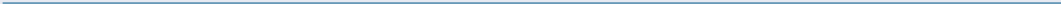
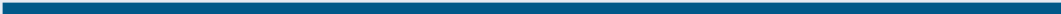
“Los financiadores han de entender bien cuál es el modelo de colaboración público-privada que se va a utilizar en España”, recomienda el socio de KPMG, que también subraya la importancia de que “la Administración analice de modo individualizado cada proyecto para determinar su viabilidad técnica y económica”.

### MOTOR PARA LA RECUPERACIÓN

Con todo, la respuesta a las cuestiones planteadas al inicio parecen claras y confirman que existe margen y recursos para construir las dotaciones que aún requiere el país si se facilita el entorno legal adecuado. Todo indica que hay potencial de negocio para el sector y que puede empujar el tren de la recuperación.

Según calcula Seopan, una inversión anual de unos 10.000 millones de euros en obra civil, importe equivalente a un 1% del PIB, genera unos 180.600 empleos y un retorno fiscal de entre el 60% y el 62% del capital invertido.

“El desarrollo selectivo de las infraestructuras es indispensable para el progreso del país”, insiste el presidente del Colegio de Ingenieros. “Generan riqueza y empleo, vertebran el territorio, mejoran las comunicaciones, ahorran tiempo y coste en los desplazamientos y elevan la seguridad”. “La inversión en infraestructuras es decisiva para garantizar una recuperación económica sostenible y constante, que mantenga la calidad de vida de los ciudadanos y permita seguir compitiendo con los países desarrollados”, concluye.



## UNA REFORMA FISCAL PARA GANAR EN COMPETITIVIDAD



**Miguel Ferre Navarrete**  
Secretario de Estado  
de Hacienda

La reforma fiscal que ha diseñado el Gobierno nace con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y la creación de empleo, en plena sintonía con los objetivos comprometidos de reducción del déficit público y con el Programa de Estabilidad. Los cambios van a dinamizar el consumo al poner más dinero en manos de los ciudadanos (9.000 millones de euros), lo que permitirá un incremento adicional del PIB del 0,55%. Ello, unido a la recuperación ya palpable de la economía española, animará a las empresas a realizar nuevas inversiones y a generar empleo neto.

Me gustaría destacar, precisamente, el momento idóneo en que se produce la reforma tributaria. Después de dos años de ajustes necesarios para retornar a la senda de consolidación fiscal, ahora es el momento de devolver el esfuerzo realizado y de ayudar al crecimiento económico. Y es que la reforma

fiscal no se trata solo de una rebaja de impuestos sino de cimentar un sistema tributario más justo y competitivo, que fomente el ahorro, desincentive el excesivo endeudamiento e impulse la lucha contra el fraude.

En el caso del IRPF, todos los contribuyentes dispondrán de mayor renta disponible desde enero, fundamentalmente los de rentas bajas y medias. La rebaja media será del 12,5%, pero a los salarios inferiores a 24.000 euros (el 72% de los contribuyentes), alcanzará el 23,5%. Los mínimos personales y familiares aumentan hasta en un 32% y se crean impuestos negativos para circunstancias especiales como contribuyentes con dependientes a cargo y familias numerosas. El nuevo IRPF contará también con una rebaja de la tributación del ahorro y nuevos incentivos al mismo que permitirán no tributar por los rendimientos generados si la inversión se mantiene un mínimo de 5 años.

En el caso del Impuesto sobre Sociedades, la reforma tiene como objetivo mejorar la competitividad de la empresa española. De esta forma, el impuesto se aproxima a la fiscalidad de los países más competitivos al bajar el tipo general del 30% hasta el 28%, en 2015, y al 25% desde 2016.

Además, se refuerzan los incentivos a la financiación con fondos propios, para garantizar la estabilidad financiera del tejido empresarial. Por un lado, con la creación de una "reserva de capitalización" por la que será posible reducir un 10% la base imponible, sin que sea

necesario invertir en activos de la empresa. Por otro lado, se crea una "reserva de nivelación", pensando exclusivamente en las pymes: se trata de otra minoración del 10%, que se compensará con bases imponibles negativas futuras. Igualmente, se consolida el tipo reducido del 15% para las nuevas empresas.

Por otro lado, el nuevo impuesto mantiene los instrumentos para desincentivar un exceso de financiación ajena. La deducción por creación de empleo permanece en vigor y se amplían las referentes a I+D+i, actividades culturales y mecenazgo. Esta mejora refleja la voluntad de apostar por empresas más competitivas, con vocación de crecer internamente y en el exterior. Asimismo, el Impuesto sobre Sociedades se simplifica, estableciendo tablas de amortización más sencillas y mediante un trato uniforme de la doble imposición interna e internacional.

La reforma fiscal contempla importantes cambios en la Ley General Tributaria para la mejora de la lucha contra el fraude, como la publicación de lista de morosos o modificaciones sustanciales en el procedimiento inspector.

Por último, me gustaría agradecer el trabajo realizado por la Comisión de Expertos independientes para la reforma fiscal, cuyas recomendaciones han servido de inspiración para los textos normativos que ahora ven la luz. Estoy seguro de que el trámite parlamentario que ahora se inicia servirá para mejorar si cabe el proyecto emprendido.

## TORMENTA PERFECTA EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES



**Celso García Granda**  
Socio responsable del sector  
de Telecomunicaciones,  
Media y Tecnología de KPMG  
en España

El sector de las telecomunicaciones está en plena transformación, y posiblemente en el momento más crítico de su historia, en la tormenta perfecta. Hemos pasado en los últimos diez años de un contexto generalizado de alto crecimiento, inversión y expansión a una etapa de reducción de márgenes, consolidación y máxima compartición. Ha habido múltiples razones para este cambio. Tenemos por un lado la *comoditización* del servicio. Hace algunos años, cualquier usuario se pronunciaba como cliente de un operador u otro; ahora lo más importante es qué *smartphone* tienes, y qué aplicaciones estás utilizando. También ha afectado negativamente a esta industria la reducción de ingresos y márgenes por la crisis de consumo, y la guerra de precios desencadenada por la alta competencia. Como tercer factor, podemos señalar la ralentización que ha habido en las inversiones en

nuevas redes. Este efecto ha sido mucho más relevante en Europa, seguramente por la fragmentación de su mercado y la necesidad de fuertes inversiones de forma continuada, lo que ha provocado la pérdida de liderazgo europeo y, lo que es más importante, ha dificultado la captura de ingresos por nuevos servicios.

Mientras esto pasaba, los operadores han estado aligerando sus estructuras y mejorando sus sistemas y procesos, buscando la eficiencia de sus operaciones. Todo esto conllevará a corto y medio plazo que los indicadores mejoren más rápido. Asimismo se han realizado algunas consolidaciones a nivel europeo, como, por ejemplo,

señales de alarma ya comienzan a apagarse. Pero de todas formas la tormenta no ha terminado aún. En el sector queda muchísimo por hacer. La siguiente frontera es cómo proporcionar mayor valor a sus clientes, cómo explotar la información de la que disponen para ponerla al servicio del usuario, naturalmente monetizándola, y la búsqueda de nuevos contenidos para añadir valor a la oferta. Además, la digitalización está cogiendo cada vez más velocidad y eso obliga a los operadores a ser cada vez más ágiles. De acuerdo a un estudio de CISCO, cada segundo se conectan a Internet 100 nuevos dispositivos, no necesariamente teléfonos, y para el 2020 habrá más de 50.000 millones de dispositivos

**Ya se percibe cierto optimismo en el sector y las señales de alarma ya comienzan a apagarse. Pero de todas formas la tormenta no ha terminado aún**

Telefónica - e-Plus, o Vodafone - ONO, y todavía hay recorrido para muchas más. Las condiciones que ha puesto la Unión Europea a la fusión de Telefónica Alemania y e-Plus pueden significar un cambio de tendencia a favor de facilitar estas operaciones a pesar de aparentemente recortar competencia. En estos casos, las integraciones intrapaís pueden tener más sentido por la rápida consecución de sinergias, pero tampoco es descartable alguna operación a mayor escala de algún operador que pueda dar un salto geográfico y ganar dimensión global.

Actualmente ya se percibe cierto optimismo en el sector y las

conectados a la red, lo que significa más de seis dispositivos por persona. Cómo capturar todo ese crecimiento es otra de las grandes prioridades para los operadores.

Estoy seguro, en definitiva, de que todos estos cambios serán positivos para el sector y en los próximos años la velocidad en la transformación será todavía más evidente. Desde KPMG continuaremos trabajando con nuestros clientes para ayudarles a conseguir sus objetivos, que son los nuestros.



1



5

## 1. II BARÓMETRO EUROPEO DE LA EMPRESA FAMILIAR

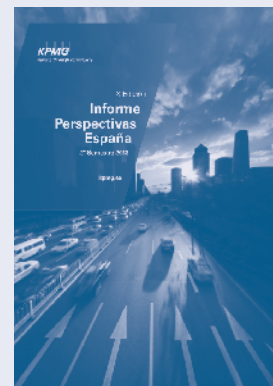
El II Barómetro de Empresa Familiar, realizado entre European Family Businesses y el equipo de Empresa Familiar de KPMG, refleja las respuestas de 125 empresas familiares españolas de todo el territorio nacional recogidas durante el mes de abril de 2014 sobre sus expectativas, retos y preocupaciones a corto, medio y largo plazo.

## 2. INFORME PERSPECTIVAS ESPAÑA

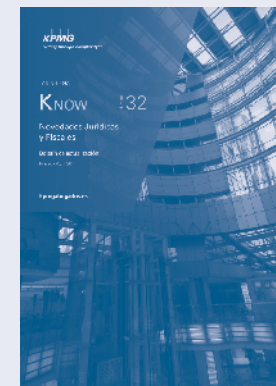
Perspectivas es un informe semestral realizado por KPMG en España desde 2009 que recoge la opinión de directivos españoles sobre la situación económica actual y sus perspectivas a corto y medio plazo. En esta edición del segundo semestre de 2013 se constata el optimismo de los directivos españoles, aunque sin abandonar una postura de clara prudencia.

## 3. KNOW TAX & LEGAL N° 32

La necesidad de impulsar el proceso de devolución del Impuesto sobre las Ventas Minoristas de Determinados Hidrocarburos, así como la implantación a través del Real Decreto-ley 4/2014, de 8 de marzo, de las medidas recomendadas por el Consejo de la UE para habilitar la reestructuración eficiente de las empresas viables con dificultades financieras, son algunos de los temas de la edición nº 32 del Know Tax & Legal.



2



3



4



6



7



8

## 4. FIRST IMPRESSIONS: INGRESOS DE CONTRATOS CON CLIENTES

Una de las normas de información financiera más esperadas y clave ya está emitida. IASB y FASB han publicado esta nueva norma de forma definitiva y de aplicación global, que implica importantes modificaciones en el modelo de reconocimiento de ingresos vigente y es más exigente en los requerimientos de información a revelar. En esta publicación de KPMG se explican con detalle las claves de la nueva norma, los principales impactos y cómo aplicarla con éxito.

## 5. UNLOCKING THE VALUE OF SOCIAL INVESTMENT

En esta edición de Sustainable Insight, los profesionales del área de Cambio Climático y Sostenibilidad de KPMG analizaron información publicada por las empresas y por sus fundaciones corporativas asociadas para evaluar la eficacia de la información presentada sobre la inversión social y su impacto.

## 6. ENCUESTA GLOBAL A MIEMBROS DE COMITÉS DE AUDITORÍA

La Encuesta Global de KPMG recoge la opinión de 1500 miembros de comités de auditoría de empresas de todo el mundo, lo que permite identificar tendencias internacionales y en grandes

áreas regionales, así como los principales retos considerados por los comités de auditoría en España.

## 7. INSIGHT POPULATION

La conexión entre demografía e infraestructuras es innegable. Esta edición de Insight pone el foco en los cambios de población sin precedentes que se están produciendo y explora los retos que esto supone para las ciudades y los gobiernos de cara a las restricciones en los recursos disponibles y la densidad de las áreas urbanas.

## 8. FRONTIERS IN FINANCE

Como sucede en otros muchos sectores, las entidades financieras se enfrentan hoy a grandes desarrollos y transformaciones en información y tecnología. Aprovechar este contexto requiere un nuevo enfoque a la hora de abordar los sistemas y procesos, así como los aspectos relacionados con el gobierno corporativo. Los artículos incluidos en este nuevo número de la publicación tienen el objetivo de aportar luz sobre las direcciones a tomar ante este tipo de desarrollos.

## 9. GLOBAL MANUFACTURING OUTLOOK

Según pone de manifiesto el Global Manufacturing Outlook 2014 de KPMG, la industria manufacturera ha





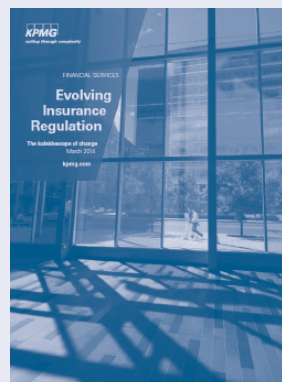
9



10



11



14



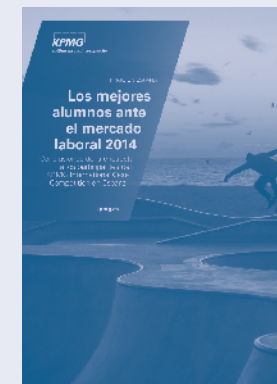
15



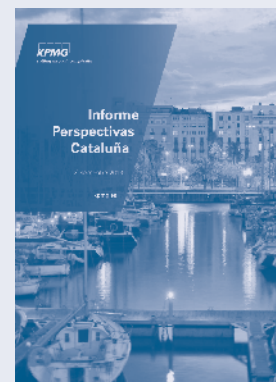
16



12



13



17



18

entrado en una nueva era de ‘complejidad disruptora’, que supone cambios fundamentales en la forma en la que el sector compite. Los resultados de la encuesta realizada a 460 directivos señalan que se incrementará el gasto en I+D, se desarrollarán nuevos modelos colaborativos de negocio y se integrarán nuevas tecnologías para analizar resultados.

#### 10. EVOLVING BANKING REGULATION

La regulación bancaria ha avanzado mucho desde que comenzara la crisis financiera internacional en 2008, con destacables progresos que se consiguieron en 2013. No obstante, gran cantidad de detalles regulatorios siguen sin definirse y el éxito de los bancos a la hora de adaptarse a este nuevo entorno varía en las diferentes entidades y jurisdicciones.

#### 11. CYBER SECURITY: IT'S NOT JUST ABOUT TECHNOLOGY

La ciberseguridad es una preocupación importante para toda organización. Los sucesos que se producen diariamente demuestran el riesgo al que se exponen las organizaciones ante los ciberataques, que en ocasiones llevan detrás estrategias para realizar robos de propiedad intelectual. Este documento permite al *management* de la compañía conocer los principios básicos en materia de ciberseguridad.

#### 12. GOING BEYOND THE DATA

En el actual contexto competitivo no importa cuántos datos almacenas sino qué haces con ellos. Pero convertir la ingente cantidad de datos en información de valor no es una tarea sencilla. El informe *Going beyond the data* permite entender los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en el proceso de integrar el *data analytics* dentro de la estructura empresarial.

#### 13. LOS MEJORES ALUMNOS ANTE EL MERCADO LABORAL

Esta es la segunda edición del informe Los mejores alumnos ante el mercado laboral, que se publicó por primera vez en 2013 con motivo de la celebración en Madrid de la final internacional del KPMG International Case Competition (KICC), la competición de talento de KPMG que reúne cada año a algunos de los mejores estudiantes del mundo.

#### 14. EVOLVING INSURANCE REGULATION

En este informe se exploran los cambios normativos tanto en el plano mundial como regional que afectan al sector asegurador y que implican una rápida respuesta ante estos desarrollos. En concreto, el documento pone el foco en el creciente papel de los nuevos reguladores, la presión para alinear la

normativa aseguradora al modelo bancario o el crecimiento de las leyes de protección al consumidor.

#### 15. EVOLVING INVESTMENT MANAGEMENT REGULATION

El informe se enfoca en los cambios regulatorios en la industria del Investment Management: cambios estructurales en el mercado, *reporting* y datos, riesgos, cultura y remuneraciones.

#### 16. GIRONA 100

Última edición del informe Girona 100, S.A. elaborado por KPMG y la Càtedra Cambra de la Empresa Familiar de la Universitat de Girona. El estudio se realiza a partir de las cuentas anuales del ejercicio 2012 de las 100 empresas con mayor volumen de facturación de la provincia de Girona e incluye, además, un análisis cualitativo realizado por KPMG con las opiniones de los principales empresarios y directivos de distintas empresas de Girona.

#### 17. PERSPECTIVAS CATALUÑA

Perspectivas Cataluña es un informe semestral realizado por KPMG en España que recoge la opinión de los directivos y empresarios catalanes sobre la situación económica actual y sus perspectivas a corto y medio plazo. Se basa en una encuesta llevada a

cabo en los seis meses anteriores a la publicación de las conclusiones, que incluye algunas cuestiones recurrentes de carácter general sobre expectativas económicas y de gestión empresarial y otras específicas en función de la coyuntura. Esta segunda edición del informe se inscribe en un momento en el que la economía española empezó a dar señales de una cierta recuperación.

#### 18. COMUNIDAD VALENCIANA S.A.

El informe Comunidad Valenciana, S.A. de KPMG analiza los indicadores económico-financieros de 100 de las mayores empresas de la Comunidad a partir de sus cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil. En la elaboración de este estudio se ha utilizado como base el *ranking* empresarial del ejercicio 2012 de las sociedades con mayor volumen de ventas y la ponderación del PIB de la Comunidad Valenciana por provincias.

**CUMBRE OTAN****(4 y 5 de septiembre. South Wales, Reino Unido)**

Se espera la asistencia de los Jefes de Estado o de Gobierno de los países aliados, así como la de sus ministros de Defensa y Exteriores. Está previsto que en la agenda se incluyan temas como la nueva fase que atraviesa Afganistán y que se debata sobre los nuevos pasos a seguir para modernizar la alianza.

**FERIA TECNOLOGÍA****(5 al 10 de septiembre. Berlín, Alemania)**

Berlín acoge IFA, la mayor feria de tecnología de consumo del mundo, en la que se presentan los últimos productos e innovaciones del sector. La feria es el principal punto de encuentro para vendedores, compradores y expertos de la industria.

**MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID****(12 al 16 de septiembre. Madrid)**

Portugal será el país invitado a esta edición, en la que se mostrarán las creaciones para la temporada Primavera / Verano 2015 de los diseñadores consagrados y emergentes más relevantes del momento y la más completa panorámica de la moda española.

**CONGRESO MUNDIAL SOBRE EL FUTURO DEL AGUA****(21 al 26 de septiembre. Lisboa, Portugal)**

Este encuentro, que se desarrollará bajo el lema "Búsqueda de soluciones para asegurar el futuro", reunirá a 5.000 profesionales del agua, compañías e instituciones de 90 países. Se trata de un foro de intercambio de ideas y de planificación ante los retos del futuro.

**CUMBRE SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO DE LA ONU****(23 de septiembre. Nueva York, EE.UU.)**

Como parte de una iniciativa mundial para revitalizar las aspiraciones y promover medidas frente al cambio climático, el Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon, ha invitado a los Jefes de Estado y de Gobierno, a representantes de empresas, instituciones financieras y de la sociedad civil, y a líderes locales a esta Cumbre sobre el Clima, que tiene por objetivo fomentar la acción y obtener nuevos compromisos.

**FERIA INTERNACIONAL DE ENERGÍA EÓLICA****(23 al 26 de septiembre. Hamburgo, Alemania)**

La organización de WindEnergy espera una afluencia de 40.000 visitantes a esta feria global líder en energía eólica. 1.000 expositores de más de 30 países presentarán soluciones e innovaciones de toda la cadena de creación de valor añadido en tierra firme y en el mar.

**FORO MUNDIAL DE RECURSOS****(19 al 22 de octubre. Arequipa, Perú)**

Evento complementario del Foro Económico Mundial, que tiene como objetivo servir de plataforma de intercambio de ideas sobre las

implicaciones económicas, políticas, sociales y ambientales de la producción y consumo sostenibles a nivel mundial, mediante la construcción de puentes entre investigadores, responsables políticos, empresas, ONG y público en general.

**SALÓN INMOBILIARIO INTERNACIONAL DE MADRID (SIMA)****(24 al 26 de octubre. Madrid)**

En SIMA Otoño estarán presentes las principales empresas del sector inmobiliario, que presentarán su oferta de promociones de vivienda libre y protegida en régimen de compra, alquiler o alquiler con opción a compra. El encuentro tendrá lugar en un contexto de progresiva estabilización del mercado residencial y de cambio de tendencia en la evolución de las ventas.

**REUNIÓN EUROGRUPO****(6 de noviembre. Bruselas, Bélgica)**

Reunión de los ministros de Economía y Finanzas de los 18 países comunitarios que integran el Eurogrupo.

**CUMBRE DEL G20****(15 y 16 de noviembre. Brisbane, Australia)**

El evento pondrá el foco en el comercio, el empleo, la inversión en infraestructuras y la reforma fiscal.

**SMART CITY EXPO WORLD CONGRESS****(18 al 20 de noviembre. Barcelona)**

Smart City Expo World Congress es el evento que reúne a representantes municipales, instituciones, líderes académicos y de pensamiento, centros de investigación, empresas y emprendedores con un importante poder de decisión. Está previsto que asistan 3.043 congresistas y 162 empresas.



Información facilitada  
por la Agenda  
Digital Mundial de  
la Agencia EFE

**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.







