

VALORES | 16

Tendencias en economía
y management para la creación de valor

KPMG EN ESPAÑA | ENERO 2015

AFONDO

Hacia la cuarta revolución industrial

DIMENSIÓN GLOBAL

La fiscalidad estrena dimensión internacional

PERFIL

José María Álvarez-Pallete, consejero delegado de Telefónica

ENTREVISTA

Marcelino Oreja, consejero delegado de Enagás

PANORAMA

Europa y Estados Unidos negocian las reglas del nuevo mapa del comercio mundial



cutting through complexity

PERFIL | JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ-PALLETE página 18
ENTREVISTA | MARCELINO OREJA página 74
VISIÓN | DABIZ MUÑOZ página 38

A FONDO | HACIA LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL página 10
MANAGEMENT | EL IMPACTO REGULATORIO QUE LLEGA página 24
DIMENSIÓN GLOBAL | LA FISCALIDAD ESTRENA DIMENSIÓN INTERNACIONAL página 42
A DEBATE | VENTURE CAPITAL, LA SEMILLA DE LA NUEVA ECONOMÍA página 54
PANORAMA | EUROPA Y ESTADOS UNIDOS NEGOCIAN LAS REGLAS DEL NUEVO MAPA DEL COMERCIO MUNDIAL página 62

INTRO página 4
TECNOLOGÍA | BANCA DIGITAL: EL FUTURO ES AHORA página 32
VALORES KPMG | JOAN MATABOSCH página 50

OPINIÓN página 82
BIBLIOTECA página 86
AGENDA página 90

En portada
Fotografía de Josef Schulz.
Perteneiente a su serie Formen 2001-2008.
Josef Schulz fotografía edificios. La singularidad de su trabajo consiste en eliminar de estas fotografías todo indicio de localización espacio temporal. Schulz trata los edificios como estructuras abstractas y los convierte en planos de color sobre un lienzo. El resultado es un paisaje irreal con una paleta sencilla de colores vivos.

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 Uría

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



LAS BASES DE UNA ECONOMÍA COMPETITIVA

El 2014 ha sido un año de recuperación. Frágil pero sostenida. Y aunque es necesario reconocer los avances, ahora comenzamos un nuevo ejercicio en el que la economía y las empresas tendremos que examinarnos de nuevo para superar con éxito el 2015. En este momento clave en el que lo urgente puede dejar paso a lo importante, España y Europa tienen un reto apasionante, el de consensuar el modelo de economía que quieren ser. La apuesta a largo plazo no puede ser otra que la de ganar competitividad a través de la innovación, el valor añadido y la tecnología. Para lograrlo, recuperar el peso de la industria en el tejido productivo es esencial y, por ello, ahondamos en el tema de la reindustrialización en nuestro reportaje de portada. Hablamos también de uno de los procesos en marcha con mayor impacto potencial en la actividad exterior de las empresas españolas, el del Tratado de Libre Comercio Estados Unidos-Unión Europea cuyas negociaciones se retoman con ánimo de acuerdo. Sin duda, son tiempos de grandes y rápidos cambios. Ejemplo de ello es también la gran transformación regulatoria que se ha producido en España a lo largo de 2014, con reformas como la fiscal o la de la Ley Concursal, y nuevas normas que llegan como la Ley de Auditoría, con enorme trascendencia para las compañías, impacto que analizamos en Management.

Como en cada ocasión, los protagonistas de nuestra revista son los primeros directivos a los que tenemos el placer de entrevistar. En esta ocasión, hablamos con el consejero delegado de Telefónica, José María Álvarez-Pallete y con el consejero delegado de Enagás, Marcelino Oreja.

La cultura tiene una enorme capacidad transformadora y lo intangible un gran potencial económico. Lo saben muy bien Joan Matabosch, director artístico del Teatro Real de Madrid o Dabiz Muñoz, chef propietario de DiverXo y StreetXo, y uno de los grandes gastroembajadores españoles.

Espero que el recorrido por los contenidos de Valores 16 os resulte enriquecedor y facilite la toma de decisiones en este nuevo entorno de cambio.

JOHN M. SCOTT

Presidente de KPMG en España

TOKIO, MEDIO SIGLO REINA DE LAS MEGACIUDADES

Desde hace 50 años, Tokio es la ciudad más poblada del mundo. En sus calles conviven 38 millones de personas, en una superficie de 32.423 Km²: como si juntáramos toda la población de España de 1980 en el territorio que ocupa Cataluña. Se estima que fue en 1965 cuando la metrópoli japonesa superó a Nueva York en el ranking de megaciudades; un punto de inflexión que ejemplifica el cambio en el patrón de crecimiento de la población mundial. Años atrás, las mayores aglomeraciones urbanas se concentraban en las áreas del planeta consideradas desarrolladas, pero hoy el avance, según la ONU, se ha trasladado a ciudades de mediano tamaño y con menos de un millón de habitantes en Asia y África. Las estimaciones del organismo aseguran que, en 2030, existirán más de 41 urbes con más de 10 millones de habitantes. Se espera que Tokio, entonces, aún continúe su reinado.

EL NUEVO FUTURO DE KIUYU BMUYUNI

En los últimos cinco años, 17 firmas de KPMG han apoyado con alrededor de 2 millones de dólares el desarrollo de Kiuyu Bmuyuni, una aldea de la Isla Pemba, en Tanzania, cuya población en 2008 vivía en situación de pobreza extrema. En estos años, Kiuyu Bmuyuni ha visto levantarse un edificio de maternidad y un centro de salud pública con profesionales sanitarios contratados, que ha permitido reducir hasta casi 0 la tasa de mortalidad infantil. También ha abierto sus puertas una escuela que ofrece comida gratuita y que ha logrado escolarizar hasta 1.860 niños. Además, se ha comenzado a desarrollar el comercio de algas marinas y pesca, a través de la creación de asociaciones y cooperativas, y se ha impulsado una agricultura de mayor calidad. Hoy, más del 90% de los hogares tiene acceso a agua potable y a la red eléctrica, así como a una nueva carretera que comunica la aldea con el área de producción de algas marinas. Un gran éxito del Millennium Villages Project acerca del que te invitamos a leer más en www.valoresdigital.es.

LOS WEARABLES LLEGAN AL FÚTBOL

El deporte rey en España se ha unido a la moda de los dispositivos “llevables” o wearables, un mercado mundial en auge, que según estima IDC, alcanzará este año los 19 millones de unidades vendidas y casi los 112 millones en 2018. La empresa española First V1sion ha sido la causante de revolucionar la manera de retransmitir el fútbol después de instalar micro cámaras en las camisetas de los jugadores del Córdoba, transmitiendo la señal en tiempo real a través del WIFI. El dispositivo, que incluye además un pulsímetro y un acelerómetro, está incrustado en una camiseta inteligente ceñida al máximo para asegurar que la cámara se mueva lo menos posible y afecte lo mínimo al jugador. “Hoy podemos ver lo que ve Fernando Alonso desde su coche. Gracias a First V1sion podremos ver lo que ve Messi, Gasol, Nadal...” declaró José Ildefonso, CEO de esta empresa.

SOBRE LA INCORPORACIÓN DE LA MUJER A PUESTOS DIRECTIVOS

Un hombre presentará su candidatura a un puesto de trabajo aunque solo cumpla algunos de los requisitos, mientras que una mujer, aun teniéndolos todos, no lo hará. Mito o realidad, la verdad es que algunas personas identificarán este comportamiento con una falta clara de confianza femenina, pero, desde una perspectiva psicológica, la explicación varía sustancialmente: la precaución es la verdadera razón oculta. El informe *Cracking the code*, de KPMG, derrumba con datos concretos y estudios científicos este y otros nueve mitos sobre las razones por las que las mujeres no alcanzan puestos directivos en el mundo empresarial.

España necesita incrementar el peso de la industria en su economía para mantener el nivel de vida que se asocia a un mercado maduro y poder competir en un mundo global. Para lograrlo se están definiendo políticas con vocación de largo plazo que hagan hincapié en la tecnología y la formación. Compromisos que sean fruto de un pacto social y de Estado.

TEXTO IÑIGO MANGLANO

HACIA LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Imagen de apertura
Schulz siempre se interesó por edificios industriales, fábricas, almacenes, etc. Considera que la arquitectura habla del lugar, del momento y de la sociedad que se fotografía. Cada una de sus series tiene una conexión local y cuenta una historia o una ausencia de historia.

La vida es un viaje. La economía, muchas veces, también. España tiene que trazar el recorrido de lo que es a lo que debe ser y a lo que quiere ser. Buscar ese nuevo lugar en el espacio económico transita por recuperar la política industrial como un instrumento de cambio y renovación. De prosperidad. En ese empeño, el país da sus primeros pasos hacia un proceso de reindustrialización, dejando atrás esa imagen de plomo que durante los años ochenta del siglo pasado se asociaba a lo industrial. Una fotografía heredera, sobre todo, de los procesos de reconversión del sector siderúrgico nacional pero también, en tiempo actual, deudora de los errores propios.

España, y la mayoría de los países occidentales, pensaron que era posible controlar las industrias y, al mismo tiempo, trasladar a países más competitivos en costes una parte importante de la producción. No obstante, ante este fenómeno de deslocalización —una palabra que ha anegado la prensa económica durante los últimos años— los países en desarrollo supieron jugar bien sus cartas. Asimilaron todo ese conocimiento exterior y crearon sus propios procesos industriales apoyados por sólidas redes comerciales. Aprendieron rápido —escribámoslo así— y uno de los resultados ha sido “que nuestras economías han perdido empleo, capital industrial y también la cultura y el *know how* propio de los países industrializados”, relata Cristina Garmendia, presidenta de la Fundación Cotec. Sobre esa fractura, la mirada a la

grieta produce vértigo. “Si continúa esta tendencia” —advierte Garmendia— “las sociedades occidentales aumentarán su franja de ciudadanos dedicados a labores de escaso valor añadido y se resentirá el consumo interno”.

De momento, algunos datos nos revelan que la reindustrialización es una urgencia. La industria ha pasado de representar el 34% del PIB español en 1970 al 13% actual. Un calcetín al que la Unión Europea quiere darle la vuelta utilizando su famosa estrategia 2020. Para ese año, la participación de la industria manufacturera en Europa debería ascender del 15% al 20% de la riqueza del continente. Urge el cambio. Porque la industria es el motor de la economía y del proyecto europeo, responsable en el fondo de 35 millones de puestos de trabajo. Sin embargo, el sector mengua. En la última década, el Viejo Continente ha destruido el 10% de los empleos relacionados con lo industrial.

Estas son palabras que construyen frases que forman párrafos con los que se cuenta la historia de un tiempo que exige cambios. Como parte de ese viaje, la industria está emprendiendo una transición hacia lo digital. Y las fábricas son actores principales de este fenómeno. Sobre la luz de este paisaje surge el concepto de fabricación aditiva (*additive manufacturing*), del que, por ejemplo, forma parte todo este creciente universo de las impresoras 3D. O ese escenario industrial denominado 4.0, en el que manda la digitalización masiva de procesos y productos.

Este mundo nuevo, que avanza hacia lo digital, incluye diseños y software de producción asistidos por ordenador, empleo de autómatas y robots, inspección por visión artificial, control de la producción en tiempo real e incluso recreación virtual de los procesos fabriles. Un cambio de calado. De hecho, “esta fabricación avanzada [aditiva] puede generar grandes ventajas competitivas”, recalca Manuel

Parra, socio responsable de Industria de KPMG en España. “Por ejemplo, la personalización del producto final adaptado a las necesidades del cliente”.

Todo esto evidencia la obligación de avanzar hacia un nuevo sistema industrial y hacia una manera distinta de entender la competitividad. En este espacio en movimiento, la innovación puede ser el bálsamo de Fierabrás. Porque como sostiene Cristina Garmendia, “nuestra economía no debe ni puede competir por la vía de los costes laborales sino por el camino de la eficiencia y el valor añadido”. Y, desde luego, en este planteamiento la I+D+i es una piedra angular. El mejor sendero para levantar una industria de alto valor. Eso sí, tiene que “ser una I+D productiva y no de *sopa boba* y subvención”, avisa José Luis de la Fuente O’Connor, profesor titular de la Universidad Politécnica de Madrid.

Solo el 1,3% del PIB español se destina a investigación. Un porcentaje que es una brecha frente a los países europeos que lideran esta estrategia. Finlandia (3,6%), Suecia (3,4%), Dinamarca (3%), Alemania (2,9%). Hay que revertir esta situación. Incorporar a la empresa a este movimiento y no depender solo de las subvenciones estatales. Tanto es así que algunos estudios señalan que el gasto en I+D+i podría alcanzar el 2% de la riqueza española a partir de una contribución del sector privado de más del 60%. Nos va mucho en este empeño. “Las ventas del mañana dependen en gran medida de la investigación que hagamos hoy, que debe fructificar en un futuro próximo en productos y procesos de fabricación innovadores”, observa Manuel Parra.

Poco a poco, el texto va armando el dibujo de un nuevo modelo económico en España que quiere dejar atrás el estallido de la burbuja inmobiliaria (sin criminalizar, eso sí, al sector) y la excesiva dependencia del turismo.

ROSA GARCÍA
PRESIDENTA DE SIEMENS

“SI NO INVERTIMOS EN TECNOLOGÍA NUESTRAS PLANTAS DE PRODUCCIÓN SERÁN OBSOLETAS”

¿Qué papel representa la tecnología en la estrategia reindustrializadora?

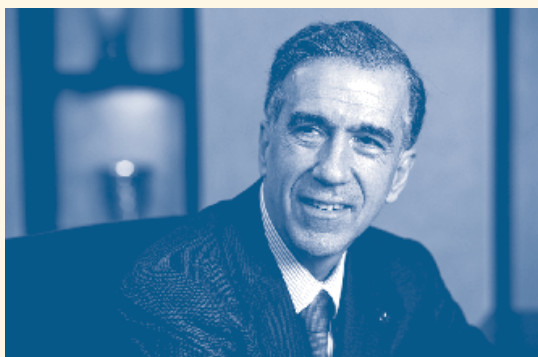


La tecnología juega un papel fundamental para la competitividad y, por lo tanto, la supervivencia de la Industria. Gracias a las soluciones tecnológicas se pueden conseguir grandes avances como ciclos de producción más cortos; reducir el coste energético, requisitos medioambientales estrictos... Si no invertimos en tecnología nuestras plantas de producción serán obsoletas y no podrán competir con las de otros países.

¿Cuáles serían, a su juicio, las características de esta industria 4.0?

En primer lugar, la industria 4.0 ofrece la posibilidad de crear la fábrica digital y optimizarla antes de construirla, lo que genera notables ahorros económicos y de tiempo. Además, la nueva tecnología es imprescindible para conseguir fabricar sin necesidad de hacer prototipos, lo que reduce el *time to market* y permite elaborar productos más complejos. En tercer lugar destacaría que facilita la incorporación de las TIC en los procesos de producción, lo que permite, entre otras cosas, la fabricación de productos personalizados en masa y más cerca de donde se consumen.

Los países que han deslocalizado en exceso su producción pierden su capacidad manufacturera y también su habilidad para desarrollar y diseñar nuevos productos y servicios.

GONZALO URQUIJOPRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE
ARCELORMITTAL ESPAÑA**“EL TRABAJADOR DEL FUTURO NO
PUEDE VIVIR DISTANCIADO DE LAS
TENDENCIAS DEL MERCADO”****Dentro de una década, ¿cómo se imagina que será la
industria española?**

Espero que, dentro de una década, España recupere el potencial industrial que ha tenido y alcance, al menos, una presencia del 20% en el PIB. La industria es motor de riqueza, de empleo, emprendimiento; en definitiva, desarrollo. La industria siempre ha sido ejemplo de avance, de evolución y esa mejoría se traduce a favor de la propia sociedad y de los empleados que trabajan en la industria. Para mantener este escenario es necesario ser competitivos. Y la competitividad en la industria se basa en la investigación y en precios de energía competitivos y predecibles a largo plazo, para poder tomar las decisiones de inversión necesarias para el desarrollo de productos y tecnologías de vanguardia.

**En este escenario nuevo, ¿qué conocimientos y
habilidades se esperará de los trabajadores?**

Históricamente el trabajador de la industria ha estado muy bien formado. Es lógico cuando nos referimos a un sector con un alto nivel tecnológico. Esto supone en el futuro una formación continua para adaptarse a las permanentes adaptaciones que exige la economía de la globalización. El trabajador del futuro no puede vivir distanciado ni de las tendencias del mercado ni de las necesidades del cliente, como pudo ocurrir en épocas anteriores. Es un trabajador que tiene que hablar idiomas, tiene que estar preparado para la movilidad internacional y motivado para superar obstáculos de forma permanente. Sin olvidar la seguridad laboral como primera prioridad.

Desde luego esa transición hacia áreas de alta productividad llevará años. Es un tránsito que exige, por ejemplo, mantener el empleo cualificado dentro del país y cerrar la fuga de talento al exterior. Por eso resulta adecuado recurrir a la memoria para no olvidar que “ninguna economía que no sea una nación pequeña (o con riquezas naturales) puede existir sin industria”, precisa Marc Sachon, profesor de Producción, Tecnología y Operaciones de la escuela de negocios IESE.

Durante años se pensó que la mejor política industrial era la que no existía. Que esa idea de los gigantes industriales nacionales no eran sino palos en las ruedas del crecimiento. Sin embargo, la historia reciente advierte de que los países que han *deslocalizado* en exceso su producción pierden su capacidad manufacturera y también su habilidad para desarrollar y diseñar nuevos productos y servicios. Este fenómeno económico tiene una derivada social. Las clases medias de los países occidentales sufren. Bajan los salarios y crece el paro. Por eso la “reindustrialización es un reto pendiente del país que, a su vez, permitiría afrontar otro: crear empleo estable y cualificado superando el paro estructural que desde hace muchas décadas caracteriza a la economía española”, describe Eugenio Recio, profesor honorario de Esade.

Este efecto multiplicador llevará su tiempo y el equilibrio entre nuevas políticas industriales y generación de puestos de trabajo resulta complicado. En principio, el efecto directo, a corto plazo, implica el riesgo de destruir empleo (una industria *tecnologizada* necesita mano de obra más cualificada, pero en menor número). Aunque esta situación se puede vadear si se articulan bien los procesos. Ya que a los puestos creados por la política de reindustrialización se sumarían los ya existentes. Una propuesta de adición. A pesar de que, una vez más,

el reloj impone su dictadura. “Es posible cambiar y revertir el modelo industrial”, reflexiona Iliana Olivé, investigadora principal de Cooperación Internacional y Desarrollo del Real Instituto Elcano. “Sin embargo, resulta imprescindible asumir que las políticas productivas generan efectos a largo plazo y esto exige un pacto social y de Estado. Pero que nadie tenga dudas: hay que revertir el modelo económico. Algo que llevará tiempo y esfuerzo”. Desde luego, transformar buena parte de la economía de un país es una tarea hercúlea. Hay que afrontar obstáculos estructurales. El reducido tamaño relativo de la empresa española, las dificultades para acceder a la financiación, las barreras en la salida al exterior, la insuficiente inversión en I+D+i o la estructura actual de costes. Sin embargo “también es imprescindible afrontar una batalla ideológica, contra esa idea de que en las economías desarrolladas no se pueden implantar políticas industriales”, observa Iliana Olivé.

En este escenario, el Gobierno, a través de la Agenda para el Fortalecimiento del Sector Industrial en España, ha construido su particular hoja de ruta hacia este nuevo modelo económico. Y sus recetas son claras. Estimular la demanda de bienes industriales buscando un efecto multiplicador en la economía. Aquí encaja, por ejemplo, la renovación del parque automovilístico (Plan PIVE y Plan PIMA). Otro sendero discurre por reforzar la estabilidad del marco regulatorio español (para que, pongamos por caso, las compañías no lleguen tan deterioradas a los concursos de acreedores) e impulsar los programas destinados a proyectos de I+D+i que tengan mejor salida en el mercado. El círculo se cierra con un apoyo decidido a la internacionalización de las empresas industriales. Cuatro propuestas. Cuatro estrategias. Aunque alrededor, dándole forma, sería también deseable, aseguran los analistas, un giro en la política exterior. ¿Hacia dónde?

**La diplomacia económica es un instrumento cargado
de presente y de futuro que España debería emplear
más allá de la Unión Europea.**

La respuesta es articular las políticas que puedan dar respuesta a los grandes retos. ¿Cómo despejar el camino hacia la reindustrialización? En lo concreto, Marc Sachon, profesor del IESE, pone sobre la mesa mejorar las infraestructuras (por ejemplo, el corredor logístico con Francia y la conexión de los puertos con el *hinterland*), mientras que en los predios de la educación apuesta por dirigirnos hacia un sistema dual (estudio en las aulas y trabajo remunerado en las empresas) como el alemán. En el caso germano, ha sido su sólida malla industrial la que le ha permitido amortiguar los años más duros de la crisis.

España debe reforzar la defensa de sus intereses industriales. Al igual que hacen Alemania y Francia. Un ejemplo. El país germano bloqueaba hace poco una normativa europea sobre reducción de emisiones que perjudicaba a su vital industria automovilística. El Gobierno del Elíseo utiliza estrategias similares en defensa de sectores que entiende como claves. Por eso la diplomacia económica es un instrumento cargado de presente y de futuro que España debería emplear más allá de la Unión Europea. Pues el mundo es muy ancho. Una lectura ambiciosa para unos tiempos que, como la canción de Bob Dylan, están cambiando.

EL DECÁLOGO DEL GOBIERNO PARA APOYAR A LA INDUSTRIA

EL PASADO MES DE SEPTIEMBRE, EL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO PRESENTÓ LA AGENDA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL EN ESPAÑA, APROBADA POR EL CONSEJO DE MINISTROS EN JULIO CON 10 LÍNEAS DE ACTUACIÓN E INICIATIVAS DESTINADAS A MEJORAR LAS CONDICIONES TRANSVERSALES EN LAS QUE SE DESARROLLA LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL EN ESPAÑA Y A CONTRIBUIR A QUE LA INDUSTRIA CREZCA, SEA COMPETITIVA Y AUMENTE SU PESO EN EL CONJUNTO DEL PIB.

01

ESTIMULAR LA DEMANDA DE BIENES INDUSTRIALES CON EFECTO MULTIPLICADOR EN LA ECONOMÍA

02

MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS CLAVE

03

ASEGURAR UN SUMINISTRO ENERGÉTICO ESTABLE, COMPETITIVO Y SOSTENIBLE DENTRO DE LA UE

04

REFORZAR LA ESTABILIDAD Y UNIFORMIDAD DEL MARCO REGULATORIO ESPAÑOL

05

INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y A LOS RETOS DE LA SOCIEDAD DE LA I+D+I

06

APOYAR EL CRECIMIENTO Y LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PYME ESPAÑOLAS

07

ADAPTAR EL MODELO EDUCATIVO A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS

08

AUMENTAR EL PESO DE LA FINANCIACIÓN NO CONVENCIONAL EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

09

APOYAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES Y DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS

10

ORIENTAR LA CAPACIDAD DE INFLUENCIA DE ESPAÑA A LA DEFENSA DE SUS INTERESES INDUSTRIALES

El presidente estadounidense Barack Obama hace varios años que se dio cuenta de esa transformación. Por eso desde 2012 opera en el país una red de centros especializados en aportar innovación a los procesos de fabricación —a imagen y semejanza de los célebres institutos Fraunhofer de Alemania— con la que quiere impulsar la etiqueta tecnológica “Made in USA” para competir frente a la industria europea, que le aventaja en este nuevo universo de la fabricación aditiva.

Sin duda, el motor de esa transformación que persigue Obama y la economía europea son las personas. El sentido de cualquier política. Hace falta el talento y es necesario retenerlo. Resulta imposible construir una industria de acento tecnológico sin él. El socio responsable de Industria de KPMG en España detalla que “la innovación basada en esa virtud es uno de los principales factores que definen la competitividad industrial”. “Hace falta un excelente capital humano, formado y especializado para competir en esta nueva era industrial, donde lo digital desempeñará un papel decisivo”, explica Manuel Parra. Todo ello arropado por una universidad que forme a profesionales versátiles en un mundo en continua evolución.

Consciente de ello, este “nuevo” trabajador “tiene que aumentar su cualificación”, aconseja Marc Sachon. “De esta forma mantendrá e incluso mejorará su salario”. Además, el profesor, avanza una interpretación: “A medio y largo plazo, la dicotomía entre trabajadores y gerencia va a cambiar o incluso desaparecer. Con un nivel de cualificación más elevado, los empleados aportan cada vez más. No solo como mano de obra sino también con sus conocimientos para mejorar los procesos”. Al fin y al cabo, “la industria que es compatible con el nivel de vida occidental es la que tiene una elevada productividad aparente del trabajo, que exige avanzados bienes de equipo y un personal muy capacitado



para que pueda utilizarlos”, analiza Cristina Garmendia. Y remata: “Las fábricas actuales en Occidente se parecen poco a las que alumbró la revolución industrial”.

En esa mirada hacia el mañana, “la misión más importante, el reto, es tratar de imaginar el futuro”, asegura José Luis de la Fuente O’Connor. Y, a partir de ahí, dibujar una trayectoria a largo plazo. Tener paciencia. Finlandia tardó casi 40 años en pasar de uno de los peores sistemas educativos de la OCDE al mejor. “El nivel tecnológico de un país se determina sobre todo por la calidad de los centros de estudios superiores y de la Formación Profesional (FP), y posiblemente esta es la causa de nuestro retraso industrial”, relata Eugenio Recio. ¿Pero dispone la economía española de un margen de cuatro décadas sin que el coste social sea insostenible?

“Creo que es factible impulsar ahora mismo la transformación que pide la industria”, comenta Almudena Semur,

coordinadora del Servicio de Estudios del Instituto de Estudios Económicos (IEE). “Nuestra mirada históricamente ha sido, por desgracia, cortoplacista. Pero el potencial es real”. Tanto es así que la industria química, el mundo del automóvil (los grandes fabricantes han optado por tener plantas en el país), el sector aeronáutico, defensa e incluso la agroindustria son áreas en las que España ya avanza esa reindustrialización que está por llegar.

La tarea es ambiciosa. Hace falta tecnología, compromiso de la sociedad y del Estado, políticas fiscales, incentivos, impulsar la competitividad, sentido del sacrificio y del esfuerzo. Pero, sobre todo, el convencimiento de que esta nueva industria es el motor de una prosperidad que solo se conserva y mejora con imaginación y esfuerzo. El de todos.

El pasado 25 de noviembre, KPMG patrocinó, junto con Iberdrola, la jornada “Reindustrializar España” organizada por El Economista que fue inaugurada por la vicepresidenta del Gobierno, Soraya Sáenz de Santamaría y clausurada por el ministro de Industria, José Manuel Soria. En el encuentro participaron, además, los presidentes y consejeros delegados de compañías de referencia para la reindustrialización que debatieron sobre los retos y perspectivas de la industria en España.



“LA COMPETENCIA ES MUY SALUDABLE, PERO DEBE DARSE EN IGUALDAD DE CONDICIONES”

JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ-PALLETE
CONSEJERO DELEGADO
DE TELEFÓNICA

TEXTO MARIANO GUINDAL

La carrera de José María Álvarez-Pallete está cuajada de éxitos sucesivos. Con un origen profesional puramente financiero, su inquietud y capacidad para afrontar situaciones complejas en un mundo en profunda transformación han impulsado su crecimiento y liderazgo. En 2002 es nombrado presidente ejecutivo de Telefónica Internacional, en 2006 pasa a formar parte del Consejo de Administración, en 2009 se convierte en presidente de Telefónica Latinoamérica y en 2011 en presidente de Telefónica Europa. Un año después, es nombrado consejero delegado del grupo. José María Álvarez-Pallete se siente parte activa de la sociedad de la información y no esquivará ocasión para recordar que la revolución digital ha llegado para transformar nuestras vidas. Cree en el talento, en la pasión y en la innovación, y en su discurso es habitual escuchar un mensaje claro: la crisis ha sido un punto de inflexión en el rápido cambio de los mercados hacia una economía tecnológica y global.

En los últimos años el sector de las telecomunicaciones ha cambiado enormemente, y este ha sido posiblemente el periodo más

dinámico e importante del sector en su historia. Telefónica se ha transformado y preparado para dichos cambios. De lo que es el sector ahora, ¿qué no se hubiera esperado hace diez años? ¿Qué espera en los próximos diez?

Los cambios son radicales, no solo en el sector sino en todos los ámbitos. Estamos viviendo una auténtica revolución: la Revolución Digital. Nunca antes se había producido una acumulación equivalente de tecnología. Por eso esta es ya la revolución de mayor impacto que ha vivido la humanidad.

Casi 3.000 millones de personas se conectan a Internet, un 40 por ciento de la población mundial. Con 770 millones de hogares con banda ancha fija y 2.400 millones de accesos de banda ancha móvil, éste es ya un mundo conectado. Hay en el planeta más gente conectada que con acceso a agua caliente y electricidad. El tráfico de datos creció un 23.700 por ciento de 2005 a 2010. Eso fue antes de la era del *smartphone* y hoy, cuando la gente no puede estar a más de un metro del suyo, un cuarto del uso de internet es ya móvil. Y todo sigue creciendo.

TELEFÓNICA EN CIFRAS

21

PRESENCIA EN PAÍSES

120.000

EMPLEADOS

37.978

MILLONES DE EUROS NETOS EN INGRESOS ENTRE
EN ENERO-SEPTIEMBRE 2014

+ 316,1

MILLONES DE CLIENTES A SEPTIEMBRE DE 2014

+ 1,4

MILLONES DE ACCIONISTAS MINORITARIOS

+ 249,4

MILLONES DE ACCESOS DE TELEFONÍA MÓVIL

Los ciclos tecnológicos se acortan. Más del 60 por ciento de la población tiene cobertura 3G y se estima que la cobertura LTE superará el 65 por ciento en 2019. Un *smartphone* hoy tiene más capacidad de procesamiento que la NASA cuando puso al hombre en la Luna. La demanda de tecnología nunca ha sido tan grande. Si durante el primer fin de semana del lanzamiento del primer iPhone se vendieron 800.000 unidades, el iPhone 6 ha alcanzado los 10 millones en el mismo periodo en 2014.

Pero no solo las personas se conectan. *Internet de las cosas* tiene un potencial enorme. En el año 2000 había 200.000 cosas conectadas. Hoy son 10.000 millones. Con un 99 por ciento de los objetos físicos aún sin conectar, se espera que en 2020 sean 50.000 millones las cosas conectadas (relojes, coches, drones, semáforos, *wearables*...).

Estamos apenas entreviendo los profundos cambios disruptivos que se van a dar en los modelos de negocio y modelos productivos, con *big data*, *cloud computing*, impresoras 3D que deslocalizan la producción... El incremento de la eficiencia y las nuevas oportunidades de negocio se abren en todos los sectores.

Es la digitalización de la sociedad y la economía. Toca todas las facetas de nuestras vidas, de la actividad de las empresas, de la economía... Hace diez años no hubiera podido intuir la magnitud del cambio que ya hemos vivido. Y dentro de diez años nuestros hijos, nativos digitales, se maravillarán todavía más que nosotros hoy ante un mundo futuro aún más digital y disruptivo. Queda mucho camino por delante para asombrarnos.

¿Cree que sería necesario elaborar una "constitución digital" que garantice la seguridad y privacidad de los usuarios de las nuevas tecnologías en la era internet con nuevos valores y nuevas reglas, que permita afrontar el nuevo paradigma de la economía digital?

Internet es ya más real que la vida. Todos somos ciudadanos digitales. Y sin embargo este es un territorio casi sin reglas. Más de un 60 por ciento del tráfico se genera automáticamente sin control por parte de los usuarios, y de este, la mitad es malicioso, generado por *spammers* (emisores de correo o mensajes no deseados), *hackers* y otros usurpadores de identidad. Las



redes sociales animan a los usuarios a revelar enormes cantidades de datos personales. La comercialización de nuestra vida privada es el precio que pagamos por servicios gratuitos. Los datos que cedemos y el uso que se les da se han de proteger. Porque los riesgos del cibercrimen global son muy palpables, su impacto supera los 320.000 millones de euros anuales y nadie está a salvo, ni gobiernos, ni empresas, ni particulares. Necesitamos nuevos modelos de pensamiento, valores y reglas para el mundo digital, en favor de los derechos y seguridad de los usuarios.

En los últimos años se ha hablado mucho, y Telefónica ha sido un claro exponente, de un debate entre los operadores y las OTTs sobre las diferencias en cómo son reguladas, cuotas de mercado, impuestos, etc. ¿Hacia dónde cree que evolucionará este debate?

Telefónica, con un 32 por ciento de cuota en el mercado de telefonía móvil en España, está sujeta a una estricta normativa respecto a contenidos transmitidos por sus redes o el uso de datos de sus clientes, así como en cuanto a condiciones y precios de prestación de sus servicios. Todas las telco lo están.

En cambio, Google, Android, Apple, Facebook... disfrutan de un cuasi monopolio o duopolio sin las restricciones que afrontan las telco, a pesar de que, cada vez más, ofrecen servicios de voz y datos, exactamente igual que estas. La inversión y la generación de empleo son la otra cara de la moneda y la contribución de las empresas de internet palidece al lado de la de las telco.

La competencia es muy saludable, pero debe darse en igualdad de condiciones. O se regula a todos o no se regula a nadie. Las reglas del juego deben ser iguales para todos para garantizar que los derechos de los consumidores se preservan y que el sector y las economías crecen de manera sostenible.

Un *smartphone* hoy tiene más capacidad de procesamiento que la NASA cuando puso al hombre en la Luna.

¿No cree que Europa invierte tanto o más que los Estados Unidos en infraestructuras tecnológicas, pero el resultado es menos eficiente por problemas de fragmentación? ¿Deberíamos tener un único regulador a nivel Europeo, en vez del modelo actual de regulador en cada país?

La fragmentación en Europa es un hecho, con 120 operadores en Europa frente a 10 en EE.UU. Sin duda estas políticas de impulso de la competencia tan diferentes han contribuido a hacer que Europa haya perdido el liderazgo que ostentaba en el sector y que el desarrollo de infraestructuras vaya por detrás.

La consolidación en el sector es necesaria y está ya sucediendo. Telefónica está tomando un papel de liderazgo en este sentido, desinvertiendo en mercados no estratégicos

Dentro de diez años nuestros hijos, nativos digitales, se maravillarán todavía más que nosotros hoy ante un mundo futuro aún más digital y disruptivo.

(Irlanda, República Checa) para reforzar en cambio la presencia en los que son clave (E-Plus en Alemania, Digital+ en España, GVT en Brasil). Los reguladores y las administraciones deben facilitar que esto suceda de manera fluida y armónica, y permitir que los mercados se autorregulen hacia una competitividad razonable y sostenible.

Un regulador único o una coordinación más clara entre los reguladores ayudarían, así como una visión más amplia que pueda devolver la racionalidad a los mercados europeos en pos de su sostenibilidad futura.

Telefónica tiene una presencia muy importante en Reino Unido y Alemania desde la compra de O2 hace ya casi diez años. En Alemania, además, se ha reforzado recientemente con la compra de e-Plus. ¿Cómo ha influido esto en la cultura de trabajo de la compañía?

Hace unos diez años, antes de la adquisición de O2, éramos una multinacional que hablaba en castellano y *brasileiro*. Ahora contamos con empleados de 105 nacionalidades. En nuestro Comité Ejecutivo conviven cinco

nacionalidades y casi la mitad de sus miembros no son españoles. Esta creciente diversidad nos ha puesto en contacto con otros modelos de liderazgo y de gestión, aportándonos perspectiva y capacidad de adaptación.

No toda la evolución que hemos vivido en estos últimos años se debe a nuestra entrada en O2, pero O2 ha sido sin duda un factor importante en la transformación de la compañía y nuestra cultura corporativa.

Por otro lado, desde un punto de vista de competencia e innovación Reino Unido y Alemania son mercados interesantísimos. Es mucho lo que aprendemos allí y podemos trasladar a otras operaciones. En esto radica parte del beneficio de ser una empresa verdaderamente global.

Los últimos resultados presentan una mejora generalizada en los principales indicadores de Telefónica, ¿significa esto un cambio claro en la tendencia tras la dura crisis de los últimos años?

Telefónica decidió hace tres años, en plena crisis, que quería ser una *telco* digital, y emprendimos un camino de transformación profunda que nos ha llevado de vender minutos a comercializar gigabytes.

Hemos avanzado mucho en estos tres años, pero seguimos adelante. Tenemos el foco puesto en incrementar la generación de ingresos mediante la monetización del tráfico de datos y de los servicios digitales, que crecen a doble dígito. Somos una compañía cada vez más tecnológica, impulsando la modernización de nuestras redes y de nuestros sistemas. Ganamos en eficiencia gracias a la simplificación y a un mayor apalancamiento de nuestra escala. Y reforzamos nuestro liderazgo en el ecosistema digital, impulsando un nuevo posicionamiento público que contribuya a restablecer el equilibrio en el sector. Afianzando estos cimientos, estamos recuperando la senda del crecimiento sostenible.

En 2011 se lanzó Wayra, una red de academias y aceleradoras para fomentar las nuevas empresas tecnológicas en el mundo. ¿Cuáles son sus planes para Wayra en los próximos años?

El balance de Wayra es muy satisfactorio. Hasta hoy hemos invertido en más de 430 empresas, con un ratio de supervivencia de las mismas en torno al 80 por ciento y una inversión de terceros de más de 57 millones de euros.

El proyecto ahora cuenta con un respaldo todavía mayor, como parte de una iniciativa más amplia como es Open Future. Se trata de un programa global que integra todas las iniciativas que conforman el ecosistema del emprendimiento de base innovadora. Es un espacio en el que se encuentran personas con ideas y empresas con proyectos. Nuestro compromiso con Wayra y Open Future se refuerza como lo hace el que tenemos con la innovación y el emprendimiento.

Telefónica emprendió en plena crisis un camino de transformación profunda que nos ha llevado de vender minutos a comercializar gigabytes.

Los ejecutivos que trabajan con usted siempre han destacado su capacidad para reconocer el talento y rodearse de los mejores profesionales. ¿Aparte de la capacidad profesional, qué es lo que más valora de sus colaboradores directos?

Admiro a la gente con valores. Con determinación, fe, inventiva, fortaleza, empuje, valor, coraje, generosidad, espíritu de lucha y de equipo, optimismo, liderazgo... Y por encima de todo con ilusión.

La ilusión al afrontar los retos marca la diferencia entre llegar o quedarse en el camino. Porque incluso hoy que las oportunidades son más que nunca han sido, la competencia también es mayor. Hay que trabajar duro para llegar a la meta y solo se consigue con mucha ilusión.

Necesitamos nuevos modelos de pensamiento, valores y reglas para el mundo digital.

Con estas premisas he conseguido rodearme siempre de grandes profesionales, mejores que yo. Y al colocarme fuera de mi zona de confort me he visto obligado permanentemente a mejorar y aprender para estar a la altura. Algo crucial en estos tiempos de profunda transformación.

La vida de un ejecutivo de tan alto nivel es de una exigencia máxima ¿Cuál es la forma de compaginar la agenda de su cargo con la vida familiar?

Para mí la cuestión sería si es posible darlo todo sin contar con la familia como refugio y fuente de energía. Darle importancia y prioridad no es optativo. Ni es un lujo. Es una necesidad. No puedo concebir mi carrera, ni mi vida, sin mi familia en el centro.

Todos necesitamos un lugar que nos de paz, tranquilidad y la sensación de que tenemos un proyecto de vida. Yo he tenido la fortuna de poder crearlo junto a mi esposa. En los últimos 25 años, en que he pasado más de 1.500 noches en un avión y muchas más en hoteles, ella ha sido mi certeza y mi referente. Como también los son mis tres extraordinarios hijos, mis padres, mis hermanos... Soy afortunado por tener la familia que tengo.

EL IMPACTO REGULATORIO QUE LLEGA

Las empresas tendrán que enfrentarse este año y los sucesivos a una creciente ola de cambios normativos que impactará desde en la forma en la que pagan sus impuestos a los servicios que contratan con su auditor. Las leyes que se han aprobado en esta legislatura son muchas y más las que aún están por llegar, pero, en este reportaje, se repasa el impacto de tres de las que mayor repercusión generarán para las empresas.

TEXTO
M.F.M

El número de normas que impactan en las empresas crece de forma exponencial cada año. Las interconexiones mundiales son cada vez más profundas y los trepidantes avances económicos, sociales y tecnológicos han derivado en un entorno normativo complejo y cambiante. Las regulaciones se refieren a ámbitos cada vez más específicos y requieren de conocimientos técnicos más concretos, mientras que este incremento normativo ha dejado de ser coto único para aquellos sectores más regulados.

La normativa que afecta a las empresas ya no es solo local o nacional, sino que entes supranacionales como la Unión Europea también se han convertido en una fuente constante de nueva regulación. A esto se une el imparable proceso de internacionalización que trae consigo la necesidad de que las compañías conozcan en profundidad la regulación de los nuevos países en los que van a estar presentes. La crisis económica también ha ayudado a dar

un impulso a la regulación, ante el evidente panorama de cambio que ha traído nuevos retos para las empresas.

Una reciente encuesta realizada por KPMG a 1.500 consejeros miembros de comités de auditoría de todo el mundo (incluida España) muestra cómo el riesgo regulatorio se ha convertido en uno de los principales para las empresas: un 48% de los consultados aseguró que la regulación gubernamental y el impacto de las iniciativas de políticas públicas era considerado un riesgo problemático. A continuación, se analizan algunos de estos desarrollos normativos que mayor impacto tendrán en las empresas.

LA REFORMA DE AUDITORÍA TRANSFORMA EL MERCADO

La selección de la firma de auditoría, la contratación de ciertos servicios profesionales o las funciones y supervisión de los comités de auditoría se verán afectados por un nuevo marco normativo de amplio alcance en Europa. El Parlamento y el Consejo europeos aprobaron en abril de 2014 una nueva Directiva y un Reglamento que modifican el marco regulatorio del mercado de auditoría y que afecta a las empresas consideradas de interés público, así como a las firmas que prestan servicios de auditoría y otros servicios distintos.

Imagen de apertura
The Traffic Light tree.
Pierre Vivant creó en 1999 esta pieza de más de ocho metros; sobre su poste se insertan setenta y cinco semáforos que cambian de luz continuamente. En un principio, se propuso que las luces se activasen en tiempo real con los picos de actividad de la Bolsa de Londres, pero finalmente se optó por una simple secuencia arbitraria de luces que reflejase "el incesante ritmo de las actividades financieras y comerciales a su alrededor".

23.000 ENTIDADES DE INTERÉS PÚBLICO EN LA UNIÓN EUROPEA

NÚMERO APROXIMADO DE ENTIDADES DE INTERÉS PÚBLICO EN LOS 28 ESTADOS MIEMBRO DE LA UNIÓN EUROPEA.

FUENTE: INTERNATIONAL FORUM OF INDEPENDENT AUDIT REGULATORS (IFIAR)

Alemania 780	Hungría 100
Austria 374	Irlanda 1225
Bélgica 261	Italia 1500
Dinamarca 950	Lituania 154
Eslovaquia 600	Luxemburgo 450
Eslovenia 100	Malta 126
España 8406*	Polonia 426
Finlandia 600	Portugal 1300
Francia 599	Reino Unido 2000
Grecia 460	República Checa 303
Países bajos 1100	Suecia 270

* En España, como en otros países, el desarrollo de una nueva Ley de Auditoría podría hacer variar las cifras

“El nuevo marco de auditoría en la UE puede generar un mosaico normativo en Europa que es necesario evitar desde la colaboración y el consenso entre reguladores, firmas y compañías europeas”, asegura César Ferrer.

El periodo de reflexión abierto por la crisis económica llevó a las instituciones europeas a replantearse mejoras en materia de control y gobierno corporativo, y de ahí surgió la iniciativa de reforma del mercado de auditoría en la UE que pretendía, según Michel Barnier, ex-comisario europeo de mercado interior, “dar un paso para incrementar la calidad de la auditoría y restablecer la confianza de los inversores a través de la información financiera, un ingrediente esencial para el crecimiento de las inversiones y la economía en Europa”.

Tras aprobarse el nuevo marco normativo, los Estados miembro deben transponer la Directiva a su ordenamiento jurídico antes del 17 de junio de 2016 y elegir la aplicación o no de las opciones contenidas en el Reglamento. De este ejercicio dependerá en gran parte la foto final del mercado de auditoría en el continente, pues, según comenta César Ferrer, socio responsable de Regulación y Riesgo de KPMG en España, “el nuevo marco permite a cada Estado un grado de decisión significativo sobre aspectos relevantes de la reforma, lo que introduce una alta complejidad y el riesgo de generar un mosaico normativo en Europa que es necesario evitar desde la colaboración y el consenso entre reguladores, firmas y compañías europeas”.

La reforma afectará principalmente a las EIP (entidades de interés público), aquellas que tengan valores cotizados en un mercado regulado, sean entidades de crédito o empresas de seguros; aunque los Estados miembro tienen la

posibilidad de ampliar esta descripción, que, en el caso español y con la legislación actual, incluye, además, a instituciones de inversión colectiva, sociedades de garantía recíproca o fondos de pensiones, entre otros.

Tres serán los cambios con mayor impacto. El primero es el relativo a la rotación obligatoria de los auditores de las EIP cada diez años, como máximo. Cada Estado podrá prorrogar otros diez años el periodo de rotación siempre que se convoque un proceso de licitación para designar auditor.

Otro de los aspectos de la reforma se refiere a los servicios distintos de auditoría que el auditor legal de una EIP no puede prestar a esa misma empresa. La norma, que amplía las actuales restricciones, incluye los servicios de asesoramiento fiscal, los servicios de *corporate finance* o de valoración. Asimismo los honorarios por servicios prestados distintos de la auditoría no podrán superar el 70% de los honorarios obtenidos por la auditoría legal.

Por último, la reforma refuerza las funciones de los comités de auditoría y su relación con el trabajo del auditor externo. Respecto al informe de auditoría, se amplía su contenido y se incluye que, en el caso de las EIP, el auditor describirá los riesgos de incorrección material valorados en su trabajo y su respuesta a esos riesgos.

Para Borja Guinea, socio responsable de auditoría de KPMG en España, “los cambios encaminados a mejorar

VÍAS ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN EMPRESARIAL, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Otros cambios normativos que impactarán con fuerza en las empresas son los siguientes:

– **Ley por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital:** actualmente se encuentra en tramitación parlamentaria y su objetivo es impulsar mejoras en el gobierno corporativo de las empresas. En ella se abordan aspectos como las remuneraciones de los consejeros, la duración de su mandato, nombramientos, las situaciones de conflictos de interés y los deberes de lealtad y diligencia de los administradores, entre otros.

– **Ley por la que se regulan las entidades de capital-riesgo y otras entidades y gestoras de inversión colectiva, y por la que se modifica la Ley de instituciones de inversión colectiva:** en diciembre entró en vigor esta nueva norma que tiene como objetivo transponer al ordenamiento español la Directiva de Gestores de Fondos de Inversión Alternativa (AIFMD). Entre las novedades que introduce, se encuentran la flexibilización del régimen financiero de las entidades de capital-riesgo, permitiendo el uso de un abanico más amplio de instrumentos financieros como los préstamos participativos; la creación de la figura de las entidades de capital-riesgo-pyme, que se caracterizan por que deberán mantener al menos un 75% de su activo computable en participaciones de pymes y establecer una relación de asesoramiento con las mismas, y la creación de las entidades de inversión colectiva de tipo cerrado, que no tendrán un régimen de aptitud de activos ni de diversificación de riesgos más allá que el establecido en sus reglamentos de gestión. Con la entrada en vigor de la ley, el universo de vehículos de inversión colectiva en España quedaría dividido en dos grandes bloques: armonizados (UCITS) y alternativos (todos los demás, incluyendo vehículos abiertos, cerrados y capital-riesgo).

– **Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno:** sus objetivos son incrementar y reforzar la transparencia en la actividad pública, reconocer y garantizar el acceso a la información y establecer las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos así como las consecuencias jurídicas derivadas de su incumplimiento. La Ley, cuya parte relativa a buen gobierno entró en vigor en diciembre de 2013, incluye la creación de un Portal de la Transparencia, activo desde diciembre de 2014, al que los ciudadanos pueden acceder para conocer toda la información de obligada publicación para la Administración central.

la calidad de la auditoría, fortalecer el gobierno corporativo y fomentar la transparencia para las partes que intervienen en el mercado son positivos”, y pone el acento en el “aumento de las funciones y expectativas depositadas en los comités de auditoría, que deberán entender con detalle los impactos y efectos que abre la normativa en sus organizaciones, con especial incidencia en el caso de las compañías internacionales”.

En España, el organismo competente en la regulación de Auditoría, el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC), ya ha comenzado los trabajos para llevar adelante la transposición de la Directiva y la elección de las opciones previstas. El pasado 26 de diciembre el Consejo de Ministros aprobó el Anteproyecto de Ley de Auditoría de Cuentas en el que establece, entre otras medidas, la rotación obligatoria de la auditoría cada diez años para las EIP, con la posibilidad de ampliar cuatro años, en caso de que la empresa decida aplicar la coauditoría.

LA REFORMA FISCAL QUE IMPULSARÁ LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

El porcentaje de ingresos fiscales sobre el PIB en España pasó del 37,1% en 2007 al 32,5% en 2012 (último año en el que se tienen datos), con una distancia de casi siete puntos porcentuales respecto a la media de la Unión Europea frente a los 2,2 de hace siete años, según Eurostat. Así, el descenso en la recaudación de ingresos públicos se concretó en 51.094 millones de euros (4 puntos del PIB) de 2007 a 2012. La explicación que Eurostat, la oficina estadística de la Unión Europea, aporta en su informe *Taxation trends in the European Union 2014* se refiere al impacto de la crisis económica en España, que

trajo consigo una fuerte caída de los ingresos empresariales así como del consumo y la demanda interna.

Ante este importante giro en la coyuntura económica, el Gobierno de Mariano Rajoy impulsó una reforma fiscal que entró en vigor el 1 de enero de 2015, y que, de cumplir con sus previsiones, propiciará un crecimiento adicional del PIB del 0,55%. Según adelantó ya el presidente del Gobierno en el debate sobre el Estado de la Nación en febrero, el objetivo es “consolidar el crecimiento económico, mejorar la competitividad, favorecer la creación de empleo, e incluir medidas sociales de apoyo a las familias y las personas con menos recursos”.

El proyecto supone un cambio parcial de la normativa en vigor y afecta a tres gravámenes: Impuesto de Valor Añadido (IVA), Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) e Impuesto sobre Sociedades. Finalmente ha quedado pospuesta para su tramitación el próximo año la reforma de la Ley General Tributaria, en la que se prevé introducir medidas contra el fraude fiscal. Tampoco se producirán cambios en los impuestos autonómicos y locales.

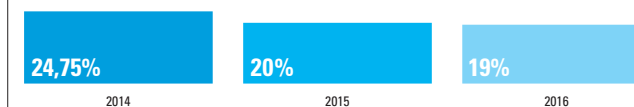
Los expertos señalan que la reforma de la Ley del IVA, impulsada por una directiva europea, es de carácter técnico. Su principal característica es que no se modifican los tipos. “En 2012 ya se llevó a cabo una subida de este impuesto, cuyo tipo general pasó del 18% al 21%. Aún existe cierto margen de subida y no hay peligro de inflación, pero se espera que, según se vaya consolidando la recuperación económica y aumente el consumo, la recaudación se incremente”, asegura Juan Manuel Moral, socio del área Fiscal de KPMG Abogados.

En cuanto al IRPF, se ha optado por una reforma en la que aspectos básicos como la configuración dual del impuesto (en el que se

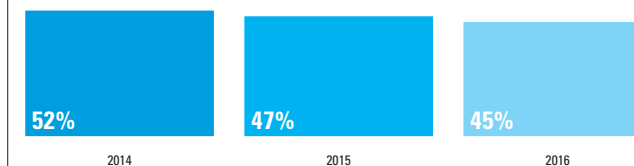
CUADRO RESUMEN DE LOS CAMBIOS EN LOS TIPOS DE LA REFORMA FISCAL

FUENTE: KPMG

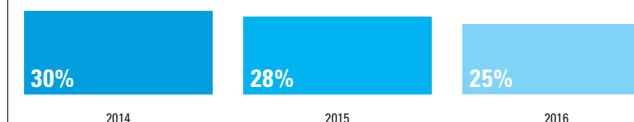
IRPF TIPO MÍNIMO



TIPO MÁXIMO



IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES



“Los comités de auditoría ven reforzadas sus funciones con la reforma”, opina Borja Guinea.

distinguen rentas del ahorro y rentas generales), no se modifican. Aunque, en este caso, sí se ha optado por una reducción de los tipos impositivos, tras la inesperada subida realizada por el Gobierno en 2012, que situó este gravamen en niveles desconocidos en España y entre los puestos más altos de los países europeos. El tipo máximo se estableció entonces en el 52%, al mismo nivel que en Holanda, y solo superado por Suecia (56,6%), Dinamarca (55,6%), Bélgica (53,7%) y Portugal (53%), según datos publicados por Eurostat.

Con la reforma, el número de tramos del impuesto se han reducido de siete a cinco y el tipo mínimo ha pasado

del 24,75% al 20% en 2015 y bajará al 19% en 2016. El tipo máximo de gravamen ha variado del 52% al 47% en 2015 y lo hará al 45% en 2016. Según el Gobierno y los expertos, los contribuyentes que más notarán la reforma fiscal serán aquellos con las rentas más bajas y las más altas, aunque “la reducción de los tipos lleva aparejados ajustes al alza de otros mecanismos en el impuesto, por lo que es difícil realizar una valoración generalizada del impacto que tendrá sobre el IRPF. Las familias con hijos y con personas con discapacidad sí se verán beneficiadas”, señala Juan Manuel Moral.

Pero los verdaderos cambios son protagonizados por la llegada de una Ley totalmente nueva del Impuesto sobre Sociedades, tras veinte años de vigencia de la anterior. Respecto a su codificación, Juan Manuel Moral comenta que “se ha llevado a cabo un trabajo técnico de alto nivel por parte del Ministerio de Hacienda, que ha conseguido definir un impuesto moderno y adaptado al entorno que marcan tanto el escenario de superación de crisis económica como la actual situación de las empresas en España”.

En cuanto al impacto que tendrá, el experto vaticina que “la nueva Ley del Impuesto sobre Sociedades potenciará la competitividad de España, ya que apuesta por la internacionalización empresarial y contempla medidas

para favorecer las inversiones en el extranjero respetando el derecho europeo”. La rebaja de los tipos también se hará en dos fases: del 30% se ha bajado al 28% en 2015 y hasta el 25% en 2016.

LA REFORMA DE LA LEY CONCURSAL QUE SALVARÁ A LAS EMPRESAS VIABLES CON DIFICULTADES

El número de empresas en concurso de acreedores en España se ha multiplicado por diez desde que comenzó la crisis económica: de las 916 registradas por el Instituto Nacional de Estadística en 2006 se pasó a las 9.143 en 2013. Un 95%, a pesar de que muchas podrían considerarse técnicamente viables, acabó en liquidación el pasado año, un porcentaje muy superior al de países del entorno como Reino Unido (80%) o Francia (70%), según el Ministerio de Economía y Competitividad.

Ante estos efectos devastadores de la crisis sobre el tejido empresarial español, diversos organismos internacionales como la Comisión Europea o el Fondo Monetario Internacional comenzaron a instar al Gobierno español a realizar modificaciones en la legislación que afecta a la insolvencia y al fracaso empresarial. Luis de Guindos, ministro de Economía y Competitividad, ya avanzó cambios asegurando que los procesos concursales se habían convertido

en “una trituradora de empresas” y que el objetivo era que “los administradores no sean liquidadores de la empresa, sino administradores para asegurar el negocio”.

Como un primer paso, el Gobierno aprobó en marzo el Real Decreto-ley de medidas urgentes en materia de refinanciación y reestructuración de deuda empresarial, con el objetivo de fomentar estos mecanismos como mejor vía de solución de la situación de insolvencia de una compañía antes de llegar al concurso de acreedores. La norma introdujo, entre otras medidas, la posibilidad de que los bancos pudieran capitalizar los créditos concedidos a compañías en dificultades y avaló por primera vez acuerdos de refinanciación suscritos por el 51% de los acreedores, esperas de hasta diez años y quitas sin límites.

Yendo un poco más allá y, con el objetivo de facilitar los acuerdos que permitieran la supervivencia de las empresas que, a pesar de las medidas aprobadas en marzo para facilitar las refinanciaciones, entraran en un proceso concursal, el Consejo de Ministros dio luz verde en septiembre al Real Decreto Ley sobre Medidas Urgentes en Materia Concursal. La norma, además de introducir novedades sustanciales, abrió la posibilidad de modificar con arreglo a la nueva normativa los convenios concursales incumplidos amparados por la legislación anterior dentro de los dos años posteriores a su entrada en vigor.

En cuanto a las novedades, destaca la posibilidad de vincular a los acreedores privilegiados (aquellos a los que la legislación otorga preferencia de cobro de la deuda por razones de interés general –como las Administraciones Públicas– o de interés social –como los trabajadores– o por razón de las garantías de que disponen –como los acreedores hipotecarios–) al contenido de un convenio cuando concurran determinadas mayorías reforzadas.

“Una mayor involucración de los acreedores privilegiados en la negociación del convenio concursal incrementará sus posibilidades de éxito”, señala Ángel Martín.

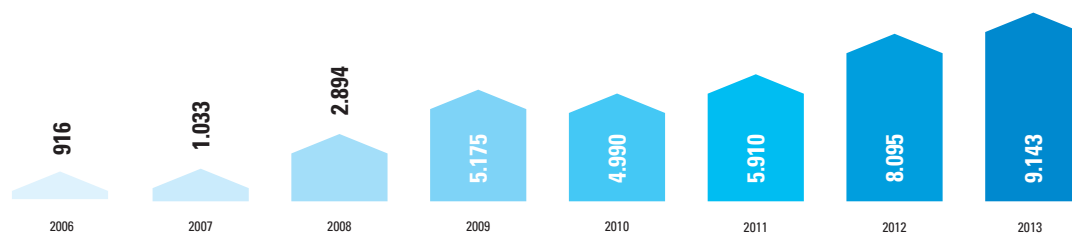
Ángel Martín, socio responsable de Restructuring de KPMG en España, valora positivamente esta medida en el sentido de que “una mayor involucración de los acreedores privilegiados en la negociación del convenio incrementará sus posibilidades de éxito y, por tanto, las de la viabilidad de la empresa”.

Beatriz Rúa, directora del área Concursal de KPMG, explica así otro de los cambios que introdujo la modificación de la Ley Concursal: “Las propuestas de convenio pueden contemplar ahora el traspaso de la propiedad del negocio en concurso al acreedor y la cesión en pago de determinados bienes y derechos, así como quitas superiores al 50% del crédito y esperas de cobro de hasta diez años siempre que concurran mayorías reforzadas”.

Por último, las modificaciones también han llegado a la regulación de la liquidación concursal y a la venta de unidades productivas de la empresa en concurso para flexibilizar y dotar de mayor seguridad jurídica este mecanismo de solución del concurso, “lo que facilitará la continuidad de la empresa y el mantenimiento del empleo”, concreta Ángel Martín.

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS EN CONCURSO DE ACREEDORES EN ESPAÑA

Fuente: Instituto Nacional de Estadística



BANCA DIGITAL: EL FUTURO ES AHORA

Las nuevas generaciones de consumidores, más digitales, exigen al sector financiero cambios en su modelo de negocio. Los nuevos competidores en las áreas de pagos o créditos, con más experiencia en el ámbito de Internet, también le empujan a tomar decisiones. La banca ya ha reaccionado y ha iniciado el viaje hacia un futuro digital; pero los detalles de su destino aún están por concretar ante un entorno cambiante no exento de grandes retos y riesgos.

TEXTO
JORGE CHAMIZO
MARIBEL RODRIGO

La banca digital no es el futuro, es el presente. En Estados Unidos, donde hay más datos oficiales al respecto, al menos ya lo es. Según el informe *Consumers and Mobile Financial Services 2014*, de la Reserva Federal, en 2011 un 21% de los usuarios de móvil ya utilizaba algún tipo de servicio bancario a través de él, y la cifra se alzó al 33% en 2013. Las oportunidades que trae el cambio son infinitas y nuevos competidores, muchos de ellos con ADN digital, ya han entrado a ciertos negocios tradicionalmente aglutinados por la banca.

Los servicios de pago fueron los primeros que acogieron a estos nuevos jugadores. En Estados Unidos, Google tiene en marcha Google Wallet, una herramienta para efectuar pagos o realizar y recibir transferencias, y

Starbucks ha cosechado un éxito notable con una aplicación que, escaneando un código, permite hacer pagos en sus puntos de venta o incluso dejar propinas. Pero esto es solo la punta del iceberg. Los expertos coinciden en que el próximo campo de batalla serán los créditos: desde el *crowdfunding* que ya nació en Internet hasta empresas más tradicionales que usan la red para ponerse en contacto con compañías que buscan financiación (firmas de capital riesgo, *hedge funds* o compañías de préstamos *peer to peer*).

“Son empresas que están dando un mordisco al negocio bancario tradicional, sobre todo en el mundo de pagos, pero que no suponen una amenaza real para el sector pues éste está tremendamente regulado”, comenta Ramón Cañete, socio de Estrategia y Operaciones de KPMG en España. Francisco Uría, socio responsable del Sector Financiero de KPMG en España, explica así la diferencia entre ambos jugadores: “Cuando la banca capta depósitos garantiza su devolución, asegurada además por el Fondo de Garantía de Depósitos, lo que no ocurre en el caso de las nuevas plataformas

de concesión de crédito. De ahí las lógicas prevenciones que el regulador español está adoptando respecto de la inversión minorista. En todo caso, el mantenimiento de un “level playing field” adecuado entre quienes prestan servicios financieros similares constituye una reivindicación clave del sector financiero tradicional”.

Otra de las ventajas competitivas de la banca tradicional, aún por explotar en algunos casos, es la ingente cantidad de datos que acumula y que, tratados con las estrategias y herramientas adecuadas, pueden permitir un conocimiento profundo de sus clientes para ofrecerles, por ejemplo, productos personalizados. “El sector financiero puede presumir de ser uno de los que más información tiene de sus clientes. Además de datos demográficos, tiene información del nivel de gasto o los hábitos de compra. Es importante esta capacidad, para lo que se muestra crucial incluir nuevos perfiles de profesionales en los equipos con conocimientos y capacidades analíticas excelentes, lo que se conoce como *data scientists*”, detalla Juan Manuel Zanón, director de Customer & Growth de KPMG en España.

Las estrategias de las entidades bancarias están siendo diferentes, influidas por las tipologías existentes, el número de oficinas, la capacidad de inversión y los recursos disponibles; pero ya se aprecian pasos hacia la transformación digital de los procesos y modelos. Así, en Bankia, Juan Luis Vidal, Director corporativo de Multicanalidad de la entidad, reconoce que “uno de nuestros grandes retos es alcanzar la optimización de cada transacción, maximizando el retorno

de la misma tanto para el cliente como para la entidad, y apostando por la transparencia y la información como elementos clave de nuestra propuesta de valor a lo largo de todo el proceso de la contratación”.

Desde Bankinter, reconocen que existen aspectos de los que pueden aprender de esta nueva competencia en ciernes. “Los nuevos entrantes son muy buenos generando grandes experiencias de usuario, creando grandes ecosistemas de empresas que trabajan conjuntamente para generar valor añadido (pensemos por ejemplo en las empresas que desarrollan aplicaciones para iPhone en el ecosistema Apple Store) y generando paquetizaciones de productos que elevan las barreras de salida (pensemos en el dispositivo Kindle de Amazon). Estos elementos se pueden trasladar al sector financiero generando novedosas propuestas de valor”, concreta Nicolás Moya, Director de Innovación de la entidad.

SEGMENTAR PARA ACERTAR

Qué duda cabe de que las nuevas generaciones son las abanderadas del cambio digital, en un momento en el que la Generación Y está alcanzando la mayoría de edad y, con ella, su capacidad de acceder a la compra de bienes y servicios. Los datos muestran cómo su tendencia innata hacia lo digital ya se plasma en sus relaciones con la banca (en 2013, según el citado informe de la Reserva Federal, un 39% de los encuestados entre 18 y 29 realizó operaciones bancarias mediante el móvil, una cifra que desciende al 6,6% en el caso

de los mayores de 60 años), pero ahora el reto es conocer sus hábitos y preferencias y adaptarse a ellos.

Juan Luis Vidal explica así los rasgos diferenciales de las nuevas generaciones: “Los nuevos perfiles de clientes digitales muestran claras diferencias en cuanto a cómo prefieren relacionarse con su banco, lo cual incide claramente en su nivel de satisfacción. Estos perfiles de clientes son tremendamente exigentes con atributos que tienen que ver con la calidad, la rapidez, la conveniencia y la facilidad de las transacciones que realizan a través de los canales digitales”.

Por su parte, Nicolás Moya resume en cuatro las máximas fundamentales de esta Generación Y: “En primer lugar, prefieren evitar una relación presencial o telefónica si no es estrictamente necesaria. En segundo, tienen elevadas expectativas en los servicios digitales que reciben, debido a los nuevos entrantes especialistas en Internet (en especial en lo que tiene que ver con la experiencia de usuario y simplicidad de producto recibido). En tercero, los servicios cada vez tienen que ser más convenientes, más instantáneos y más sensibles al contexto en el que se encuentra el cliente. Por último, quieren cada vez opinar más, participar en el diseño de productos, filtrar eligiendo solo lo mejor, compartirlo con sus redes de amigos, etc.”.

Estos jóvenes deseosos de usar las posibilidades que Internet les brinda son, sin duda, los que coparán las listas de clientes en el futuro de la banca, pero los expertos alertan de que tampoco hay que olvidarse de aquellos perfiles más tradicionales. “Cada cliente tiene unas preferencias distintas respecto a cómo relacionarse con su banco. No existen fórmulas generales y lo que es válido para un cliente puede no serlo para otro y la adecuada segmentación del cliente debería incluir información sobre su preferencia de canal. Mientras que a algunas personas

LOS RIESGOS DE LA DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR

El cambio en los modelos de negocio es inevitable y necesario, pero no por ello está exento de riesgos. La ciberseguridad y la privacidad, ambos íntimamente relacionados, son dos de los que más preocupan a los usuarios a la hora de adentrarse en el mundo de la banca digital. En este sentido, Ramón Cañete aboga por realizar inversiones y encontrar best practices para “buscar nuevos desarrollos digitales que permitan, a la vez que cambiar hacia un modelo de negocio más digital, hacer más seguras las operaciones”.

Por su parte, Nicolás Moya cuenta cómo, en la mayoría de las disrupciones tecnológicas que han tenido lugar en la historia de la humanidad, a una etapa de rápido crecimiento le ha seguido una etapa de refinamiento y control. “Con la gestión de los datos pasará algo semejante. La nueva banca digital trae consigo rápidos crecimientos en el trasiego de información entre el cliente y el banco. Datos que el banco deberá usar para adaptar mejor sus propuestas comerciales a sus clientes. Tras esta primera etapa, una nueva de control y refinamiento permitirá ajustar al máximo la seguridad y privacidad sobre unos datos que, al fin y al cabo, no son propiedad de las entidades financieras sino de los propios clientes”, concluye.

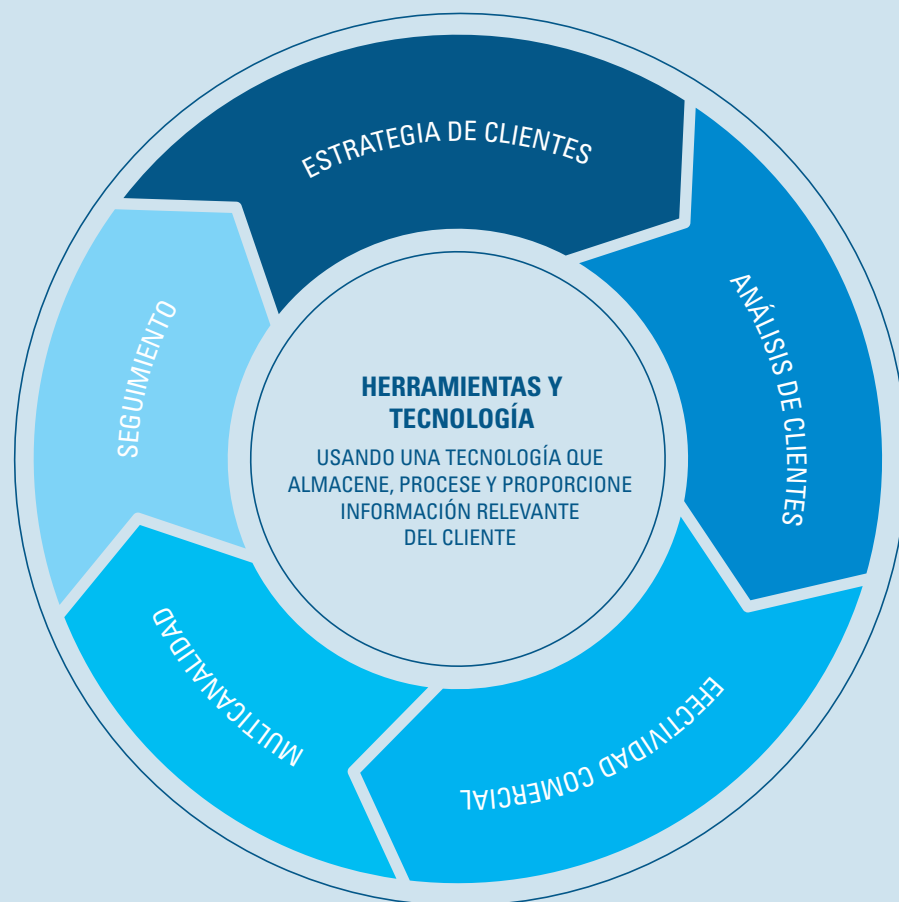
puede molestarles recibir información a través del móvil, para otras puede ser una ventaja. La adecuada segmentación cliente/canal/tipo de oficina resulta crucial en la estrategia de eficiencia de las entidades”, comenta Francisco Uría.

Así, la segmentación parece la clave para acertar. En Bankia ya lo hacen. “Pretendemos dar respuesta a las nuevas demandas de los clientes -que han surgido sobre todo por el gran impulso de las nuevas tecnologías-, mediante el establecimiento de un nuevo modelo de segmentación. Esta nueva segmentación va asociada a la idea de centrarse en el cliente y no tanto en el producto, a la optimización de los canales a través de los que nos comunicamos con él y a una apuesta clara por una nueva forma de gestionar la información

Las estrategias de las entidades bancarias están siendo diferentes, influidas por las tipologías existentes, el número de oficinas, la capacidad de inversión y los recursos disponibles.

CLAVES DE UNA ESTRATEGIA BASADA EN EL CRECIMIENTO Y EL CLIENTE

FUENTE: KPMG



ESTRATEGIA DE CLIENTES

DE UNA VISIÓN PRODUCTO A UNA VISIÓN CLIENTE "FOCALIZARSE EN EL CLIENTE"

ANÁLISIS DE CLIENTES

CONOCER Y ENTENDER A LOS CLIENTES PARA PODER ACTUAR EFICAZMENTE Y ASÍ AUMENTAR LA RELACIÓN Y LA VINCULACIÓN

EFECTIVIDAD COMERCIAL

ARTICULAR CADA ACCIÓN COMERCIAL EN EL MARCO DE UNA PLANIFICACIÓN Y SISTEMÁTICA HOMOGÉNEA Y COORDINADA

MULTICANALIDAD

QUE LA GESTIÓN COMERCIAL EVOLUCIONE HACIA UNA EXPERIENCIA MULTICANAL INTEGRADA Y MEJORE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

SEGUIMIENTO

SEGUIR Y MEDIR LOS RESULTADOS DE CADA ACCIÓN PARA CUANTIFICAR LA EFECTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LAS ACCIONES

Según la encuesta de la Reserva Federal, en 2013 un 89% de los estadounidenses ya usaba alguna forma de tecnología para interactuar con su banco, pero la forma más habitual de contacto era la presencial.

que nos aporte el conocimiento necesario para ofrecer un servicio excelente a través de cualquier canal", comenta Juan Luis Vidal.

INTERNET, SUCURSALES, TELÉFONO... EL RETO DE PONER ORDEN EN EL NUEVO CAJÓN DE SASTRE

Sea como fuere, todo desemboca en el cliente y sus expectativas, que hoy pasan, también, por poder acceder a los servicios bancarios a través de diversas plataformas. Es lo que los expertos denominan cliente omnicanal, que lo mismo accede a su cuenta a través de su ordenador, que desea realizar una transferencia a través del móvil o que prefiere ir a solicitar una hipoteca a la oficina más cercana para beneficiarse de un asesoramiento más personalizado. Todo ello con amplia disponibilidad y rapidez.

Según la encuesta de la Reserva Federal, en 2013 un 89% de los estadounidenses ya usaba alguna forma de tecnología para interactuar con su banco, pero la forma más habitual de contacto era la presencial, en un 82% de los casos, seguida de los cajeros automáticos (75%), muy de cerca la banca online (72%) y ya más lejos la banca telefónica (33%) y la banca a través del móvil (30%). "Las previsiones apuntan a que esta multicanalidad se mantendrá en el futuro, de ahí que uno de los principales retos del sector bancario sea orquestar esta multiplicidad de canales ofreciendo al cliente experiencias únicas y capacidad para seguir la conversación sin importar el soporte en el que tiene lugar", comenta Juan Manuel Zanón.

Nicolás Moya coincide: la banca digital va mucho más allá de tener un transaccional en Internet para los clientes, pero recuerda que no hay que olvidar que las sucursales bancarias también tendrán un importante papel en el futuro. "Una estrategia digital incluye otros aspectos como entender correctamente la movilidad y qué significa en su relación digital con los clientes, la multicanalidad y en general los procesos digitales subyacentes, cómo se paquetizan los productos en Internet, la generación de ecosistemas, y por último los contenidos: entendiendo que Internet para un banco no es solo su página web", comenta. En cuanto a las sucursales, asegura que "existen momentos en los que una relación personal es muy importante. Aspectos como confianza, entendimiento o asesoramiento están muy vinculados a las relaciones presenciales entre humanos. Siempre serán necesarias, en un formato u otro, aunque posiblemente lejos de la mayor parte de las transacciones financieras del día a día".

En Bankia, concretan cuál es su apuesta para aunar pasado, presente y futuro: "nuestra propuesta de valor se centra en mantener nuestra cercanía con los clientes digitales con la incorporación de gestores personales de alta cualificación profesional para atenderles sin necesidad de acudir a una oficina, si así lo desean, a la vez que desarrollamos los procesos que las nuevas tecnologías nos aportan para un mayor conocimiento de los clientes que redunde en un servicio de mayor calidad y disponibilidad", concluye Juan Luis Vidal.



“EL CAMBIO ES NECESARIO PARA CONSEGUIR GRANDES METAS”

DABIZ MUÑOZ

CHEF PROPIETARIO DE DIVERXO,
CON TRES ESTRELLAS MICHELÍN,
Y STREETXO

TEXTO MANUEL CAMPO VIDAL
FOTOGRAFÍA LUIS GASPAR

Los chefs, como ayer y hoy los grandes deportistas, se han convertido en figuras de referencia en España con constante presencia mediática y publicitaria. A Dabiz Muñoz le llegó el éxito pronto. Con 33 años, su restaurante, DiverXO, en el que afirma ofrecer experiencias inéditas gastronómicas, consiguió entrar en la selecta lista de establecimientos con tres estrellas Michelin. Hoy, con dos años más y ocho con su proyecto en marcha, dice sentirse mayor dirigiendo a un equipo de gente muy joven. 2014 fue un año de cambios. En su constante afán por “salir fuera de la zona de confort”, decidió trasladar DiverXO, tras recibir varias ofertas internacionales, al Hotel NH Eurobuilding; y su enseña de comida más informal, StreetXO, suma ya dos establecimientos, uno en Madrid y otro de reciente apertura en el barrio de Mayfair en Londres. El reto, confiesa, es mantener vivo el apetito y sostener el nivel de exigencia que se autoimpone para permanecer en un cambio constante, siempre a la vanguardia.

¿De dónde surge el nombre de DiverXO?

Cuando empezamos a pensar en montar DiverXO, tuvimos claro que queríamos hacer algo que fuese único, una decisión que, probablemente, nos ha marcado durante los ocho años que lleva abierto el restaurante. Buscamos un nombre que

mostrara lo que iba a ser DiverXO, queríamos que fuera una declaración de intenciones. La palabra ‘diverso’ implica unir diferentes cosas en un mismo punto; implica viajar por el mundo, estar abierto a influencias... A mí me gusta decir que en DiverXO se respira libertad y desde el primer momento fue así. La ‘x’ fue porque, en esas connotaciones viajeras que iban a tener el restaurante y la empresa, había una fuerte influencia asiática y, en concreto, del Sudeste Asiático, en cuanto a conceptos gastronómicos. En China hay una salsa que se denomina XO, así que nos pareció imprescindible cambiar la ‘s’ por la ‘x’.

¿Cuánto hay de talento, esfuerzo, perseverancia y trabajo en el éxito?

Todo lo que hacemos y transmitimos en DiverXO lo hacemos en torno al talento, que creo que es lo que mueve el mundo. Me gusta, además, fomentar el talento de la gente que tengo alrededor. Después de estos años me he dado cuenta de que es importante ayudar a la gente a encontrar su talento y a desarrollarlo; porque, al final, este existe de manera innata (todos tenemos un talento dentro, entendido como algo que se nos da especialmente bien hacer), pero es importante trabajarlo. El talento hay que cuidarlo y, si lo haces y lo trabajas, te abre muchas puertas. Sin constancia, el talento es una herramienta absolutamente vacía.

¿Es importante la pasión? ¿Cómo se transmite pasión a un equipo de trabajo?

Tengo una visión particular de la pasión. Para mí, está muy vinculada a la valentía personal porque, para tenerla, te tiene que gustar lo que haces. La pasión no se puede fingir. Hay que ser valiente porque si vas a trabajar pensando todos los días que vas a hacer algo que no te apetece, debes cambiarlo, igual que si haces algo que no está vinculado a ese talento especial. Soy afortunado porque todos los días cuando me levanto, sobre todo el último año, lo hago con una sonrisa en la cara. Incluso trabajando 17 horas al día, me gusta lo que hago.

¿Cuáles son los mejores métodos para motivar a un equipo?

En los ocho años que lleva abierto DiverXO no he faltado ningún día a un solo servicio. Es muy importante predicar con el ejemplo cuando quieres motivar a tu equipo. Las personas que trabajan en DiverXO no lo hacen ni por dinero ni porque tienen tiempo libre, sino porque creen en el proyecto. La parte de motivación más importante es que las personas sientan el proyecto como suyo. Perseguir tus sueños es fácil, pero lograr que tu equipo haga propios esos sueños es la parte más complicada. En un proyecto como el nuestro trabaja mucha gente, muchas horas y con mucha presión, pero consiguen gestionarlo día a día. No solo hay que inculcarles esa pasión, sino la capacidad de seguir adelante.

¿Qué concepto tiene de la ambición?

Cuando se habla de ambición a veces surgen connotaciones negativas; pero la ambición es el leitmotiv del progreso, algo incuestionable. A veces incluso hay que medir las palabras cuando nos referimos a ella porque si no podría confundirse con arrogancia, petulancia o incluso a veces con soberbia. Creo que para emprender, progresar y mejorar, la ambición es necesaria. No creo que haya

mayor ambición que la de soñar y muchas de las cosas que se consiguen en esta vida es porque te planteas grandes metas y te lanzas a por ellas. Yo desde el primer día he sido ambicioso y me gusta que la gente que me rodea también lo sea. Nos gusta lo que nos está pasando, estamos aquí en DiverXO porque nos lo merecemos y por lo que hemos hecho estos años, pero seguimos teniendo ganas de comernos el mundo. Somos buenos en lo que hacemos, y no creo que haya nada de malo en decirlo, porque pienso que la falsa humildad es una lacra a la hora de avanzar. La ambición, por supuesto bien entendida, es una pieza clave en cualquier gran empresa o en cualquier gran proyecto. La actitud ha de ser la de intentar siempre ser el mejor. Cuando me preguntan por la presión de las tres estrellas Michelin, siempre digo que no tengo ninguna porque tengo la convicción de que DiverXO está cada día un poquito mejor.

¿Cómo ha gestionado el éxito que ha conseguido en los últimos años?

En España está mejor visto el fracaso que el éxito: uno es mucho más capaz de asumir el fracaso ajeno (que no el propio) que el éxito ajeno (que no el propio también). Esto es algo que a mí me ha costado mucho gestionar: entender todo lo que hay alrededor de una empresa o una persona que tienen éxito. A mí me llegó con 27 años, casi recién abierto el restaurante, y ha sido uno de los platos más difíciles de cocinar en mi carrera, porque al final lo importante es que estés feliz con lo que haces y que te sientas orgulloso. No hay que dejar que la presión que genera el éxito en una empresa nos condicione a seguir avanzando; al revés, debe ser un motivo de orgullo y un acicate para intentarlo con más fuerza.

¿Cuánto de su éxito tiene que ver con su carácter emprendedor? ¿No teme al cambio?

El cambio es necesario si quieres conseguir grandes metas. Nosotros seguimos avanzando, vivimos en la zona de no confort y nos sentimos cómodos en ella. Un ejemplo es haber abierto los dos StreetXo y haber cambiado la ubicación de DiverXO, habiendo ganado recientemente la tercera estrella Michelin. Las estrellas están vinculadas al espacio, no al cocinero, lo que significa que, cuando nos mudamos, perdimos la tercera estrella que revalidamos a continuación. Pero creemos que el cambio es la única forma de que el éxito de DiverXO continúe y que es la única forma de seguir consiguiendo grandes metas. Ocurre con el StreetXO que hemos abierto en Londres. Había otras formas de hacerlo:



Entrevista de Manuel Campo Vidal a David Muñoz

no tenía por qué haber sido en Mayfair ni con una inversión de tres millones de euros; podría haber sido a las afueras de Londres y haber invertido 500.000 euros. La concepción por la que se ha optado es un riesgo y supone ponernos al filo de la navaja, pero arriesgar significa que, cuando salen bien las cosas, el triunfo es más grande.

¿Cómo consigue combinar sus orígenes, sus raíces, su estilo, con la innovación permanente?

Es difícilísimo ser constante y consistente si vives en el continuo cambio. Cuando encuentras algo que está muy bien y que funciona, cambiarlo constantemente hace que vivas en la zona de estrés y de no confort continuamente. Además, asumir ese riesgo puede suponer que no seas tan bueno como lo has sido hasta ahora; pero quien no cambia no progresa y lo devora el tiempo. Y eso en una empresa de vanguardia como DiverXO es más importante que nunca: porque, cuando viene un cliente y vuelve un año después espera tener una experiencia única. Espera encontrar vanguardia que, por definición, es cambio constante, marcar tendencias y abrir caminos nuevos. Si un año viene y le gusta y vuelve al siguiente y le vuelve a gustar, pero no hay cambios, su percepción va a ser también positiva, pero menos que la primera vez. Se pierde esa chispa, esas mariposas en el estómago cuando ves que hay un proyecto que no para de cambiar y evolucionar.

¿Cómo ha conseguido la consistencia del proyecto empresarial?

Ser consistente como empresa es necesario para generar también confianza. No puedes tener

altibajos en cómo haces las cosas. De hecho, otra de las cosas importantes a nivel equipo es que todo el mundo que te rodea sea consistente. Si tienes esa fortaleza mental, esa actitud necesaria para serlo o aprenderlo lo vas a ser, pero, para hacer que un equipo lo sea, hay que instarles a que siempre busquen el diez, a que entiendan que la única manera de generar confianza es que demuestres al resto que no solo crees en ti mismo y tienes fe ciega en lo que haces, sino que tu peor día es un 9,5. Es difícil que esto lo haga todo el mundo que te rodea, pero es necesario.

En la práctica, ¿cómo gestiona la comunicación con su equipo?

La transmisión de la pasión tiene que ser de forma global. Es importante tener líderes dentro de tu propio equipo, a los que tú has trasladado los valores de tu empresa, para que ellos se los transmitan al resto. Concretamente, tengo a seis personas en mi equipo que son muy buenos no solo trabajando, sino también transmitiendo la filosofía que hay intrínseca en DiverXO. Yo me he preocupado de desarrollar su talento pero también de que cumplan sus sueños, los míos y que sean capaces de transmitirlos igual que yo. Se trata de buscar esos líderes adecuados dentro de la propia organización y que ellos busquen, a su vez, gente responsable dentro de su ámbito de trabajo, de modo que sea una especie de árbol que, desde la primera parte de la hoja hasta la última de la raíz, se transmita la esencia de la empresa, la savia.

Puedes ver esta entrevista en vídeo en www.valoresdigital.es

“El éxito ha sido uno de los platos más difíciles de cocinar en mi carrera”.

“Sin constancia, el talento es una herramienta absolutamente vacía”.

LA FISCALIDAD ESTRENA DIMENSIÓN INTERNACIONAL

Los impuestos han dejado de ser un asunto local. Gobiernos de todo el mundo, impulsados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y su iniciativa BEPS, se han dado cuenta de que los desafíos en cuanto a la fiscalidad, en un mundo cada vez más globalizado, requieren de un enfoque coordinado a nivel mundial que evite asimetrías y lagunas normativas. Los cambios que llegan exigen un análisis en profundidad sobre la gestión fiscal, fundamentalmente desde el punto de vista internacional.

TEXTO
MARTA FERNÁNDEZ
MUR

De Australia a España, pasando por Washington y Bruselas, el debate sobre los impuestos está servido. Un cúmulo de circunstancias así lo han propiciado: el descenso de los ingresos fiscales a causa de la crisis económica, una mayor conciencia ciudadana ética y social y un foco en los asuntos fiscales.

Jean-Claude Juncker, presidente de la Comisión Europea, resucitó recientemente la necesidad ya planteada en 2011 de realizar una ambiciosa reforma de la fiscalidad europea para tratar de eliminar lagunas legales. Paralelamente, en la última cumbre del G-20 celebrada en Brisbane (Australia), los impuestos también acapararon parte

de la agenda y algunas declaraciones públicas se refirieron al asunto. El tesorero federal del país anfitrión, Joe Hockey, además de reclamar compromiso a las multinacionales, puso el foco sobre la responsabilidad de los Gobiernos: “Es vital que la gente crea y confíe en la legitimidad de sus Gobiernos. ¿Por qué debería un ciudadano respetar un sistema de gobierno o participar en construir una sociedad mejor si se espera que cargue sobre sus hombros lo que otros evitan?”, se preguntaba.

La fiscalidad se ha convertido, así, en un asunto de debate público a nivel mundial. A la vez, han ido surgiendo un conjunto de iniciativas que tratan de hacer frente al nuevo reto que se plantea, pero si a alguna se le puede atribuir el mérito de haber empezado a cambiar el enfoque de la fiscalidad internacional es a BEPS. Estas cuatro siglas esconden el acrónimo de Base Erosion and Profit Shifting (Erosión de la Base Imponible y Traslado de Beneficios), una iniciativa lanzada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en julio de 2013 y a petición de los países del G-20, que tiene como objetivo proveer a los Gobiernos de

Imagen de apertura
Deserted
Ben Young es un artista autodidacta que lleva más de diez años creando esculturas de cristal. La aparente simplicidad esconde un trabajo minucioso que a veces no se aprecia a simple vista: sus piezas están trabajadas a mano, tanto el dibujo como el corte; artesanía que superpone capas hasta el producto final.

soluciones internacionales claras para tratar de evitar estrategias de planificación fiscal agresivas.

BEPS: LAS CUATRO LETRAS QUE HAN DADO UN GIRO A LA FISCALIDAD INTERNACIONAL

“En los últimos años, los gobiernos han estado luchando para encontrar recursos con los que impulsar el crecimiento para salir de la crisis

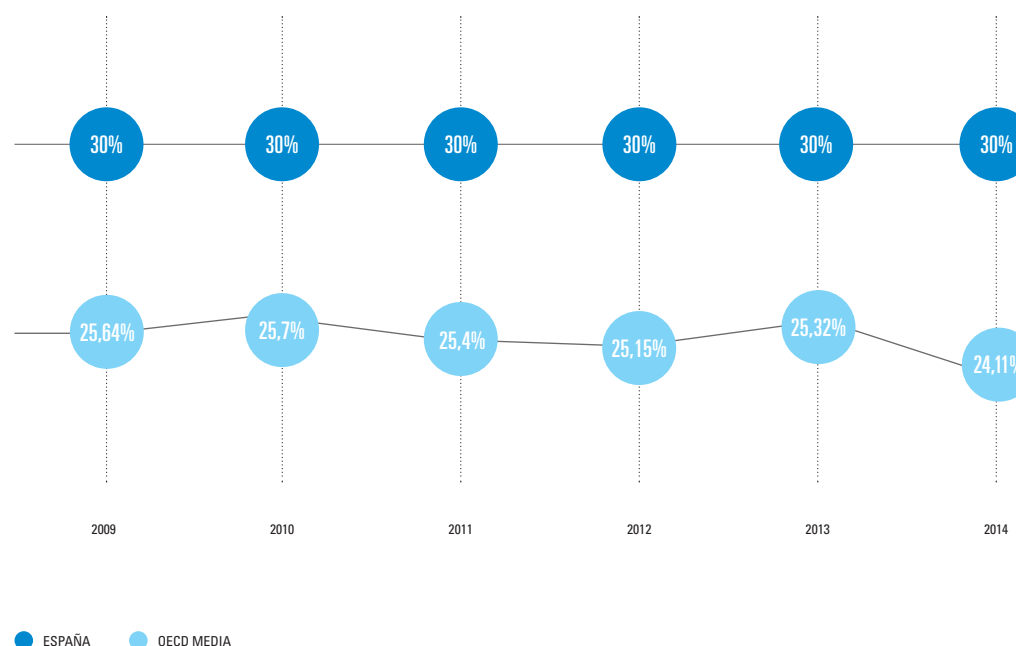
y crear más y mejores puestos de trabajo, mientras que las prácticas de erosión de las bases imponibles y el desplazamiento artificial de beneficios han debilitado estos esfuerzos. Estoy encantado de anunciar el principio del final de estas prácticas corrosivas”, proclamó Ángel Gurría, secretario general de la OCDE, en la presentación de las primeras siete recomendaciones emitidas dentro del proyecto, unas palabras que intentaban trasladar la magnitud del cambio que llega.

Carolina del Campo, socia de Fiscalidad Internacional Integrada de KPMG Abogados, asegura que lo relevante de BEPS es el cambio de foco que ha impulsado: “Antes, los gobiernos de cada país fijaban las normas fiscales para cada territorio individualmente. Hoy esto ha cambiado. La OCDE ha puesto sobre la mesa un conjunto de reglas para intentar homogeneizar la fiscalidad internacional, de manera que se ha producido un cambio de un foco local a un foco internacional de la fiscalidad”. José María Vallejo, director de Asesoría Fiscal de BBVA, coincide con el diagnóstico: “El proyecto BEPS supone el reconocimiento, por parte de las autoridades fiscales de los estados, de la imposibilidad de mantener un enfoque estrictamente nacional sobre el diseño y la gestión de las políticas tributarias en un entorno económico global. Solo con coordinación entre los estados, y eso es lo que supone BEPS, es posible ordenar la tributación de agentes económicos globales sin solapamientos ni lagunas.”

Las siete recomendaciones ya emitidas inciden en cuatro aspectos relevantes de la fiscalidad internacional. El primero de ellos, el que ejemplifica más claramente este cambio de enfoque, es el que afecta a la llamada doble imposición. Hasta el momento, y mediante los llamados convenios de doble imposición, las autoridades

EVOLUCIÓN DEL IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES EN ESPAÑA RESPECTO A LA MEDIA DE LOS PAÍSES DE LA OCDE (2009-2014)

FUENTE: KPMG



se habían preocupado porque una empresa no pagase dos veces por una misma operación internacional al estar implicando a dos o más países, dejando lagunas en las que, en ocasiones, era posible eludir el pago en los dos casos. Ahora la OCDE propone incluir una cláusula antiabuso en los modelos de convenio para evitar malas interpretaciones.

Los instrumentos híbridos también han sido objeto de recomendaciones. Ante la evidencia de que hay empresas que tienen una consideración diferente desde el punto de vista fiscal en su país de origen y en el que invierten, la OCDE incide en que es necesario resolver estas asimetrías. En un terreno más práctico, el organismo propone que las multinacionales tengan que presentar a las autoridades fiscales de todos los países en los que están presentes un

documento que especifique los impuestos que pagan país por país, de forma que estas puedan obtener una foto global y no parcial como se tenía hasta ahora.

El último de los ámbitos, los precios de transferencia, entronca con lo que Vicente Durán, socio responsable del área Fiscal de KPMG Abogados, considera el objetivo último de BEPS: que las empresas paguen impuestos allá donde creen valor. “En las multinacionales se dan muchas relaciones entre la diferentes sociedades de un grupo: se prestan servicios, se pagan royalties, se fabrica en un lugar y se vende en otro... El objetivo es que el pago por estas operaciones se lleve a cabo a valor de mercado, como si se realizaran con un externo. En definitiva, la política de precios de transferencia debe reflejar lo que realmente hace la empresa”, comenta este experto.

EL EMPUJE DE LA UNIÓN EUROPEA TAMBIÉN TRAE CAMBIOS

La Comisión Europea, con el impulso de Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y España (G-5), también ha estado trabajando en pactos para tratar de fomentar la transparencia y mejorar la cooperación de los diferentes países en materia fiscal.

En un paso más a las sucesivas directivas comunitarias en este sentido, el pasado octubre 50 países y jurisdicciones de todo el mundo lograron alcanzar un acuerdo en Berlín para ampliar el tipo de información que ya era objeto de intercambio. 48 países y territorios compartirán ya desde 2017 datos relativos a cuentas financieras, valores negociables, participaciones en fondos de inversión, seguros o rentas, entre otros. El resto de firmantes desarrollará estas actividades en 2018.

Se trata de un modelo similar al ya puesto en acción a través del Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA), impulsado por Estados Unidos, y que requiere que instituciones financieras de todo el mundo reporten los movimientos financieros de personas o empresas con residencia fiscal en el país.

Carolina del Campo, socia de Fiscalidad Internacional Integrada de KPMG Abogados, explica el cambio que supone este pacto impulsado por la Unión Europea: “Antes, la información sobre tributación internacional era reclamada por las autoridades fiscales directamente a las empresas, ahora se creará una base de datos (que aún está por ver cómo se dotará) con esta información a la que se podrá acceder sin necesidad de hacer un requerimiento concreto”.

EL RETO QUE LLEGA: CERRAR TODAS LAS PUERTAS SIN ABRIR VENTANAS

El proyecto BEPS prevé que estas siete primeras recomendaciones sean completadas con otras ocho antes de que finalice 2015. Los países del G-20 (entre los que se encuentran los miembros de la Unión Europea y otros como China, Rusia, Estados Unidos o Brasil) ya han mostrado su total adhesión a estas propuestas, pero los expertos coinciden en que ahora llega el momento más delicado: ver cómo

los diferentes países transforman estas recomendaciones en cambios concretos dentro de sus sistemas normativos.

Según se explica en el informe *OECD BEPS Action Plan: Taking the pulse in the EMA region* de KPMG, la aproximación a los cambios que introduce BEPS está siendo muy dispar en los diferentes países. Así, dentro de la Unión Europea, los Gobiernos de algunos territorios han preferido anticiparse a la publicación final de recomendaciones y ya han realizado modificaciones en sus sistemas fiscales. Otros prefieren esperar; ya sea por pura precaución o porque temen que la ventaja competitiva que supone contar con fiscalidades más laxas pueda perderse en el futuro.

España se encuentra en el primer grupo. “Desde el punto de vista de la aplicación e interpretación de las normas tributarias, BEPS ya se ha convertido en el principio inspirador en España”, comenta Carolina del Campo. “Ya se han producido algunos cambios en la legislación en este sentido, como las limitaciones a las deducciones de gastos financieros, o el tratamiento de instrumentos híbridos”.

En Reino Unido y Holanda, BEPS se ha convertido en un tema habitual de debate gracias al empuje de los medios de comunicación, y la televisión alemana incluso se atreve a emitir en *prime time* reportajes centrados en fiscalidad. “El reto de BEPS es evitar que cada país implante el acuerdo de diferente manera, de forma que no se produzcan nuevas asimetrías. Eso es precisamente lo que se está intentando eludir, empujando hacia una relación cooperativa entre administraciones y contribuyentes con una transparencia total”, señala Vicente Durán. Por su parte, Juan Ignacio Marrón, socio responsable de Fiscalidad Internacional

Integrada de KPMG en España, reafirma la seriedad del proyecto, “que tiene vocación de permanecer en el tiempo y que ha cobrado verdadera fuerza precisamente por estar impulsado por la OCDE a través del G-20”.

AQUÍ Y AHORA: LOS REQUERIMIENTOS CONCRETOS QUE AFECTARÁN A LAS EMPRESAS

El impacto para las empresas ya ha comenzado y no solo alcanza a las grandes multinacionales, sino a cualquier compañía que esté presente en el exterior. Los expertos coinciden en que ha llegado un periodo de reflexión en el que es necesario que las compañías lleven a cabo una revisión interna de sus estructuras, inversiones, cadenas de valor y, en definitiva, de cómo están funcionando a nivel global. Las cartas de BEPS ya están encima de la mesa y adelantarse a sus consecuencias puede ser crucial para conseguir una ventaja competitiva.

Carolina del Campo establece el riesgo reputacional como el número uno para las empresas: “Para una compañía, el hecho de no estar alineada con los principios de BEPS puede conllevar una gran repercusión negativa en la imagen que la sociedad, incluidos sus propios clientes y potenciales clientes, tiene de ella. Por eso, es de vital importancia que las empresas vinculen su política fiscal con su estrategia de marca y política social. La sociedad así se lo reclama”.

Pero el riesgo reputacional no es coto único para las empresas. Los países y Gobiernos también han de estar alerta. Ahora existen unas reglas comunes para todos, que presionan para hacer cambios profundos y, según Carolina del Campo, serán las propias empresas las que, preocupadas por cumplir con la nueva ola de cambios y por salvaguardar su imagen, excluyan

implantarse en los territorios que no cumplan con los preceptos de BEPS.

“El segundo paso para la empresa sería dejar de lado análisis locales y parciales y adoptar un foco a nivel global, algo que ya han hecho las autoridades a nivel internacional, para tener controlados los riesgos fiscales”, recomienda Juan Ignacio Marrón.

El último de los puntos, consistiría en aplicar la filosofía original de BEPS de

El impacto de BEPS alcanza a cualquier compañía que esté presente en el extranjero.

TAX MORALITY, EL CONCEPTO QUE CADA VEZ TOMA MÁS FUERZA

Tax morality hace referencia al movimiento político y social que hoy aboga por la necesidad moral de que las empresas no cumplan únicamente con aquello que es legal en un país u otro en materia fiscal, sino que con sus impuestos piensen en contribuir al desarrollo económico y social de los países en los que están presentes y desarrollan su actividad. Según el informe *A new era in international tax* de KPMG, dos son los acontecimientos que se consideran el inicio de la historia del *tax morality* y que tuvieron lugar en octubre de 2010:

Crisis de la deuda soberana griega: los medios de comunicación europeos cargaron parte de la responsabilidad del rescate a Grecia en la evasión de impuestos de algunos autónomos y personas y a las prácticas agresivas de algunas empresas.

La calle protesta, se crea UK Uncut y el debate llega a la política: un grupo de activistas, en origen centrados en reivindicaciones antiausteridad, empieza a dirigir sus protestas hacia algunas compañías de telecomunicaciones acusándolas de no pagar impuestos en Reino Unido. David Cameron, primer ministro del país, y George Osborne, ministro de Hacienda, se refieren a estos comportamientos fiscales como “moralmente incorrectos”.

NÉSTOR CARMONA

JEFE DE LA OFICINA NACIONAL DE FISCALIDAD INTERNACIONAL DE LA AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

TIEMPOS BEPS

El escenario actual de la fiscalidad internacional se encuentra en un alto grado de agitación. No solo por la trascendencia de las acciones del Proyecto BEPS sino también, y muy singularmente, por los considerables avances producidos o por producirse en el marco de la transparencia e intercambio de información (FATCA, CRS, etc.), o los que pueden generarse en otros escenarios dentro o fuera de la Unión Europea (CCTB, etc.).

El Proyecto BEPS, en el que las autoridades españolas están muy activamente implicadas, encara posibles soluciones (modificación de determinados estándares normativos, recomendaciones legislativas y doctrinales diversas que incluso pudieran tomar cuerpo a través de un pretendido instrumento multilateral) ante el poco soportable grado de incertidumbre derivado de estructuras de planificación fiscal “excesivas” a las que, con frecuencia, se han dado respuestas administrativas que, a juicio de algunos, pudieran también ser consideradas excesivas. Los trabajos BEPS concurren en el tiempo con la existencia de un evidente “clamor social” ante las consecuencias, en ocasiones próximas al escándalo, de dichas prácticas fiscales agresivas. Con las acciones de BEPS se pretende, entre otras metas, evitar supuestos de manifiesta *desimposición* o *infrainposición* (ocasionados por el uso tendencioso

o artificioso de las normas), sin que con ello se generen supuestos insolubles de doble imposición.

Sin perjuicio de que sea deseable, y todavía posible, que buena parte de las acciones BEPS alcancen sus objetivos en los plazos previstos, a nadie se le oculta que, debido a su complejidad y al amplísimo colectivo de países al que se aspira a implicar, más allá de su fecha límite -diciembre de 2015- habrán de proseguir trabajos en varias de las áreas temáticas que contempla que si no por entonces, más pronto o más tarde, requerirán una respuesta consensuada por una mayoría de jurisdicciones.

Por otra parte, incluso más allá de las cuestiones planteadas en BEPS en el horizonte siguen y seguirán sobrevolando, y necesitarán una respuesta nueva, otras cuestiones de alcance general: desde los estándares mínimos de tributación hasta las fórmulas de reparto de bases imponibles entre Estados asociados o, incluso tal vez, una cierta revisión de los principios de fiscalidad en fuente y residencia en rentas transfronterizas.

Nadie interesado en la fiscalidad internacional se podrá aburrir a lo largo de los próximos años.

tributar allá donde se genere valor. “Las empresas han de hacerse la pregunta de qué palancas son las que les hacen generar valor para el público, si son la marca, el *know how*, los modos de fabricación o la I+D y, a partir de ahí, revisar su cadena de valor para comprobar que coincide con su esquema de tributación”, afirma Vicente Durán.

“BEPS supone un desafío para las empresas globales, y una responsabilidad y una oportunidad para los Departamentos Fiscales. El cumplimiento de las obligaciones

fiscales debe alinearse con la verdadera capacidad de generar valor en cada jurisdicción. Entramos en un mundo en el que el pago de impuestos debe ir de la mano de la sustancia económica real de los negocios, por lo que las áreas fiscales deben convertirse en expertos en la organización funcional de los negocios, y las áreas de negocios deben ser medidas por sus resultados después de impuestos”, concluye José María Vallejo.



cutting through complexity

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



LOS VALORES DE KPMG
RESPECTAMOS A LA PERSONA



“LO ECONÓMICO TAMBIÉN ES UNA RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR ARTÍSTICO”

JOAN MATABOSCH
DIRECTOR ARTÍSTICO DEL
TEATRO REAL DE MADRID

Joan Matabosch asumió en septiembre de 2013 la dirección artística del Teatro Real, tras 15 años al frente del programa del Gran Teatre del Liceu en Barcelona y en un ejercicio de relevo paulatino a Gerard Mortier en su última temporada. En septiembre de 2014, el escenario del Real ha presentado su propuesta, creada para emocionar al gran público, con nueve óperas, entre ellas el estreno absoluto de "El Público" de Mauricio Sotelo, basado en el texto de Federico García Lorca, y directores como Plácido Domingo o Woody Allen.

Cada director artístico imprime en la institución que dirige una personalidad, un talante, que se refleja en cada una de las producciones que se estrenan. En su caso, ¿sobre qué visión del Teatro Real ejerce su dirección artística?

El Teatro Real necesita priorizar dos grandes líneas de acción. Por un lado, integrar la ópera en el tejido cultural de la comunidad convirtiendo la ópera en un bien cultural de acceso lo más amplio posible. Por otro, hay que integrar al Teatro Real en el circuito de grandes coproductores internacionales por tres motivos: compartir los costes de las puestas en escena, poder realizar mejores producciones gracias a haber compartido la inversión y asegurar la difusión internacional de los productos artísticos del Teatro Real. Además, hay que continuar con la línea de potenciar la orquesta y el coro del teatro, y hay que atraer al Teatro Real a los grandes directores musicales, de escena y cantantes del circuito internacional.

Habitualmente, se incide sobre el hecho de que la crisis económica haya sido fruto y reflejo de una crisis social y de valores. ¿Cree que la cultura es un factor relevante en este sentido?

Es un tema crucial porque, como ya ha advertido Pierre Bourdieu, los desposeídos

TEXTO SARA MIRETE
FOTOGRAFÍA CARLOS LUJÁN



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

culturales están, con frecuencia, privados de la conciencia de su privación. Es decir, una regresión hacia el populismo acrítico e ignorante se puede llegar a presentar perversamente como algo progresista porque, a menudo, está plesbicitado por el pueblo que, en principio, es árbitro cuando se trata de decidir lo que es popular. Desde luego que la cultura es un arma relevante para los que consideran que hay que evitar esta regresión. Pero no veo que este sentimiento sea, precisamente, unánime.

¿Cómo ve la vinculación del Teatro Real en la marca país?

El Teatro Real es una de las marcas culturales más relevantes del país. No creo que en esto haya ninguna duda. No solo por la calidad de su programación y de sus producciones sino también porque desde el punto de vista de la gestión se trata de una institución que ha sabido reinventarse y, en el momento en el que han comenzado a descender las subvenciones, funcionar según un nuevo modelo de equilibrio entre lo público y lo privado.

Teresa Berganza decía que la ópera no es para las élites económicas sino para las culturales ¿Qué deben hacer los gestores para atraer a nuevas audiencias?

La ópera tiene que ser rescatada del monopolio de las élites sociales y de los viejos aficionados. Tiene mucho sentido lo que comenta Teresa Berganza. Para romper este monopolio es crucial tener una estrategia: hace falta que el teatro se sitúe en medio del debate cultural de la comunidad, junto a las otras grandes instituciones culturales, abierto y colaborando con todas ellas tanto como sea posible. El sentido profundo de la estrategia es fomentar que la ópera sea menos una afición que un hábito cultural. Con todo el respeto por los aficionados, desde luego. Se trata de lograr que quienes invierten su ocio en leer, asistir a conciertos, teatro, exposiciones o cine, no puedan dejar de lado la ópera. Por esto tiene todo el sentido para el Teatro Real avanzar del brazo de estas grandes instituciones culturales con un programa espectacular de actividades paralelas a las que todas se han apuntado y han aportado sus propias iniciativas. El listado para la temporada 2014-2015 es suficientemente elocuente: Biblioteca Nacional de España, FilMOTECA Española, Museo del Prado, Círculo

de Bellas Artes, Fundación Juan March, Fundación Federico García Lorca, Residencia de Estudiantes, Instituto Cervantes y Museo Nacional de Romanticismo. En el futuro se incorporarán más instituciones como el Reina Sofía, pero se trata de un buen comienzo.

¿Es complicado, especialmente en la situación actual, hacer converger los objetivos de la dirección artística con los de la dirección financiera?

Evidentemente que tiene su complejidad, pero este es uno de los grandes atractivos del trabajo de un director artístico. El modelo de viabilidad de cualquier teatro pasa por una estructura de ingresos que obligue al director artístico a hacer propuestas que aseguren un determinado margen entre los gastos y los ingresos de las actividades que proponga. Por lo tanto, lo económico también es una responsabilidad del director artístico. Quien se crea que este es un trabajo consistente en sumirse en el letargo para tener inspiraciones áureas alejadas de las cuentas de resultados, se equivoca mucho. Los momentos de levitación áurea deben ser, si acaso, con la calculadora en la mano.

estructura, externalizar algunos servicios y mejorar los márgenes. Pero una vez realizado este esfuerzo por parte de la institución, es evidente que el teatro va a salir reforzado y muy bien equipado para enfrentarse al futuro. Mérito del presidente del Teatro Real, Gregorio Marañón, y del director general, Ignacio García-Belenguer. Y seguramente a quienes hay que felicitar más que a nadie es a los propios trabajadores del teatro, que han comprendido lo imprescindibles de algunas medidas dolorosas con las que han tenido que convivir.

La empresa privada, como mecenas o como colaboradora, ¿es un apoyo relevante para la cultura? ¿Cree que la empresa está llamada a jugar un papel relevante en el impulso de proyectos artísticos y culturales?

No me cabe ninguna duda de que el modelo del futuro implicará un amplio soporte del sector privado. El objetivo es que un 30% de los ingresos provenga de las administraciones públicas, un 30% de los ingresos de la venta de entradas, un 30% de los ingresos por patrocinio y el restante 10% del alquiler de los espacios del teatro, la explotación del restaurante, la tienda, el alquiler de producciones, los ingresos

“El modelo de viabilidad de cualquier teatro pasa por una estructura de ingresos que obligue al director artístico a hacer propuestas”.

El Teatro Real ha superado los años de crisis económica sin endeudamiento, a pesar de haber visto reducidas las subvenciones públicas un 54 por ciento desde 2009.

¿Cuáles han sido las claves de esta gestión?

En efecto, el descenso acumulado de la subvención del Teatro Real desde el año 2009 hasta el 2014 ha sido del 53,61 %. Las buenas noticias han sido el comportamiento de los patrocinadores, que han demostrado su alto nivel de compromiso con la institución: en el año 2013, el incremento fue del 65% y si comparamos las cifras respecto al año 2009, el crecimiento supera el 100%. Es decir, ha habido una compensación parcial de la bajada de las subvenciones con un incremento del patrocinio. El resto del ajuste del nuevo modelo ha sido difícil, como no podía ser de otro modo: se ha tenido que reducir la

audiovisuales y de publicidad. En cuanto a la estructura de ingresos, es un sistema muy parecido al de los teatros del Reino Unido. La gran diferencia con el Reino Unido se encuentra en las desgravaciones fiscales para las corporaciones y los particulares, que son mucho más generosas e incentivadoras para los donantes. Y, desde luego, si queremos copiar una parte de la ecuación, la de los ingresos del 30% de patrocinio, también es imprescindible copiar la otra parte, la de las desgravaciones fiscales, si no queremos arriesgarnos a que el modelo se colapse.

VENTURE CAPITAL, LA SEMILLA DE LA NUEVA ECONOMÍA

La actividad del venture capital, el segmento del capital riesgo que apoya a empresas con alto potencial en sus fases iniciales, es relativamente reciente en España. Su creciente dinamismo es una de las derivadas positivas de la dura crisis económica y financiera que ha atravesado el país en los últimos siete años y que, sumada a la revolución digital y al arraigo de la globalización, han puesto a la actividad emprendedora en el centro de la recuperación y de la economía del futuro.

TEXTO
SARA MIRETE

Para hablar sobre la actualidad del sector del venture capital, las barreras que afronta y sus perspectivas, el equipo de Deal Advisory de KPMG en España invitó, de la mano de Ignacio Faus, socio responsable del área, Jorge Ferrer, director en el Área Legal de KPMG Abogados y Mariano Antón, director de Corporate Finance, a algunos de los principales actores del segmento tanto inversores como ventures de grandes empresas. Beatriz González, fundadora de Seaya Ventures, Íñigo Palacio, subdirector de Negocios Emergentes de Repsol, Diego Díaz, responsable de Iberdrola Ventures-Perseo, el programa de venture capital corporativo de Iberdrola, Alberto López Prior, director de Medios de Critería CaixaHolding e Ignacio Fonts, consejero delegado de Inveready Asset Management, compartieron sus opiniones con nosotros.

Los últimos años han sido algo complicados en términos estadísticos para el venture capital en España, recuerda Ignacio Faus en la apertura del debate. No obstante, en el marco económico general, la actividad del segmento está en un buen momento. Según la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI), la inversión de venture capital en los tres primeros trimestres de 2014 ascendió a 238 millones de euros en 234 operaciones, superando ya a lo invertido en el conjunto del año 2013 (208 millones de euros en 377 operaciones) por lo que la previsión de volumen de inversión para 2014 es optimista ya que se podría superar la barrera de los 300 millones de euros. Por tanto, sí se están dando algunas condiciones positivas para el impulso de este segmento de inversión en España: el venture capital está protagonizando la captación de fondos (o *fundraising*) nacional privada, las *start-ups* españolas están atrayendo a un mayor número de fondos internacionales y numerosas desinversiones están teniendo como comprador al inversor extranjero.

En la base de esta mejoría hay dos factores destacables. El primero, las mejores perspectivas macroeconómicas reflejadas en la recuperación del apetito inversor internacional y, lentamente, en los indicadores básicos de la economía real; y la segunda, la puesta en marcha

de Fond-ICO Global, que en sus tres primeras convocatorias ha comprometido una inversión de 631 millones de euros de financiación. Los directivos de venture capital encuestados para el informe *Perspectivas del Capital Riesgo en España 2014* de KPMG así lo corroboran, y añaden el desarrollo espontáneo de redes y agrupaciones de *business angels*.

BUENAS PERSPECTIVAS

El comentario general de los participantes en la mesa redonda apunta al optimismo aunque con matices. Ignacio Fonts, consejero delegado de Inveready cree que ha sido una etapa positiva en cuanto a actividad emprendedora, especialmente respecto a las empresas en etapas iniciales

(*early stage*). “Ha sido un periodo muy fértil no solo por el número de proyectos que se han puesto en marcha sino por la actitud de la sociedad respecto al emprendimiento, concepto que ha entrado en el vocabulario popular y ha acaparado mucha más atención creando el caldo de cultivo para que hoy tengamos alternativas como el Fond-ICO” expone. “Además —añade— veo más permeabilidad en nuestro sistema a la hora de comunicarse y aprender de otros polos como Silicon Valley, Berlín o Londres”.

Probablemente, la cultura del emprendimiento haya calado más en España en los últimos siete años, que en las dos o tres décadas anteriores. Hay

“HA SIDO UN PERIODO MUY FÉRTIL NO SOLO POR EL NÚMERO DE PROYECTOS QUE SE HAN PUESTO EN MARCHA SINO POR LA ACTITUD DE LA SOCIEDAD RESPECTO AL EMPRENDIMIENTO”

IGNACIO FONTS
CONSEJERO DELEGADO DE INVEREADY



“NECESITAMOS ÉXITOS Y SALIDAS MÁS IMPORTANTES PARA PODER DECIR QUE CONTAMOS CON UN ENTORNO DE VENTURE CONSOLIDADO Y ATRAER EL MEJOR TALENTO”

BEATRIZ GONZÁLEZ
FUNDADORA DE SEAYA



“BUSCAMOS EMPRENDEDORES QUE SIGAN Y PERSIGAN SUS PROYECTOS PARA LLEVARLOS HACIA EL ÉXITO DESPUÉS DE CREAMOS”

ÍÑIGO PALACIO
SUBDIRECTOR DE NEGOCIOS EMERGENTES DE REPSOL



nuevas ideas, ganas de invertir y apoyo social a la creación de empresas. “Esto es especialmente positivo teniendo en cuenta el contexto tan difícil en el que se ha producido”, subraya Alberto López Prior, director de Medios de Critería CaixaHolding, “aunque aún tenemos mucho camino por recorrer”.

Beatriz González, fundadora de Seaya Ventures, que invierte sobre todo en negocios innovadores que requieran capital de crecimiento o expansión, comenta que las cosas están mejorando. A pesar de ello, a su juicio, sigue habiendo un problema de financiación en fases de crecimiento ya que tradicionalmente ha habido mucho dinero en las rondas iniciales y un gap

importante en las rondas avanzadas (*late stage*). “Para levantar una ronda desde 3 hasta 10 millones de euros en España, o incluso en Europa, prácticamente no tienes a nadie, los emprendedores se tienen que ir fuera con el consiguiente desgaste e inversión en tiempo”. A pesar de ello, hace hincapié en el cambio en la percepción multinacional de la actividad emprendedora en España, razón para creer en las buenas perspectivas del venture capital a futuro. “En España la gente es muy emprendedora, hay buenas propuestas”, asegura.

Por parte de los responsables de venture capital de las grandes empresas representadas en la mesa, Íñigo Palacio, subdirector de Negocios Emergentes

“COMO PAÍS Y COMO ECONOMÍA, ESPAÑA NO SE PUEDE PERMITIR QUE NO EXISTA LA ACTIVIDAD DE VENTURE CAPITAL”

DIEGO DÍAZ
RESPONSABLE DE IBERDROLA VENTURES-PERSEO



“NO DEBERÍA HABER UNA GRAN CORPORACIÓN QUE NO TUVIERA UN BRAZO PUESTO EN EL IMPULSO AL EMPRENDIMIENTO”

ALBERTO LÓPEZ PRIOR
DIRECTOR DE MEDIOS DE CRITERIA CAIXAHOLDING



“ESTADOS UNIDOS ES UN LUGAR ÚNICO DE CONFLUENCIA DE CAPITAL CON VOCACIÓN EMPRENDEDORA Y CON EDUCACIÓN.”

IGNACIO FAUS
SOCIO RESPONSABLE DE DEAL ADVISORY DE KPMG EN ESPAÑA



de Repsol, afirma que la cosa está mejorando aunque “resulta complicado encontrar *deals* interesantes” en el sector de la energía, una industria por naturaleza intensiva en capital en la que la capacidad de generar éxitos en el corto plazo es más compleja. De acuerdo se muestra Diego Díaz, responsable de Iberdrola Ventures-Perseo, cuya actividad se enfoca en proyectos del mismo sector aunque detecta “una tendencia creciente de proyectos emprendedores que integran tecnologías de otros ámbitos, como las tecnologías de la información, que se aplican a solucionar algunos de los retos del sector energético”, apunta. Como muestra de ello, cuenta cómo recientemente han invertido en Stem, una empresa de almacenamiento de energía que integra baterías y conceptos de big data y data analytics para mejorar la eficiencia energética en clientes comerciales. “Hay un punto de encuentro entre el venture más tradicional vinculado al mundo de las tecnologías de la información y la inversión industrial en el ámbito de la energía”, expone. “Aunque a los inversores del ámbito más industrial a veces nos llame la atención el ruido y la visibilidad que adquiere el venture ligado al emprendimiento en eventos o medios de comunicación, no deja de ser algo positivo desde el punto de vista de la concienciación y el fomento de la creación de empresas innovadoras”.

¿INVERSIONES DEMASIADO HAPPY?

Fruto de la popularización de la cultura emprendedora y del creciente atractivo del entorno de la *start-up* tecnológica, en los últimos años han proliferado los *business angels*— inversores individuales, corporativos o redes de inversores que aportan dinero, tiempo y conocimiento a nuevos proyectos empresariales—, así como las incubadoras y las aceleradoras de *start-ups*. La única alerta que expone Ignacio Fonts es que ha crecido más el número de incubadoras que el de mentores cualificados para guiar a los

nuevos emprendedores. En un sector muy nuevo, “no puede haber muchos mentores muy buenos” refrenda Beatriz González. En este sentido, Íñigo Palacio se pregunta si tal vez el venture capital esté dedicando demasiada atención a proyectos demasiado “*happy* o juveniles” que, aunque innovadores, “no tienen vocación de evolucionar hacia empresas industriales de primer orden que puedan llegar a cambiar el paradigma, al menos en el panorama energético” apunta. En el ámbito del venture corporativo del sector de energía, su interés se centra en emprendedores “que sigan y persigan sus proyectos para llevarlos hacia el éxito después de crearlos” comenta.

En todo caso, de este algo caótico caldo de cultivo también surgen grandes oportunidades. Ejemplo de ello son iniciativas destinadas a favorecer el encuentro entre emprendedores e inversores como el Internet Start-upbootcamp, Endeavor o Google Campus. “Es muy positivo que Eric Schmidt, uno de los fundadores de Google, haya venido a España alrededor de cinco veces este año” apunta la fundadora de Seaya.

Ignacio Fonts, por su parte, coincide en que en este periodo ha habido algunas salidas pequeñas y algo precipitadas pero considera que son “un buen entrenamiento teniendo en cuenta el punto de partida del segmento en España”. En este mismo sentido, Alberto López Prior subraya la importancia de distinguir el objeto real de los proyectos ya que “a veces decimos que estamos invirtiendo en tecnología pero en realidad estamos invirtiendo en comercios que utilizan las tecnologías para vender su producto. Por tanto —añade— tenemos todavía un largo camino por recorrer para hacer inversiones reales en tecnología que son las que, además de aportar valor económico a los inversores, generan un impacto real en la economía del país”.



RETOS Y BARRERAS DEL VENTURE CAPITAL

A pesar de las buenas perspectivas, los ponentes invitados a la mesa redonda detectan también algunas barreras para que el negocio del venture capital se consolide hacia un modelo maduro como el estadounidense o el israelí. El primero de los retos, a juicio de Ignacio Fonts, es la formación. En opinión del consejero delegado de Inveready, “en el emprendedor español falta cultura del propio desarrollo y crecimiento empresarial; a veces se desconocen las reglas genéricas del ecosistema del emprendimiento o, incluso, madurez como gestores de proyectos, probablemente por falta de formación emprendedora en las familias, colegios o los propios medios de comunicación”. Alberto López Prior incide en que las universidades no están enseñando a emprender a los estudiantes. A su modo de ver, hay muy buenas ideas pero no hay formación para saber convertirlas en negocios; “por ello, los que nos dedicamos profesionalmente a esto y contamos con la experiencia adecuada, nos deberíamos sentir obligados a acompañar más y mejor a los emprendedores” asegura.

Beatriz González pone el acento en la atracción del talento como clave necesaria para consolidar el venture

capital en España. “El emprendedor en España tiene una visión más cortoplacista, piensa que vender por dos millones es un gran triunfo, pero necesitamos éxitos y salidas más importantes para poder decir que contamos con un entorno de venture consolidado y atraer el mejor talento”.

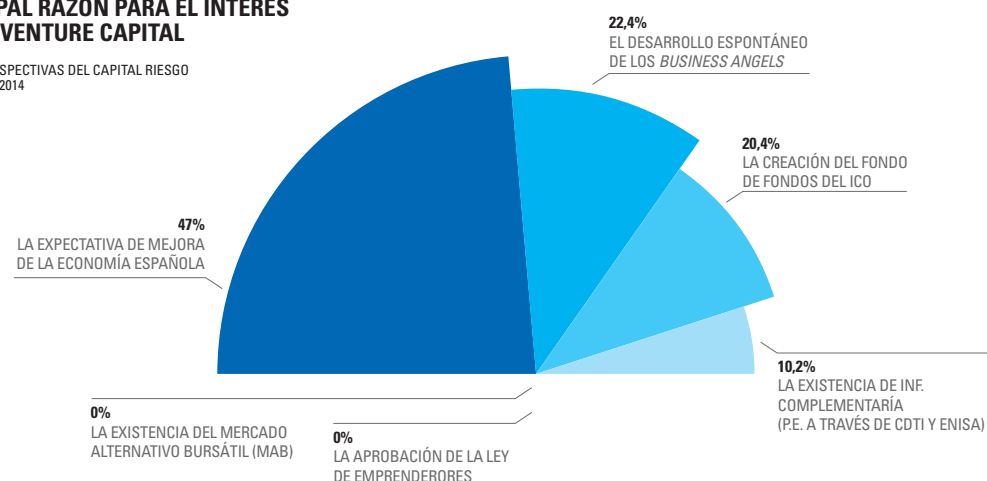
Diego Díaz añade que detrás de todo esto está el tiempo necesario para transformar una cuestión cultural y educativa, y la cultura tiene que ver también con los medios de comunicación y los casos de éxito. En este sentido, pone el acento en que como país y como economía, España no se puede permitir que no exista la actividad de venture capital: “En diez años tendremos más casos de éxito y más cultura”.

Desde la perspectiva de las iniciativas corporativas de venture capital, Íñigo Palacio, de Repsol, añade que falta una cierta orientación hacia este tipo de proyectos. “Es cierto que es un ámbito en el que es difícil encontrar resultados muy satisfactorios ya que hay liquidez reducida y pocos *players*”. Cuenta también que probablemente falte algún caso de éxito rotundo de largo plazo para que la mentalidad de las grandes empresas comience a acompañar a los proyectos. Diego Díaz, de Iberdrola Ventures-Perseo, añade que “las

Los ponentes invitados a la mesa redonda acudieron a las sedes de KPMG en Madrid y Barcelona que se conectaron por videoconferencia.

PRINCIPAL RAZÓN PARA EL INTERÉS POR EL VENTURE CAPITAL

FUENTE: PERSPECTIVAS DEL CAPITAL RIESGO EN ESPAÑA, 2014



ventajas estratégicas de la actividad de venture capital corporativo son claras, si bien es importante que las inversiones sean sostenibles desde el punto de vista financiero”.

A este respecto, Ignacio Faus resalta el contraste de esta situación con la de un mercado de referencia como el de Estados Unidos donde el 70% de las salidas de *start-ups* son hacia grandes empresas tecnológicas, “auténticas máquinas de comprar compañías y de integrar adquisiciones” aunque “probablemente tenga más que ver con la falta de empresas tecnológicas que con el comportamiento de las mismas” añade. Tal y como relata, Estados Unidos es un lugar único de confluencia de capital con vocación emprendedora y con educación. “Silicon Valley es una mezcla de Stanford con Sand Hill Road –avenida de Menlo Park en California conocida por la concentración de firmas de venture capital- y una gran vocación emprendedora”.

REFORMAS Y APOYO INSTITUCIONAL

Jorge Ferrer, indica que la flexibilización laboral y la eliminación de trabas administrativas son reivindicaciones históricas de los nuevos empresarios. Beatriz González, fundadora de Seaya,

añade desde la perspectiva del accionista de *start-up* la elevada tributación de las acciones ya que “en empresas que comienzan, en las que los sueldos no pueden ser demasiado altos, el incentivo a través de acciones es un recurso necesario”. Según recuerda, la demanda no ha sido nunca más subvenciones, sino la eliminación de trabas, concepto que respaldan todos los participantes en la mesa redonda.

Ignacio Fonts, alude también a la reforma fiscal, particularmente al llamado *exit tax*, un impuesto incluido en la reforma del IRPF que grava las plusvalías latentes de los contribuyentes que cambien de residencia. Según destaca el consejero delegado de Inveready, este cambio “afectará al emprendedor que consigue una ronda de financiación alta y sale, por ejemplo, a Silicon Valley temporalmente para poner en marcha su negocio”. Es un ejemplo, a juicio de Ignacio Fonts, de la necesidad de imprimir una mayor transversalidad en las iniciativas de apoyo a la actividad emprendedora. “De poco sirve crear una ley de apoyo al emprendedor si el resto de medidas en marcha no están permeabilizadas de esta misma urgencia”, opina. Sobre la Ley de Apoyo al Emprendedor, Alberto López Prior lamenta que no contemple ninguna medida de apoyo

a la creación de corporate ventures; “debería incluir ventajas para que las grandes empresas se sientan motivadas a impulsar estas iniciativas, puesto que son las que realmente pueden actuar como motores”.

En cuanto al fondo de fondos público Fond-ICO, Beatriz González es muy positiva. Apunta que han cubierto el espacio que dejaron las cajas de ahorros y que, en contra de lo que han señalado algunas voces, no están subsidiando al sector: “El Fond-ICO apoya cuando ya hay financiación privada, es un Limited Partners (LP) como otro cualquiera y además sigue un proceso muy riguroso”. Diego Díaz duda, por su parte, de la capacidad del ecosistema emprendedor de seguir el ritmo del incremento de la inyección de financiación y desarrollar proyectos suficientemente competitivos. En esta misma línea, Ignacio Fonts expresa que “existe una cierta inflación en las expectativas de los emprendedores, algunos de ellos con planes de negocio todavía inmaduros, ante los que hay que tener cierta prudencia”.

FUENTES DE FINANCIACIÓN Y MERCADOS ALTERNATIVOS

Mariano Antón, subraya que una de las condiciones para la consolidación del ecosistema del emprendimiento en España es que el emprendedor asuma la necesidad de diversificar sus fuentes de financiación, lo cual tiene mucho que ver también con la propia desintermediación bancaria. En este sentido, Ignacio Fonts valora como correcto el Proyecto de Ley de fomento de la financiación empresarial, que diferencia financiadores acreditados y minoristas, “algo fundamental para que la desintermediación llegue a todos los sectores, incluido el financiero puesto que las figuras de *crowdfunding* o inversión colectiva están aquí para quedarse”, detalla.

Ignacio Faus alude también a los mercados alternativos, cuyos primeros ejercicios han afrontado situaciones complicadas, especialmente el Mercado Alternativo Bursátil (MAB). Según explica, el número de salidas a bolsa de empresas de tamaño relativamente pequeño no es elevado. ¿Tiene sentido fomentar estos mercados? Beatriz González así lo cree, del mismo modo que funciona en otros países con muy buena reputación y rendimiento. “El MAB aquí nunca parece tener una percepción del todo positiva”. A su juicio, no obstante, falla el tamaño de las empresas y la falta de analistas que les hagan seguimiento, factores que sumados a las malas experiencias, perjudican más su imagen. Ignacio Faus, añade que la puesta en marcha del MAB coincidió con un momento complicado para la empresa española, “cuando muchas de ellas necesitaron reestructurar su capital y se malinterpretó lo que era un mercado de capitales destinado a financiar crecimiento con una alternativa de financiación para reemplazar a la bancaria”.

La solución utópica, para Alberto López Prior, tanto por transparencia, por regulación como por mayor volumen, sería un mercado supranacional, aunque estemos lejos de esto. En todo caso, su visión del futuro del venture en España es muy positiva. Asegura que se han puesto los medios para corregir las áreas de mejora, coinvertir más con inversores internacionales o ayudar a las participadas a salir fuera y contar con participación de consejeros independientes que nos den una visión complementaria.

EUROPA Y ESTADOS UNIDOS NEGOCIAN LAS REGLAS DEL NUEVO MAPA DEL COMERCIO MUNDIAL

Una pasarela de libre circulación de personas, capitales, mercancías y servicios entre ambas orillas del Atlántico Norte. El viejo sueño de las dos grandes potencias económicas, Estados Unidos y la Unión Europea, está a punto de hacerse realidad. Aunque su escenario idílico dependerá de la ambición final de sus autoridades comerciales. En concreto, de que sepan añadir a la supresión de las barreras arancelarias acuerdos sobre arbitraje o la eliminación de trabas en sectores estratégicos.

M^a ARÁNZAZU MIELGO

Barack Obama hizo detonar el pistoletazo de salida. El 12 de febrero de 2013, durante su intervención ante el Congreso americano en el debate sobre el Estado de la Unión. Ese día, el presidente estadounidense desempolvó por tercera vez la Caja de Pandora. Ofreció a Europa la apertura de negociaciones para la creación de una alianza de libre comercio e inversiones. Al otro lado del Atlántico se recogió de inmediato el testigo. A pesar de los dos intentos tan serios como vanos de sellar el controvertido Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP). El primero, el auspiciado por la Alemania de Helmut Kohl en 1995, que emprendió su periplo negociador a finales de los noventa con Leon Brittan como comisario europeo del ramo. Y el segundo, con otro británico a los mandos del Viejo Continente —Peter Mandelson—, en 2007.

Obama, en consecuencia, sigue la estela de sus dos antecesores en el cargo, Bill Clinton y George W. Bush, bajo cuyas administraciones se emprendieron sendas negociaciones para ensamblar a la principal economía mundial (con un PIB de 12,6 billones de euros, una población de 312 millones y una renta per cápita de 40.200 euros) con el primer bloque comercial (mercado de

12,9 billones de euros y 500 millones de consumidores y unos ingresos individuales de 25.600 euros). Desde el otro lado del tablero, Europa retoma esta estrategia con un nuevo Ejecutivo, que ha otorgado la responsabilidad de dirigir la soberanía comercial de la Unión a la comisaria sueca Cecilia Malmström.

Pero no son los únicos actores en esta jugada del ajedrez estratégico. Los grandes mercados emergentes —los BRIC—, permanecen expectantes. Entre otras cuestiones, porque está en juego la hegemonía económico-comercial del planeta. Aunque, además, porque la suma combinada de riquezas de Brasil, Rusia, India y China resulta comparable, en precios de mercado, a la actividad del conjunto de la UE, o de EE.UU., tal y como resalta André Sapir, socio del Instituto Bruegel, que alerta de que, en Capacidad de Poder de Compra (PPP) —medida que contabiliza el tipo de cambio—, el gigante asiático será la mayor economía mundial antes de que concluya la década actual.

Al igual que los BRIC, estarán ojo avizor los socios estadounidenses del Nafta (México y Canadá), economías de alto dinamismo como Corea del Sur, bloques aduaneros —entre otros Mercosur, en negociación abierta con Europa—,

países inmersos en discusiones de grandes alianzas comerciales, como las asiáticas y americanas bañadas por el Pacífico, o instituciones multilaterales como la OMC, máxima autoridad del comercio mundial.

Pero, ¿qué beneficios e inconvenientes surgirían con la creación de un mercado común de estas dimensiones?

"El acuerdo de libre comercio entre la UE y los Estados Unidos será una palanca fundamental de crecimiento y creación de valor para ambas regiones" afirma John M. Scott, presidente de KPMG en España y vicepresidente mundial de la firma.

El pacto transatlántico liberalizaría la tercera parte del comercio mundial y establecería nuevas reglas para un capitalismo ordenado, un compromiso adquirido por el G-20 tras el estallido de la crisis, en 2008. Sin embargo, antes, los dos bloques comerciales deben superar no pocas suspicacias. Fuentes negociadoras de uno y otro lado de la mesa trasatlántica convienen en precisar que el tratado debe forjarse *a fuego lento*, por mucho que el pacto pudiera sellarse en apenas 18 meses, si se activaran todos los resortes políticos. Pero ni en las cancillerías europeas ni en el Ala Oeste de la Casa Blanca parece reinar un respaldo unánime hacia esta iniciativa. De hecho, la primera propuesta enviada desde Europa insistía en fijar sus tradicionales *líneas rojas*. Como las rotuladas por Francia en agricultura y servicios públicos, audiovisuales y culturales; causas para las que París se ha granjeado la adhesión de los socios europeos del Este. Washington también respondió en parecidos términos; prefiere mantener sus elevadas barreras arancelarias y reglamentarias sobre su sector financiero o el del transporte aéreo.

Casi de forma unánime, los observadores políticos y el consenso del mercado

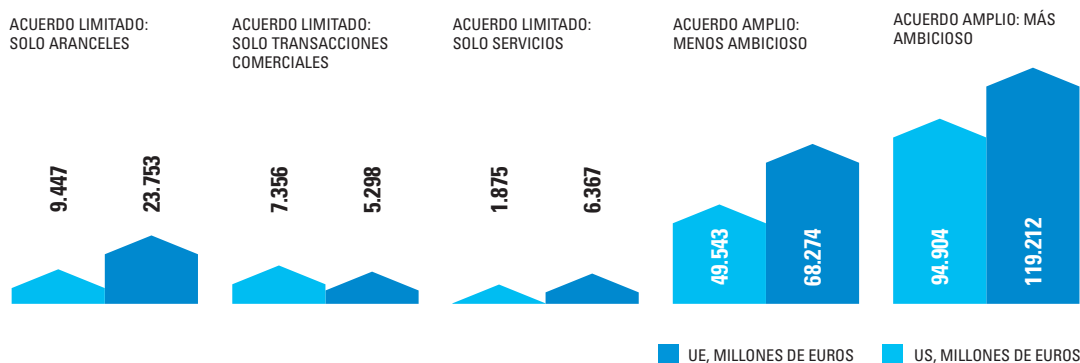
UN ALICIENTE PARA EL SECTOR EXTERIOR ESPAÑOL

El acuerdo TTIP sería todo un espaldarazo al cada vez más pujante sector exterior y a la marca España. Varios estudios así lo presagian. La Fundación Bertelsmann calcula un alza del 6,6% en la renta per cápita a largo plazo, mientras los análisis de inversión de Deutsche Bank creen que la "favorable posición financiera" de las empresas y el viraje del patrón de crecimiento con menor dependencia del sector constructor-inmobiliario —así como la mejora competitiva de los salarios—, "deja a España ante una oportunidad de oro de diversificar sus inversiones y su comercio en Europa e intensificar su entrada en el mercado estadounidense". También Morgan Stanley considera que este acuerdo mejoraría la posición exportadora —a su juicio, "infravalorada" — y que podría "repuntar con fuerza por factores como la competitividad, la distribución, el diseño o los servicios al cliente". Mientras el banco francés Natixis incide en que uno de los retos esenciales que vislumbra en el TTIP es la conversión de España en mercado de manufacturas de alta sofisticación: la China de Europa, y William Chislett, del Instituto Elcano, insiste en que estos pactos apuntalan el objetivo de que el sector exterior español sea uno de los motores estables del crecimiento futuro y de que "este giro productivo no sea cíclico, sino estructural".

apuntan a dos grandes focos de colisión negociadora: la agricultura y la protección de datos. No son los únicos. Pero quizás sí los más sensibles. El desarme arancelario y de subsidios a los sectores agrícolas de ambas latitudes "obliga a superar divergencias regulatorias y burocráticas y a suprimir, técnicamente, barreras proteccionistas y comerciales sobre las que se han solidificado amplios intereses y sensibilidades culturales y políticas" que deberían ser "delicadamente limados" durante el diálogo transatlántico, explica Klaus Günter Deutsch, de Deutsche Bank. Igual que la garantía de privacidad "cobra especial protagonismo" tras los escándalos de escuchas ilegales de la inteligencia americana a ciudadanos y dirigentes europeos a través de emporios como Google, en plena batalla empresarial por liderar la economía de Internet, precisa Deutsch.

LOS EFECTOS MACROECONÓMICOS DEL TRATADO

FUENTE: Reducing Transatlantic Barriers to Trade and Investment. An Economic Assessment. Centre for Economic Policy Research, London



JAIME GARCÍA-LEGAZ
SECRETARIO DE ESTADO DE COMERCIO



“EL TTIP ES UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA MEJORAR EL ACCESO A FUENTES DE ENERGÍA EN EE.UU.”

¿Qué bloques de negociación del Tratado de Libre Comercio Transatlántico resultan los más sensibles para el sector exterior español y cuáles de ellos supondrían un incentivo adicional para lograr mayores flujos de inversión de las empresas españolas en el mercado estadounidense?

Estudios independientes realizados por la Fundación Bertelsmann y el CEPR (Centre for Economic Policy Research) señalan que los sectores más beneficiados serían aquellos que se encuentran más expuestos a la competencia internacional y para los cuales una rebaja arancelaria y una simplificación en los trámites aduaneros, así como la aceptación en EE.UU. de sus estándares regulatorios, favorecerán aún más su competitividad.

Una vez entre en vigor el acuerdo, se examinará qué medidas son necesarias para seguir apoyando las inversiones y proyectos de internacionalización en Estados Unidos de empresas españolas.

Así, se estima que las exportaciones totales aumentarán en casi todos los sectores, pero el incremento será mayor en: vehículos de motor (40%), productos metálicos (12%), alimentos procesados (+9%), químicos (+9%), otras manufacturas (+6%), otros equipos de transporte (+6%).

Entre los sectores para los que puede que sea preciso acometer algún tipo de ajuste podríamos mencionar la maquinaria eléctrica y otros equipos de transporte.

Según el estudio CEPR la producción agrícola, ganadera y pesquera, considerados conjuntamente, se espera aumente en un 0,06%, aunque puede que haya efectos negativos limitados en algunos subsectores. Hay que tener en cuenta que el análisis en el sector agrícola es muy diferente que en otros sectores porque depende también de factores no

predecibles, como las condiciones climatológicas o desastres naturales y el modelo utilizado por el CEPR sólo trabaja con cosechas medias.

En cuanto al diálogo político entre EE.UU. y la UE: ¿Cuándo cree que podrían culminar las negociaciones?

Hasta la fecha, y desde que comenzaron las negociaciones en Julio 2013, se han celebrado 7 rondas de negociación. La próxima ronda está prevista en Bruselas para principios de 2015. Las negociaciones hasta ahora han servido principalmente para intercambiar información entre las partes y conocer el funcionamiento de los respectivos sistemas regulatorios. Entramos ahora en una fase de las negociaciones en la que las partes presentarán propuestas concretas de borradores de texto que servirán como base en las próximas rondas de negociación.

Tanto la UE como Estados Unidos quieren evitar que estas negociaciones se alarguen en el tiempo, y mantienen su deseo de concluir las lo antes posible, idealmente a mediados de 2015. Dicho esto, España considera que el contenido del acuerdo debe prevalecer sobre el calendario del mismo.

¿Considera necesario que el Gobierno español e instituciones de comercio exterior como el Ices emprendan acciones promocionales específicas para sectores concretos una vez se firme el tratado comercial para impulsar los flujos comerciales y de capital?

El ICEX cuenta con un Plan específico para el mercado de EE.UU. En el marco de este Plan, ICEX ha realizado en 2013 más de 200 actividades, entre las que destacan: 50 jornadas técnicas y seminarios, 41 participaciones en ferias y 21 misiones comerciales.

Una vez entre en vigor el acuerdo, se examinará qué medidas son necesarias para seguir apoyando las inversiones y proyectos de internacionalización en Estados Unidos de empresas españolas.

Entre otras cosas, como se ha hecho ya con los

acuerdos concluidos en estos últimos años entre la UE y terceros países, se celebrarán una vez se apruebe el acuerdo con EE.UU. seminarios y encuentros para dar a conocer a las empresas españolas las oportunidades que les brinda el nuevo acuerdo. En todo caso, ya en el marco de las negociaciones estamos llevando acciones promocionales para por un lado, informar a las empresas de lo que se está negociando, y por otro, recabar información sobre sus intereses defensivos y ofensivos, para hacerlos valer durante las negociaciones.

¿Qué nuevas expectativas abriría al sector exterior español un acuerdo de estas características en EE.UU. y sus socios del Nafta y en qué nichos de negocio creen que España podría tener un protagonismo especial en el mercado norteamericano?

El acuerdo TTIP es una oportunidad para lograr un mejor acceso al mercado norteamericano de compras públicas, tanto a nivel federal como estatal.

De forma general, las principales oportunidades que supondrá este acuerdo para las empresas españolas se centran en las siguientes áreas.

– Mejorar el acceso al mercado norteamericano de mercancías: los niveles arancelarios generales existentes actualmente entre la Unión Europea y Estados Unidos no son muy elevados (5,1% en la UE y 3,5% en EE.UU.) pero existen algunos picos arancelarios importantes cuya reducción tendría importantes beneficios para España, por ejemplo: conservas de atún: 35 %; ropa y los textiles: aranceles que varían entre el 15% y el 20%, las pieles y el calzado: con aranceles que llegan hasta el 25% y el 37,5%, respectivamente; los productos cerámicos: 28% y quesos: 35%.

En este campo es importante que se eliminen también las barreras no arancelarias: las divergencias regulatorias junto con las distintas formas que ambas partes siguen a la hora de aplicar sus normativas y controlar el cumplimiento de las mismas es fuente de numerosas barreras al comercio, que se traducen en innecesarios costes para los exportadores y pérdida de competitividad.

Por ejemplo, la eliminación de este tipo de barreras es necesaria, si queremos que el TTIP tenga un verdadero impacto en sectores tan importantes para España como el automóvil o sector agroalimentario —sectores que representan en total el 20% de nuestras exportaciones a EE.UU.

– El acceso a la contratación pública de EE.UU.: el acuerdo TTIP es una oportunidad para lograr un mejor acceso al mercado norteamericano de compras públicas, tanto a nivel federal como estatal. Una de las máximas prioridades es que no se apliquen las disposiciones de la legislación norteamericana “Buy America”, la cual impone exigencias de contenido local que muchas veces imposibilita la participación de nuestras empresas en licitaciones.

– En el caso de servicios e inversiones en EE.UU. si bien se parte de un elevado grado apertura previa, existen importantes barreras reglamentarias, muchas de ellas a nivel de los Estados federados. Nos gustaría avanzar, entre otros, en el reconocimiento de títulos profesionales y en facilitar la entrada temporal de personas para la prestación de servicios.

– El TTIP es una gran oportunidad para mejorar el acceso a fuentes energía en EE.UU., en especial gas natural licuado, para garantizar la competitividad de algunos sectores intensivos en energía.

– Por último, otro tema de suma importancia para España es asegurar la protección de nuestras indicaciones geográficas.

ASIA-PACÍFICO: EL CENTRO DE OPERACIONES DE ESTADOS UNIDOS... Y CHINA

La noticia saltó el pasado 11 de noviembre. China lograba el plánet de los 21 líderes de la APEC, el Foro de Cooperación Asia-Pacífico, para iniciar la constitución de una Zona de Libre Comercio (FTAAP). Este apoyo colectivo a la hoja de ruta para desarmar las barreras arancelarias de los países de uno y otro lado del Pacífico supuso un respaldo a la tesis de Pekín de integrar un espacio que representa la mitad del PIB global y el 44% de los flujos comerciales del planeta. Aunque EE.UU. dejó claro que su prioridad en esta región es una unión aduanera más reducida, la Alianza Trans-Pacífica (TPP), entre 12 países de la APEC, que incluye a México, Chile, Perú, Canadá, Japón y Australia, pero excluye a China, a pesar de que el acuerdo avanza con lentitud; sobre todo por las reticencias de Japón a liberalizar su sector agrícola. Aun así, el viaje del líder demócrata a Pekín fue fructífero. No solo por suscribir un pacto de trascendencia global sobre cambio climático entre los dos países más contaminantes del mundo, sino por pactos bilaterales como el que suprime las tarifas de bienes y productos tecnológicos —equipos médicos, GPS, videoconsolas, semiconductores o software— que podría cuadruplicar los 1.000 millones de dólares actuales. Una pica más en el lema con el que la Casa Blanca afronta el reto económico en el Pacífico desde que se creó la APEC, en 1989 —comercio, más comercio y distensión política— y que relega a un segundo plano asuntos espinosos como la falta de respeto a los derechos humanos o las acusaciones de ciber-espionaje al régimen de Pekín. Y un botón de muestra de que China, con su hoja de ruta aprobada, se propone la integración comercial de la región con o sin EE.UU.

Sin embargo, existe otra lista negra de puntos conflictivos. Tan relevante o más que los anteriores. Uno de ellos es un sistema de arbitraje que proteja con rapidez y eficacia a los inversores frente a todo tipo de prácticas desleales, el conocido como Investor-State Dispute Settlement (ISDS), y que ha servido de salvavidas al sector privado en las expropiaciones venezolanas o en las disputas entre joint-ventures internacionales en el mercado energético ruso.

Expertos de uno y otro lado del Atlántico reclaman arbitrajes independientes capaces de superar las presiones políticas, lo que exigirá minuciosas cláusulas de protección inversora.

Aun así, el beneficio mutuo del mercado transatlántico parece innegable. Para Europa, supondría ganancias adicionales de 164.000 millones de dólares (131.000 millones de euros) anuales, frente a los 131.000 millones de dólares (104.500 millones de euros) de beneficios económicos para EE.UU., según un estudio del Centre for Economic Policy Research (CEPR), aunque solo en caso de un acuerdo de máximos con aranceles cero, recortes del 25% en las barreras no tarifarias y del 50% en las trabas burocráticas; es decir, alzas del 0,5% en la riqueza de la UE hasta 2027, ejercicio en el que finaliza este análisis prospectivo. Con pleno empleo a ambos lados del Atlántico y encarecimientos de precios en bienes y servicios por el alza del coste de patentes, propiedad industrial e intelectual. Pero, además, este repunte comercial entre Europa y EE.UU. tendría un efecto balsámico sobre los intercambios mundiales. Hasta espolear la riqueza global en un 0,14% de promedio anual.

En similares parámetros se manifiesta la Fundación Bertelsmann con un estudio que prevé incrementos a largo plazo del 5% en la renta per cápita, para los europeos, y del 13,4%, para los estadounidenses —además del 9,5% a los canadienses y el 7,2% a los mexicanos—, así como 1,1 millones de puestos de trabajo adicionales en EE.UU.; 400.000 en el Reino Unido; 181.000 en Alemania, 143.000 en España y 141.000 en Italia.

JAIME MALET

PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE ESTADOS UNIDOS EN ESPAÑA



“ES DE ESPERAR QUE LAS PYMES AMERICANAS INCREMENTEN SU PRESENCIA EN ESPAÑA Y SUS ALIANZAS CON PYMES ESPAÑOLAS”

¿Qué bloques de negociación del Tratado de Libre Comercio Transatlántico resultan los más sensibles para el sector exterior estadounidense?

El acceso de los productos agrícolas al mercado europeo y la eliminación de sus barreras, los derechos de propiedad intelectual y la imposición de las indicaciones geográficas de origen, la simplificación regulatoria y el acceso de compañías europeas a los mercados de compra pública estadounidenses (según los debates del Congreso).

Las ingenierías y constructoras españolas deberán jugar un papel importante en el desarrollo de las infraestructuras ferroviarias de alta velocidad estadounidense.

¿Qué nuevas expectativas abriría al sector exterior español un acuerdo de estas características en Estados Unidos y sus socios del Nafta y en qué nichos de negocio cree que España podría tener un protagonismo especial en el mercado norteamericano?

La entrada en vigor del TTIP unida a la ratificación del protocolo de modificación del Acuerdo para Evitar la Doble Imposición entre España y Estados Unidos supondría un empujón importante a la presencia de los productos y empresas españolas en el mercado estadounidense. Las ingenierías y constructoras españolas deberán jugar un papel importante en el desarrollo de las infraestructuras ferroviarias de alta velocidad estadounidense. La eliminación de barreras arancelarias y la armonización de requisitos fitosanitarios, sanitarios y de seguridad industrial abrirán aún más el mercado para los productos agroalimentarios españoles, la exportación

de productos farmacéuticos y la oferta de industrias auxiliares como la del automóvil.

¿Qué productos o servicios estadounidenses cree que tienen mayor potencial de incrementar cuota en el mercado español?

El acceso al mercado español es diferente puesto que la mayor parte de las multinacionales estadounidenses ya cuentan con presencia de sus productos en el país. Sin embargo es de esperar que las pymes americanas incrementen su presencia en España y sus alianzas con pymes españolas para operar en el espacio de la Unión Europea. Las empresas estadounidenses del sector TIC debieran incrementar sus operaciones en la UE si finalmente el TTIP armoniza las muy diferentes condiciones operativas de los mercados del espacio europeo.

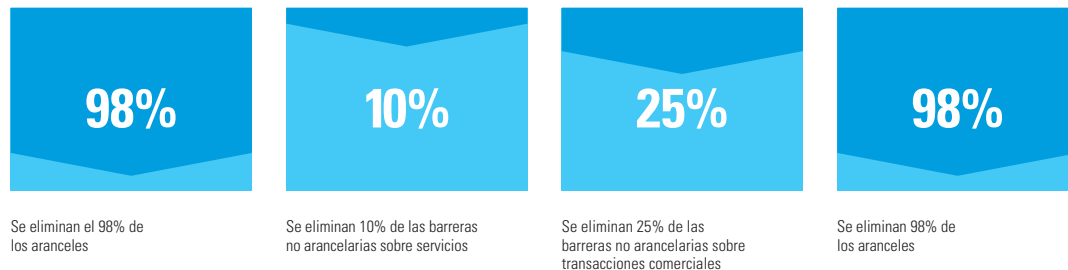
¿Cuándo cree que podrían culminar las negociaciones?

No existe un calendario oficial pero ambos bloques han fijado el objetivo para finales de 2015

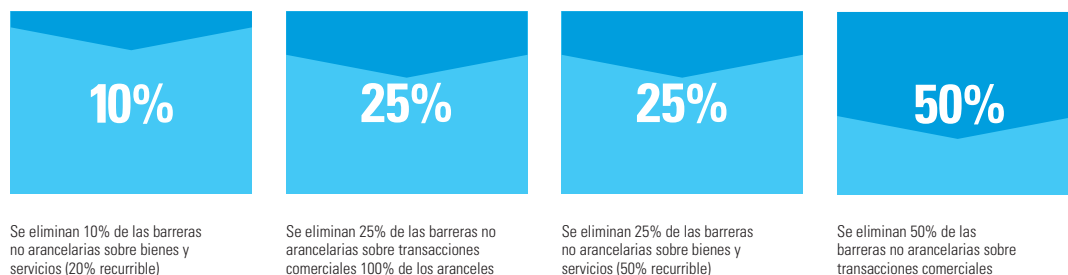
ESCENARIOS POSIBLES DEL ACUERDO DE LIBRE COMERCIO

FUENTE: Reducing Transatlantic Barriers to Trade and Investment. An Economic Assessment. Centre for Economic Policy Research, London

ESCENARIOS DE LIBERALIZACIÓN MODERADA



ESCENARIOS DE LIBERALIZACIÓN AMPLIA



Las prospecciones económicas del otro lado del Atlántico comparten diagnósticos. Ted Bromund, de la Fundación Heritage, insta a Obama a negociar un pacto ambicioso que “reduzca la regulación del mercado estadounidense y aumente el poder adquisitivo de los ciudadanos”; eso sí, “sin merma de la soberanía americana” en el orden comercial. En alusión a “las reglas proteccionistas europeas para la diversidad cultural” o a sus reticencias sobre alimentos tratados genéticamente. La Cámara Americana aconseja a las empresas estadounidenses que fortalezcan sus posiciones inversoras en Europa por el tamaño de su mercado —un 30% más grande que el chino y 3,5 veces superior al indio—; poderío científico (sus empresas acaparan el 25% de la I+D+i global) y solidez inversora, ya que el 25% de las compañías americanas del S&P 500

hacen negocios en Europa, frente al 15,5% en Asia y menos del 6% en el sur de América. Pero, sobre todo porque la periferia económica europea “trasciende sus límites geográficos” y propaga su influencia inversora y comercial hasta Rusia, Turquía, Oriente Próximo, el Magreb o el África Subsahariana.

Las tarifas al comercio bilateral han descendido considerablemente, aunque persiste un gravamen medio del 2%, según Deutsche Bank. Un desarme al alcance de un pacto. De ahí que el gran escollo —enfatiza Antonio Hernández, socio de Estrategia Energética e Internacional de KPMG España— sea el que aparece tras las fronteras, “en barreras no arancelarias sobre seguridad alimentaria, medidas sanitarias y fitosanitarias, servicios audiovisuales o protección de inversiones” —entre otras— “que

ANTON SMITH

CONSEJERO ECONÓMICO DE LA EMBAJADA DE LOS ESTADOS UNIDOS EN ESPAÑA



“UN ACUERDO GLOBAL PODRÍA APOYAR CIENTOS DE MILES DE PUESTOS DE TRABAJO”

¿Qué bloques de negociación del Tratado de Libre Comercio Transatlántico resultan los más sensibles para el sector exterior estadounidense?

Los objetivos del EE.UU. en la negociación son muy numerosos. Pero, en síntesis, el Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y Estados Unidos (TTIP, por sus siglas en inglés) pretende ser un acuerdo comercial ambicioso y global para ampliar significativamente el comercio y la inversión entre Estados Unidos y la UE, hacer crecer la economía y los 13 millones de empleos basados en el comercio entre Estados Unidos y la UE, aumentar la competitividad internacional y abordar cuestiones mundiales de interés común.

También es importante señalar que la protección de los trabajadores y del medio ambiente resulta fundamental para el TTIP. Al igual que en otros acuerdos comerciales, en el TTIP estamos buscando compromisos vinculantes que exijan que tanto nosotros como la UE cumplimos nuestras propias leyes laborales y medioambientales de manera efectiva. Estados Unidos es un líder mundial cuando se trata de proteger los derechos de los trabajadores y el medio ambiente, y el presidente Obama ha dejado claro que no firmaría un acuerdo que disminuya la protección de los consumidores y del medio ambiente.

Estamos buscando compromisos vinculantes que exijan que tanto nosotros como la UE cumplimos nuestras propias leyes laborales y medioambientales de manera efectiva.

¿Qué nuevas expectativas abriría al sector exterior español un acuerdo de estas características? ¿Qué productos o servicios estadounidenses y españoles cree que tienen mayor potencial de incrementar cuota en los mercados respectivos?

El TTIP es una oportunidad única para aumentar el crecimiento económico y el empleo, sobre todo

entre las PYMES. La relación económica entre Estados Unidos y la UE es ya la mayor del mundo, ya que representa un tercio del comercio total de bienes y servicios y casi la mitad de la producción económica mundial, y también sustenta 13 millones de puestos de trabajo. Estudios económicos indican que un acuerdo global podría incrementar el PIB real y las exportaciones de Estados Unidos y la UE en decenas de miles de millones de dólares, y apoyar cientos de miles de puestos de trabajo más. Las pequeñas empresas generan empleo, innovación y crecimiento económico en Estados Unidos y la UE, y constituyen un foco de atención importante en el TTIP. La eliminación de las barreras arancelarias y no arancelarias iguala el terreno de juego para todas las empresas, pero sobre todo ayuda a las pequeñas.

¿Cuándo cree que podrían culminar las negociaciones?

Estamos avanzando de manera constante. En octubre terminó la séptima ronda de negociaciones. Los negociadores están intercambiando borradores en la mayoría de las áreas de negociación y nuestros equipos están manteniendo conversaciones fructíferas entre ronda y ronda. Independientemente de los cambios en el Parlamento Europeo y la Comisión, queremos avanzar lo más posible hasta final de año. Las elecciones estadounidenses de mitad de mandato no están afectando al compromiso.

El contenido marcará el paso y no hemos establecido una fecha final concreta. Estamos comprometidos para satisfacer el alto nivel de ambición que nuestros líderes han expresado de manera conjunta para el TTIP. También estamos comprometidos para trabajar lo más rápido posible, para que nuestros trabajadores, consumidores y empresas puedan beneficiarse de las ventajas económicas del TTIP en tiempo real.

LA AMBICIOSA AGENDA EUROPEA PARA EL LIBRE COMERCIO

Europa es un gigante comercial y un enano político. Esta doble crítica que surge casi sin remedio en los mentideros diplomáticos se aprecia, en su primera premisa, en los cálculos, ambiciosos, de la Comisión Europea al revelar su agenda de liberalización del comercio y las inversiones. De completarse los tratados en negociación, el conjunto del PIB de la Unión aumentaría en 2,2 puntos básicos. O lo que es lo mismo, en 275.000 millones de euros, el tamaño de la economía austriaca o danesa. Y generaría 2,2 millones de puestos de trabajo adicionales, el 1% de su fuerza laboral. Un escenario de inusitado interés porque el 90% de la demanda mundial de mercancías de los próximos años procederá de fuera de las fronteras europeas. Hasta aquí la aura de gigante. Porque el peso político resulta minúsculo al enumerar la lista de pactos sin firma, al margen del transatlántico: China, que tan solo recibe el 2,1% de la inversión europea; Canadá, segundo socio comercial tras EE.UU. y cuyo acuerdo podría añadir otros 25.700 millones de euros de flujos mercantiles; Japón; países de la Asean (Sudeste Asiático); Magreb; India; Mercosur; el Consejo de Cooperación del Golfo y los países africanos, caribeños y del Pacífico agrupados en la ACP.

obstruyen y dilatan el consenso”. En definitiva, medidas regulatorias del estilo de la prohibición europea a importar alimentos transgénicos; procedimientos de control fronterizo (como los impuestos por EE.UU. tras el 11-S), obstáculos sobre las propiedades inversoras de empresas (por ejemplo, los de Washington sobre cargas de mercancías marítimas), subsidios o trabas de acceso a sectores concretos. Pero de muy difícil superación por el conflictivo juego de intereses políticos y económicos, pese a que su supresión “impulsaría los 3 billones de dólares (2,3 billones de euros) de flujos de inversión empresarial entre ambas orillas, señala Phillip Whyte, del Centre for European Reform (CER). De promedio, esta penalización no arancelaria es del 4%, si bien existen tasas hasta el 15% en ciertos servicios financieros y muy superiores en sectores como el transporte o el agrícola, añade Deutsch. Para Whyte, la rúbrica del tratado pasa por evitar el falso aforismo de que “lo mejor sea enemigo de lo bueno” y por entender la “oportunidad histórica de desarmar las barreras interiores”.

Cuantitativamente, el desarme no arancelario añadiría productividad

y competitividad, del medio punto del PIB a Europa y de un punto a EE.UU. pero, sobre todo, tendría una derivada cualitativa incalculable, ya que “ofrecería al mundo una fórmula para reducir los armazones regulatorios, que generaría confianza económica a la difícil coyuntura geopolítica”, corrobora Michael Froman, alto representante del Comercio americano. John Scott corrobora la dimensión de un acuerdo de máximos: “la creación del TTIP fortalecería el peso comercial de EE.UU. y Europa, intensificaría la actividad de sus empresas en mercados competitivos, propiciaría inversiones colaterales en terceros destinos” y aportaría avales sólidos a futuros “tratados bilaterales y multilaterales”. Según concluye, “si bien hay muchos temas complejos sobre la mesa de negociaciones, una economía global, en permanente cambio y con nuevos y decisivos actores emergentes, empuja a ambas regiones a forjar acuerdos que apuntalen su competitividad”.

10 años abriendo camino.

En KPMG llevamos una década marcando el rumbo del mercado de fusiones y adquisiciones en España. Anticipándonos para crear soluciones innovadoras que otros seguirán después. Sin dejar de avanzar, incluso en las condiciones de mercado más adversas.

Aportando valor a nuestros clientes en cada transacción, sin cuya confianza no hubiera sido posible alcanzar durante tantos años consecutivos el liderazgo. 10 años abriendo camino que nos permiten mantenernos en lo más alto. Por eso, hoy*, somos más líderes que nunca. Porque cuanto más exigente y competitivo es el entorno más nos impulsa a dar lo mejor de nosotros mismos.

ESPAÑA

Nº de operaciones en los últimos 10 años

KPMG	497
Deloitte	439
PwC	434
Santander	226
EY	207

Fuente: Thomson Reuters.

KPMG	291
Deloitte	285
PwC	281
EY	128
BBVA	128

Fuente: Mergermarket.

KPMG	280
Santander	152
Morgan Stanley	130
JP Morgan	127
BBVA	125

Fuente: Bloomberg

Rankings por nº de operaciones
anunciadas del 1/1/2005
al 31/12/2014.

*Fuente: Bloomberg, asesor financiero
líder en España en 2014 por número de
operaciones anunciadas (30/12/2014).



MARCELINO OREJA
CONSEJERO DELEGADO DE ENAGÁS

ENAGÁS, CON SU INTERNACIONALIZACIÓN, PUEDE SER CABEZA TRACTORA DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

TEXTO ALBERTO DE OLIVEIRA

ENAGÁS EN CIFRAS

308,1

MILLONES DE EUROS DE BENEFICIO NETO EN LOS NUEVE PRIMEROS MESES DE 2014, UN 1,5% MÁS QUE EN EL MISMO PERIODO DEL AÑO ANTERIOR

1.149

EMPLEADOS

1,6

MILLONES DE EUROS EN INVERSIÓN SOCIAL

11.000

KILÓMETROS DE GASODUCTOS

2.566.500

M3 DE CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO DE GAS NATURAL LICUADO

Marcelino Oreja (Madrid, 1969) es Consejero Delegado de Enagás desde septiembre de 2012. En estos dos años ha liderado la gran transformación operativa de la empresa, su internacionalización y su apertura a nuevos mercados. Es Agente de la Propiedad Industrial, Ingeniero Industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ICAI) de la Universidad Pontificia Comillas y Máster AMP (Advanced Management Program) por el IESE Business School. En su extensa trayectoria como directivo ha sido director internacional de Aldeasa, director general de COMSA EMTE (el segundo grupo español no cotizado en el sector de las infraestructuras y la tecnología) y presidente de la empresa ferroviaria FEVE. Hombre de tradición y compromiso político, ha sido también consejero del Ente Vasco de la Energía y diputado del Parlamento Europeo entre el 2002 y el 2004.

En los últimos años, Enagás se ha tenido que enfrentar al reto de buscar nuevas vías de crecimiento para compensar la falta de crecimiento de su negocio tradicional en España. ¿Qué balance hace de esta transformación? ¿Sigue proyectando nuevos cambios?

El balance de los cuatro años de presencia internacional de la compañía es muy positivo, por lo que se siguen analizando inversiones en nuevos proyectos, especialmente aquellos que contribuyan a reforzar la seguridad de suministro energético en países en crecimiento y estables regulatoriamente.

Aunque la prioridad continúa siendo el negocio de activos regulados en España, el proceso de internacionalización iniciado en 2011 ha llevado a la compañía a tener presencia en México, Perú y Chile, y ha aprovechado su experiencia como Transmission System Operator (TSO) homologado por la Unión Europea.

Enagás ha reforzado este año su proceso de internacionalización con la participación en dos grandes proyectos: Trans Adriatic Pipeline (TAP) y Gasoducto Sur Peruano. La compañía entró en septiembre en el accionariado del proyecto TAP, que contempla la construcción de un gasoducto de 871 km de longitud que unirá Turquía con Italia, a través de Grecia y Albania. En junio, el consorcio formado por Enagás (25%) y Odebrecht (75%)

resultó adjudicatario del proyecto del Gasoducto Sur Peruano, licitado por el Gobierno de Perú y con aproximadamente 1.000 km de longitud.

Su incorporación como CEO de Enagás coincidió con la internacionalización de la compañía, ¿cuáles han sido los retos más complejos de este proceso de apertura?

La estrategia de la compañía desde que inició el proceso de internacionalización se ha mantenido invariable. Buscamos invertir en actividades *core business* seleccionando proyectos y adquiriendo participaciones que permitan poner en valor la experiencia de Enagás de más de 40 años.

Un objetivo en este camino es mantener un nivel de riesgo y rentabilidad similar al del negocio actual, obtener flujos de caja estables y predecibles, y mantener el endeudamiento dentro de los límites establecidos en el Plan Estratégico. También es importante buscar socios que aporten experiencia en el mercado local o capacidades complementarias a las de Enagás.

No cabe duda de que iniciar un proceso de internacionalización supone un gran reto para toda la compañía y lleva implícito un cambio cultural y una apuesta por la transversalidad. Nuestro objetivo es la mejora continua en este proceso de cambio y mantener una trayectoria de excelencia en operaciones, seguridad y medio ambiente, así como reforzar nuestro compromiso con la sostenibilidad.

El mercado del gas en el mundo está viviendo una profunda transformación en los últimos años: aumento de la demanda en Asia, aparición del shale gas en EE.UU., estancamiento de la demanda en Europa... ¿Está España bien posicionada para competir en este mercado internacional del gas?

España cuenta con una gran fortaleza en gas natural licuado (GNL) y tiene dos conexiones con el norte de África, por lo que puede convertirse en el puente entre Europa y los principales extractores de gas natural, como Argelia o los países del Golfo Pérsico. Gracias a las plantas de regasificación, y con el desarrollo de interconexiones europeas, como el proyecto MidCat para la conexión de la Península Ibérica con Europa a través de Francia, nuestro país podría contribuir a aumentar la seguridad de suministro de Europa.

“Para almacenar el gas se han de encontrar estructuras geológicas idóneas para el almacenamiento, algo que no es tan sencillo en España”.

Además, las terminales de regasificación pueden jugar un nuevo papel para el que no habían sido inicialmente pensadas: pueden hacer que España sea la pista de aterrizaje de GNL, llegado desde cualquier origen y hacia cualquier destino. Para países productores de shale gas como Estados Unidos, las plantas de regasificación pueden desempeñar un importante rol para distribuir esta fuente de energía en todo el mundo.

Según dijo recientemente el ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria, España está en condiciones de suministrar el 40% del gas que Europa recibe desde Ucrania, sin embargo persiste la falta de interconexiones. ¿Cómo se puede impulsar la mejora de las interconexiones para hacer llegar gas a Europa?

Las interconexiones entre Estados miembros se han convertido en asunto importante para la consecución del mercado interior de la energía.

En la cumbre de jefes de Estado y de Gobierno de la Unión Europea celebrada en Bruselas el pasado 24 de octubre se adoptaron decisiones importantes en el marco de actuación de energía y clima. En primer lugar, se involucró directamente a las instituciones europeas porque se reconoce que el aislamiento energético es un problema europeo y no bilateral. En segundo lugar, se determinó que la Comisión Europea tomará medidas urgentes para garantizar una interconexión mínima del 10% en 2020 y un 15% de interconexión en 2030. Aunque no se han adelantado fechas concretas, sí se ha determinado impulsar este proyecto de interconexión de manera prioritaria.

En concreto, el proyecto de interconexión con Francia a través del Pirineo, conocido

como MidCat, fue declarado como Project of Common Interest (PCI) de la Unión Europea en octubre de 2013.

Han invertido recientemente en el gasoducto transadriático, ¿cree que hay que apostar por otras fuentes de aprovisionamiento a Europa dada su inversión reciente en el gasoducto? Europa es muy dependiente energéticamente. La diversificación de las fuentes de aprovisionamiento contribuye a la seguridad de suministro. En este sentido, todas las infraestructuras que ayuden a aumentar y diversificar la capacidad de suministro son positivas para la Unión Europea.

El proyecto Trans Adriatic Pipeline (TAP), en el que Enagás participa con un 16% del accionariado, contribuirá también a garantizar la seguridad de suministro de Europa. TAP, que fue incluido como Project of Common Interest (PCI) de la Unión Europea en octubre de 2013, forma parte del denominado Southern Corridor, diseñado para suministrar gas natural procedente del Mar Caspio a Europa.

Este proyecto es clave para la integración del mercado de gas europeo y es una vía de aprovisionamiento complementaria a la de la interconexión con Francia a través del Pirineo (MidCat).

“Las terminales de regasificación pueden hacer que España sea la pista de aterrizaje de gas natural licuado, llegado desde cualquier origen y hacia cualquier destino”.

El 2014 ha sido un año de grandes reformas regulatorias en España con impacto directo en las empresas. Una de ellas es la del mercado del gas a través del Real Decreto-ley de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia; otra ha sido la reforma fiscal. ¿Cómo valoran las reformas?

La reforma gasista eliminará de forma definitiva el déficit de tarifa de gas existente y contribuirá a garantizar la estabilidad regulatoria del sector, con el objetivo fundamental de reducir el precio final de la energía en España e incrementar la competitividad de las empresas españolas. Además garantizará un sistema económicamente sostenible en el futuro.

La modificación tributaria trae consigo una reducción del impuesto de sociedades al 28% en 2015 y al 25% en 2016, desde el 30% actual, lo cual a priori es positivo para incrementar la competitividad de las empresas españolas. No obstante, el impacto en las cuentas de las compañías depende de muchos factores, como son los beneficios o las deducciones fiscales a las que se acogen.

A cierre del tercer trimestre de 2014, Enagás obtuvo un resultado después de impuestos de 308,1 millones de euros, un 1,5% más que en el mismo periodo del año anterior. ¿Están satisfechos con el dato?

Sí, lo estamos porque hemos sido capaces de, una vez aplicada la reforma regulatoria, seguir cumpliendo objetivos. El impacto de esta regulación en los resultados del tercer trimestre está en línea con las estimaciones que hizo la compañía el pasado mes de julio, cuando se aprobó la normativa.

En los resultados de los nueve primeros meses del año han sido claves la aportación positiva de los activos internacionales y la intensificación del plan de eficiencia.

Enagás ha puesto en marcha el Plan de Eficiencia 2014-2020 destinado a incrementar la eficiencia en costes, ¿qué medidas contempla?

La compañía lleva años trabajando en ser cada vez más eficiente y, actualmente, está a la cabeza en este ámbito si se compara con otros operadores europeos. Un ejemplo de eficiencia energética puesto en marcha por la compañía es que genera en sus activos de transporte una energía equivalente al 10% de la electricidad consumida. El objetivo es que esta cifra alcance el 40% en 2020.

Enagás ha sido designada por el Gobierno como administradora de las instalaciones en hibernación del proyecto Castor. Por otro lado, gestiona tres almacenamientos subterráneos:



el de Serrablo, el de Gaviota y el de Yela. ¿Creen que la explotación de almacenamientos subterráneos de gas encontrará nuevas oportunidades en España?

Los almacenamientos subterráneos son infraestructuras estratégicas para cualquier país. Es necesario almacenar grandes cantidades de gas para ajustar la oferta a la demanda y hacer frente a las puntas de consumo, motivadas por variaciones estacionales, interrupciones en el suministro, etc. Sin embargo, para almacenar el gas se han de encontrar estructuras geológicas idóneas para el almacenamiento, algo que no es tan sencillo en España.

Desde un plano más personal, teniendo en cuenta su trayectoria humana y su compromiso político, ¿cómo ve el futuro de la economía española?

La economía española está en una situación mejor ahora que al principio de la crisis. Las reformas llevadas a cabo han contribuido a la estabilización e incluso a que exista una perspectiva de crecimiento moderado. No obstante, creo que aún son necesarias más medidas para afrontar con más fuerza la salida de la actual coyuntura económica, especialmente aquellas encaminadas a la creación de empleo.

Uno de los pilares de la recuperación propuestos por empresas y Gobierno es el de la reindustrialización para incrementar la competitividad del tejido empresarial español y europeo, ¿cuáles son las claves, a su modo de ver, de ese tejido innovador y competitivo?

Reactivar la industria, generar empleo y crear nuevo valor añadido para competir internacionalmente son los objetivos del Gobierno español, de las empresas y del conjunto de la sociedad para vencer la crisis y salir reforzados de ella. Enagás puede contribuir a ayudar a consolidar la recuperación, sobre todo si en los procesos de internacionalización aportamos nuestro conocimiento, y podemos ayudar a que otras empresas españolas participen de este crecimiento. Enagás puede ser la cabeza tractora de la industria del gas en su internacionalización. Estamos logrando que algunas empresas participen en los proyectos que nos adjudican fuera de España. Por otro lado, debemos contribuir a la reducción de los costes de la energía, para lo que el impulso de las interconexiones eléctricas y gasistas es fundamental.

OPINIÓN
BIBLIOTECA
AGENDA

PÁGINAS AZULES

ARRIESGAR TODO PARA EVITAR PERDER UNA PARTE

Sesgos cognitivos y su influencia en las decisiones



Ramón Pueyo
Director del área de Governance, Risk and Compliance de KPMG en España

La economía y quienes la enseñan nos hicieron creer una fábula. El hombre era una hoja de cálculo, una máquina perfecta de optimizar capaz de adoptar siempre la mejor decisión tras valorar todas las alternativas. En su descargo hay que decir que lo hacían al creer que esta simplificación facilitaba la fabricación de modelos para interpretar la realidad económica. No obstante, en los últimos años, la psicología económica se ha ocupado de poner las cosas en su sitio; resulta que las personas tendemos a incurrir en conductas o modos de pensar contrarios a nuestros intereses, absurdos o, en general, irracionales.

La ilusión de superioridad - o efecto “mejor que la media” - es un sesgo frecuente. Se resume en que las personas normalmente son excesivamente benévolas al enjuiciar sus propias capacidades. Por ejemplo, el 75% de los conductores suelen considerarse mejores que la media. Lo mismo sucede cuando se pregunta a los profesores sobre sus habilidades o a la gente sobre su inteligencia. Por supuesto, es imposible que la mayoría sea mejor que la media, pero solemos tener una gran opinión de nosotros mismos. A veces, con razón. Otras, no tanto. Las compañías no son ajenas a

Las personas tendemos a incurrir en conductas o modos de pensar contrarios a nuestros intereses, absurdos o, en general, irracionales.

Las personas solo somos capaces de procesar la información de un modo imperfecto, lo que nos hace proclives a errores y sesgos. Tendemos a la heurística, a realizar aproximaciones “a ojo”, a utilizar “la cuenta de la vieja” o a tomar atajos para tratar información. El exceso de confianza, la ilusión de superioridad, el anclaje o la aversión a la pérdida son algunos de los atajos más corrientes. Al parecer, estos sesgos son herencia de nuestro cerebro ancestral; no debemos olvidar que, transcurridos millones de años desde que nuestras especies se independizaron, solo el flequillo y el 1,6% del ADN nos diferencian de los chimpancés.

este fenómeno. Quienes lo han estudiado concluyen que la ilusión de superioridad de los gestores, en ausencia de contrapesos, perjudica notablemente la salud de las compañías y se esconde detrás de un buen número de defunciones corporativas prematuras y sonadas. También los famosos experimentos de Tetlock mostraron que en algunas disciplinas el exceso de confianza que provoca el conocimiento aumenta la propensión al error.

Del mismo modo, es habitual que las personas manifiesten actitudes distintas cuando se enfrentan a una ganancia o a una pérdida. De hecho, hay quien dice que el dolor

que provoca una pérdida multiplica por dos el placer de una ganancia similar pero de signo opuesto. Daniel Kahneman, ganador del Nobel de Economía, formuló hace algunos años un ingenioso experimento para demostrarlo. Supongan que un individuo recibe un premio de mil euros. A continuación se le propone jugarse otros mil a cara o cruz; si tiene suerte, habrá ganado mil más. Si no, se quedará con el premio inicial. Alternativamente, puede optar por renunciar al juego y obtener una ganancia segura: quinientos euros más. En esta tesitura, la mayor parte de los participantes se inclinaron por el pájaro en mano. La segunda parte del experimento era distinta. El individuo premiado con los mil euros debía elegir entre dos opciones: perder, con toda seguridad, quinientos euros; o bien participar en un juego de cara o cruz; ahora con la peculiaridad de que, en caso de ganar, el individuo podría mantener los mil euros iniciales, y en caso de perder, perdería todo. En esta ocasión, la mayor parte de los participantes en el experimento prefirieron el riesgo de perder todo a la certeza de perder una parte.

La asimetría de comportamientos que en situaciones dan lugar a una ganancia o pérdida hace a las personas aversas al riesgo para unas cosas y jugadores empedernidos para otras. La aversión a la pérdida puede observarse cada vez que un trader gamberro ocupa las portadas de los periódicos. También es visible tras la falacia de los costes enterrados,

que lleva a los gestores a continuar invirtiendo en proyectos a todas luces fracasados, en la vana esperanza de que un golpe de suerte les haga recuperar lo perdido.

Viene lo anterior al caso de la poca atención que, visto lo visto, despierta la psicología económica en aquellos que en las compañías deben tomar decisiones. La prevalencia de los sesgos en las decisiones, tanto en las personales como en las profesionales, es inevitable, dado que son una característica de la naturaleza humana. Pero haríamos bien en mejorar nuestros procesos de toma de decisiones no solo siendo conscientes de su existencia sino tratando, en la medida de lo posible, de limitar su impacto.

EL PROCESO DE LIBERALIZACIÓN DEL SECTOR FERROVIARIO

El nuevo escenario del ferrocarril en España



Por Alberto Loureiro
Director en Management
Consulting de KPMG
en España

A lo largo de 2015 el Ministerio de Fomento va a llevar a cabo la licitación de un título habilitante para que una empresa o consorcio de empresas pueda competir con Renfe en el transporte de viajeros por ferrocarril en el Corredor Levante.

Se trata de la puesta en marcha efectiva de un proceso de liberalización gradual iniciado en julio de 2012, por el que numerosos grupos nacionales e internacionales han mostrado interés. El proceso debe facilitar un periodo de transición en el que todos los agentes involucrados, incluidos Renfe, Adif y el nuevo operador, vayan adaptándose a un nuevo entorno que debería caracterizarse por un incremento de la demanda derivado de la dinámica competitiva.

El nuevo operador podrá establecer la frecuencia del servicio así como la fijación de precios, pudiendo utilizar el material rodante alquilado a la Sociedad de Alquiler de Material Ferroviario (ROSCO de Renfe) mientras desarrolla su propia flota (si esa fuera su estrategia a futuro). Prestará los servicios ferroviarios por un periodo de 7 años en concurrencia con Renfe, incluyendo Alta Velocidad y servicios convencionales en infraestructuras de ancho de vía internacional y Red Convencional (tanto de doble vía como de vía única). Una vez transcurrido este periodo, cualquier empresa que cumpla con los requerimientos del Ministerio podrá operar en este corredor.

La nueva dinámica competitiva debe implicar resultados positivos para el sector: precios más competitivos, aumento en la cuota de Mercado del ferrocarril, gama más amplia de servicios al cliente, fomento del empleo en el sector, optimización de la gestión de la infraestructura como consecuencia del entorno competitivo y un mayor fomento de la innovación, creando nuevos modelos de negocio que satisfagan las necesidades de los usuarios (como ya sucedió en otros medios de transporte liberalizados).

Todo esto implica en la práctica iniciar el camino hacia el cumplimiento del borrador del cuarto paquete ferroviario de la UE que inicialmente preveía la liberalización total del transporte de viajeros por ferrocarril en el 2019 (aunque actualmente pocos apuestan por el mantenimiento de esta fecha objetivo, y más teniendo en cuenta posibles enmiendas de países como Francia).

En el momento de publicarse este artículo, y según el proyecto de orden ministerial que regulará junto con el futuro pliego el proceso de adjudicación del título habilitante, el calendario de la operación se definía de la siguiente forma:

– Presentación de ofertas: Una vez publicado el pliego, un mínimo de 3 meses para presentar ofertas.

– Valoración de ofertas: Máximo 2 meses (o superior si lo especifica el pliego), tras el cual se realizará una adjudicación provisional.

– Acreditación del cumplimiento de requerimientos por el adjudicatario: Máximo 3 meses prorrogable a 6 si existen causas justificadas, otorgando finalmente el título habilitante.

– Preparación para la prestación de servicios tras la obtención del título habilitante: Máximo 6 meses.

– Operación del servicio: 7 años. Una vez sobrepasado dicho plazo, se abrirá el mercado a otros competidores.

Estos plazos implican que la prestación del servicio probablemente no será efectiva hasta el 2016. Durante este periodo, las empresas que quieran jugar un papel relevante en este proceso tendrán que definir cuál es el rol que quieren (y pueden) asumir y analizar la viabilidad de la operación en su conjunto. Esto implica en primer

de cara a la obtención del título habilitante. En segundo lugar, implica medir el impacto de los cánones de Adif por la utilización de las infraestructuras. Será clave de cara a determinar la viabilidad económica de la operación, ya que supone un elevado porcentaje sobre el total de costes de operación. Una rebaja de los cánones actuales no tendría que suponer necesariamente una disminución de los ingresos de Adif, siempre y cuando permitiera ofrecer precios más competitivos que a su vez desembocaran en un incremento de la demanda. Asimismo las condiciones de acceso al material rodante excedente de Renfe, tanto técnicas como económicas serán otros de los aspectos más relevantes y probablemente polémicos, al menos durante el inicio de las operaciones donde es de esperar que una parte importante de los licitadores no disponga del material rodante necesario para prestar el servicio.

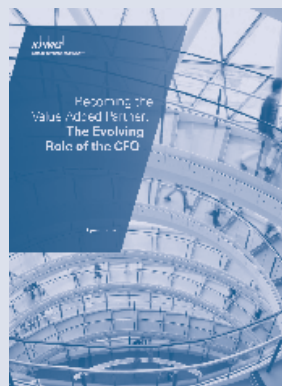
en la licitación, el entendimiento claro del potencial de mercado de cara a definir una adecuada oferta base de servicios, una oferta de servicios donde la intermodalidad tenga un valor diferencial y, en general, la estrategia a largo plazo en un entorno totalmente liberalizado.

Todas las partes deberán realizar un esfuerzo por facilitar un proceso que debería desembocar en más alternativas y a mejor precio para los ciudadanos: la administración evitando barreras de entrada para el nuevo operador, y las empresas licitadoras a través de una apuesta decidida por el transporte ferroviario de viajeros. El futuro del sector está en juego.

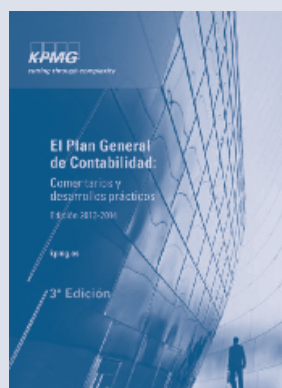
El nuevo operador podrá establecer la frecuencia del servicio así como la fijación de precios, pudiendo utilizar el material rodante alquilado a la Sociedad de Alquiler de Material Ferroviario (ROSCO de Renfe) mientras desarrolla su propia flota.

lugar elegir adecuadamente sus socios. En muchos casos la suma de capacidades de diferentes compañías que se complementen vía la formación de un Consorcio, incrementará sus posibilidades

Junto con los anteriores aspectos, cobra especial relevancia la realización de un plan de negocio viable desde el punto de vista técnico y económico, que permita obtener la mayor puntuación posible

PUBLICACIONES
KPMG

1



5

1. BECOMING THE VALUE ADDED PARTNER: THE EVOLVING ROLE OF THE CFO

Hace tiempo que la alta dirección de las compañías reconoce la necesidad de que los CFOs dejen de desempeñar una función centrada en las cifras y se conviertan en verdaderos colaboradores de la entidad: participando en la planificación estratégica, aportando información esencial sobre la financiación, gestionando los planes de crecimiento y ayudando a maximizar los beneficios para los accionistas. Sin embargo, ahora son cada vez más las voces que solicitan un nuevo cambio significativo en la función financiera para avanzar hacia un compromiso y una actividad basados en una verdadera colaboración empresarial. El informe marca los principios clave para desarrollar una colaboración empresarial dentro de las funciones financieras.

2. DRIVING PERFORMANCE WHILE MANAGING RISK

Informe elaborado a partir de una encuesta sobre el uso y los beneficios de Data & Analytics, en la que participaron más de 300 profesionales a nivel mundial. El estudio explica cómo las empresas deben alinear sus esfuerzos de D&A con su estrategia corporativa.

3. 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



2



6

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.

4. ENCUESTA GLOBAL A MIEMBROS DE COMITÉS DE AUDITORÍA

La Encuesta Global de KPMG recoge la opinión de 1.500 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.

5. PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD: COMENTARIOS Y DESARROLLOS PRÁCTICOS

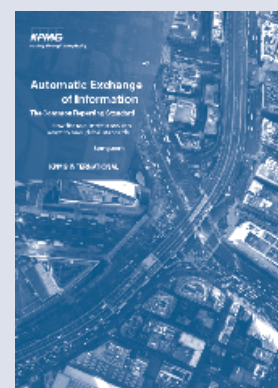
Esta publicación en formato *ebook* proporciona un análisis exhaustivo del Plan General de Contabilidad e incluye guías de aplicación, con explicaciones y casos prácticos de gran utilidad para los profesionales relacionados con la contabilidad y la información financiera.

6. LAS CLAVES DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

El informe *Las claves de la dirección financiera: hacia un nuevo modelo de gestión global de la información*, realizado por KPMG en España, tiene como objetivo



3



7



4



8

impulsar un mejor conocimiento sobre el carácter estratégico del área financiera dentro de las empresas, así como identificar los principales objetivos, expectativas y riesgos que debe afrontar el director financiero en un entorno que ofrece cada vez más oportunidades. Las conclusiones de esta encuesta, que se ha realizado por sexto año consecutivo, reflejan conjuntamente las respuestas de directores financieros de empresas cotizadas y no cotizadas pertenecientes a más de veinte sectores, recogidas en el primer semestre de 2014.

7. THE COMMON REPORTING STANDARD

Con fecha 1 de enero de 2016, se prevé la entrada en vigor en los países del ámbito de la OCDE del acuerdo Common Reporting and Due Diligence Standard (CRS) a través del cual se instrumentará un intercambio automático de información estandarizado entre los Estados miembros firmantes del mismo. En la publicación *The common Reporting Standard: How financial institutions can adapt to new global standards*, elaborada por el Grupo de Fiscalidad del Sector Financiero de KPMG Global, se analiza la normativa y los impactos que tendrá en las instituciones financieras de todo el mundo.

8. FRONTIERS IN TAX

Esta publicación está realizada por el Grupo de Fiscalidad del Sector Financiero de KPMG Global



9



10



11



12



13



14



15



16

y versa sobre temas fiscales que afectan al sector. En esta última edición se comentan asuntos tan significativos como el acuerdo automático de información estandarizado entre países miembros de la OCDE, el impacto que puede tener en las instituciones financieras la iniciativa de la OCDE BEPS, así como el *country by country reporting*.

9. EL COMIENZO DE LA UNIÓN BANCARIA

Informe local en el que se analizan las claves de la nueva supervisión. Elaborado por el equipo del sector Financiero de KPMG en España. Se trata de un compendio de artículos, que analizan en profundidad los principales cambios que va a implicar para las entidades financieras la asunción de la supervisión única por parte del Banco Central Europeo (BCE) a partir del 4 de noviembre.

10. AIFMD TRANSPOSITION UPDATE

Regulando a los gestores de fondos de inversión alternativos en lugar de a los propios fondos, la Directiva de Fondos de Inversión Alternativa (AIFMD) de la Unión Europea (UE) ha adoptado un enfoque más radical en lo que respecta a la protección de los inversores, creando a su vez, nuevas complejidades, costes y consideraciones para aquellos que operan en el sector. La AIFMD se ha incorporado en 22 de los 28 estados miembro de la UE. El informe elaborado por KPMG Global proporciona para cada país miembro

una guía práctica sobre la incorporación de la AIFMD, así como información sobre pautas reglamentarias locales, alcance de pequeñas y grandes AIFMs, procedimientos de aprobación y orientación proporcionada por el regulador local.

11. INFRASTRUCTURE 100

El informe *Infrastructure 100: World Markets Report* elaborado por KPMG Global explora los retos y aspectos más destacados relacionados con la actividad de infraestructuras en cuatro mercados diferentes. El estudio recoge los 100 proyectos de infraestructuras más relevantes a nivel mundial, en los que han participado varias empresas españolas.

12. WHAT WORKS: CREATING NEW VALUE WITH PATIENTS, CARERS AND COMMUNITIES

Esta publicación, a través de distintos casos prácticos, intenta dar respuesta a cómo el sector sanitario puede adquirir más compromiso con el paciente, ofreciendo a su vez una atención segura y de alta calidad.

13. III BARÓMETRO EUROPEO DE LA EMPRESA FAMILIAR

El III Barómetro de Empresa Familiar, con fecha de publicación en enero de 2015 y realizado entre European Family Businesses y el equipo de Empresa Familiar, refleja las respuestas de 171 empresas

familiares españolas de todo el territorio nacional, recogidas entre septiembre y octubre de 2014 sobre sus expectativas, retos y preocupaciones a corto, medio y largo plazo.

14. 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. Esta edición del primer semestre de 2014 abre un panorama alentador para las empresas españolas, que tras el avance de los indicadores han mejorado sus expectativas y se muestran optimistas sobre todo a un año vista.

15. INFORME 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. Tras el inicio de la recuperación económica que apuntó el Gobierno en el tercer trimestre de 2013,

los resultados de esta tercera edición del informe reflejan una mejora en las previsiones y advierten un cambio de percepción.

16. PERSPECTIVAS DEL CAPITAL RIESGO EN ESPAÑA

El equipo de Capital Riesgo de KPMG en España ha elaborado la segunda edición del informe *Perspectivas del Capital Riesgo en España* con el objetivo de recoger y reflejar las opiniones y las perspectivas de futuro de los directivos de private equity y venture capital en España. En esta edición se analiza la evolución de las opiniones sobre los principales temas que afectan al sector, tales como el acceso a financiación, la captación de nuevos recursos o el origen de las oportunidades de inversión.

PRÓXIMAS
CITAS**PRESIDENCIA ROTATORIA DE LA UE****(1 de enero. Riga, Letonia)**

Letonia asume la Presidencia rotatoria semestral de la Unión Europea (UE), tomando el relevo a Italia, y Luxemburgo será su sucesora a partir de julio. El Consejo de Ministros de Asuntos Exteriores tiene un presidente permanente, el Alto Representante para la Política Exterior y de Seguridad de la UE. Las demás reuniones del Consejo las preside el ministro correspondiente del país que en ese momento ostente la Presidencia rotatoria de la UE.

CONFERENCIA ANUAL DE ONU-AGUA**(15 al 17 de enero. Zaragoza)**

Zaragoza acoge la conferencia de la ONU "Agua y Desarrollo sostenible: de la visión a la acción", que trata la implementación de medidas para mejorar la gestión, la calidad y el saneamiento del agua en el mundo. Las Conferencias Anuales de ONU-Agua sirven para preparar el Día Mundial del Agua.

WORLD ECONOMIC FORUM ANNUAL MEETING**(21 al 24 de enero. Davos-Klosters, Suiza)**

Encuentro anual en el que se reúnen los principales líderes mundiales en los ámbitos económico y empresarial, político y gubernamental, académico y de la sociedad civil, con el objetivo de debatir sobre los principales asuntos que marcarán la agenda y que transformarán el mundo en los próximos años.

REUNIÓN BCE SOBRE POLÍTICA MONETARIA**(22 de enero. Fráncfort, Alemania)**

El Consejo de Gobierno del Banco Central Europeo (BCE) se reúne para tratar la política monetaria de la zona euro y su presidente, Mario Draghi, ofrece una rueda de prensa posteriormente. El gobernador del Banco de España, Luis María Linde, no tendrá derecho a voto tras la entrada en vigor del nuevo sistema de rotación de votos en el Consejo.

FERIA INTERNACIONAL DE TURISMO (FITUR)**(28 de enero al 1 de febrero. Madrid)**

Madrid acoge la Feria Internacional de Turismo, un escenario donde destinos y empresas turísticas de todo el mundo convergen para entablar relaciones y explorar oportunidades, marcar la diferencia frente a su competencia y construir alianzas con nuevos socios, clientes y proveedores.

IV CONGRESO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**(12 y 13 de febrero. Zaragoza)**

Expertos en el ámbito de la Responsabilidad Social dialogarán y debatirán sobre la importancia y el desarrollo de la RSE en la Administración Pública y en la empresa privada con motivo del IV Congreso de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que se celebra en Zaragoza bajo el lema "Hacia un territorio Socialmente Responsable".



Información facilitada
por la Agenda
Digital Mundial de
la Agencia EFE

GLOBAL SECURITY ASIA**(3 al 5 de marzo. Singapur)**

Inauguración de Global Security Asia, exposición y conferencia sobre seguridad pública, lucha contra el terrorismo, protección civil y cumplimiento de la ley para profesionales del sector en la región de Asia-Pacífico.

FERIA INTERNACIONAL DE TURISMO DE BERLÍN (ITB)**(4 al 8 de marzo. Berlín, Alemania)**

Berlín acoge una nueva edición de la feria internacional de turismo ITB. La ITB Berlín es la feria líder de la industria turística mundial. Tiene lugar todos los años en marzo en el recinto ferial de Berlín y es organizada por Messe Berlin GmbH.

ASAMBLEA GENERAL DE EUROPA MÉDICA**(12 y 13 de marzo. Madrid)**

AMA, la mutua de los profesionales sanitarios, organiza la Asamblea General de la asociación mutual Europa Médica, que se centrará en la adaptación del sector a la Directiva Solvencia II.

FERIA TECNOLÓGICA CeBIT**(16 al 20 de marzo. Hannover, Alemania)**

Celebración de la feria tecnológica CeBIT, uno de los principales eventos de TI y tecnología de la comunicación mundial que sirve de plataforma a los fabricantes locales e internacionales, proveedores de servicios, distribuidores y compradores de productos de TI y de las comunicaciones para generar nuevas oportunidades de negocio y desarrollar nuevos contactos.

BILBAO MARINE ENERGY WEEK**(20 al 24 de abril. Barakaldo, Bizkaia)**

Celebración de la Bilbao Marine Energy Week, en la que las energías renovables marinas son el centro de una serie de jornadas, seminarios y actividades organizadas por el Ente Vasco de la Energía (EVE), Tecnalia y Bilbao Exhibition Centre (BEC).

Madrid

Paseo de la Castellana, 95
Edificio Torre Europa
28046 Madrid
Tel. (+34) 914 563 400
Fax (+34) 915 550 132

Barcelona

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

A Coruña

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

Alicante

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

Bilbao

Gran Vía, 17
48001 Bilbao
Tel. (+34) 944 797 300
Fax (+34) 944 152 967

Girona

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

Las Palmas de Gran Canaria

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

Málaga

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

Oviedo

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

Palma de Mallorca

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

Pamplona

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

San Sebastián

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

Sevilla

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

Valencia

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

Vigo

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

Zaragoza

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

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

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

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



