KPMG

ESPECIAL
DÉCIMO
ANIVERSARIO

Valores | 20

Tendencias en economía y management para la creación de valor

Junio 2017

ENTREVISTA

Presidente del Gobierno, Mariano Rajoy

EN PORTADA

La educación para el futuro ya está en marcha

CON LA PARTICIPACIÓN DE:

Sebastián Albella, presidente de la CNMV; **Luis María Linde,** gobernador del Banco de España; **Ignacio Osborne,** presidente del IEF; **y los primeros ejecutivos de las mayores empresas de España.**

Índice

5 Carta del presidente
Una década de cambio

6 Intros
El placer de no conducir

Europa busca soluciones para el desperdicio de alimentos

Normas de convivencia para los robots

12 Así piensan los líderes
La visión de los principales líderes empresariales sobre el presente y el futuro

14 **Así piensan los líderes**
Consumidor del futuro

16 Noticias breves

18 Opinión
Regulación y ética en el mercado de valores
Sebastián Albella, presidente de la CNMV

20 **Así piensan los líderes**
Convivencia

22 Las claves de ...
La puesta en marcha del Brexit

24 En portada
La educación para el futuro ya está en marcha

42 **Así piensan los líderes**
Desafío de carrera

44 Mariano Rajoy
Presidente del Gobierno
"Una Europa unida puede darnos otros 60 años de prosperidad y seguridad"

54 **Así piensan los líderes**
Diversidad

56 Opinión
La tercera etapa del Plan Español de Educación Financiera
Luis María Linde, gobernador del Banco de España

58 Reportaje
¿Hacia dónde va la economía colaborativa?

66 **Así piensan los líderes**
Estrategia

68 Infografía
El impacto de la innovación

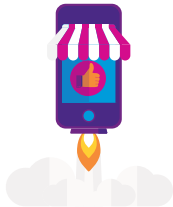
72 **Así piensan los líderes**
Habilidades del siglo XXI

74 Reportaje
Nuevas reglas para los negocios en un nuevo orden global

84 Opinión
El impulso de la empresa familiar al crecimiento
Ignacio Osborne, presidente del Instituto de la Empresa Familiar

86 **Así piensan los líderes**
Innovación

88 Reportaje
Comprar con los cinco sentidos



94 **Así piensan los líderes**
Reformas económicas

96 Reportaje
La mejor empresa para ti, la mejor para el mundo

100 **Así piensan los líderes**
Sistema educativo

102 Descifrado
La sensibilidad de los datos

104 Punto de encuentro
Astana, Kazajistán
"Astana es un crisol de talento diverso y entusiasmo"

106 **Así piensan los líderes**
Tecnología

108 Biblioteca

VALORES
Publicación semestral
de KPMG en España

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

Presidente del
Consejo Editorial
Hilario Albarracín

Consejo Editorial
Pablo Bernad
Roberto Bodegas
Juan José Cano
Miguel Cuenca
Antonio Cuevas
Belén Díaz
Miguel Ducay
Alberto Estrelles
Ignacio Faus
Eva García San Luis
Borja Guinea
Francisco Martín López-Quesada
Guillermo Padilla
Enrique Rodríguez
Fernando Serrate
Francisco Uría

Ignacio Cardero
José Ramón Iturriaga

Editora
Sara Mirete

Redacción
Consuelo Calle
Patricia Alfaro
Arancha Pérez Abascal

Dirección de arte
Óscar Caballero Arellano

Realización, diseño e infografía
Beatriz Navas Baltasar
Álvaro Bueno Lumbreras

Imprime
Rivadeneyra

Depósito legal: M-9.252-2011

Una década de cambio

Se cumplen 10 años desde que lanzamos el primer número de Valores con una vocación clara, la de aportar información valiosa para ayudar a los directivos a interpretar las claves del cambio y tomar decisiones. Una década en la que hemos tenido el placer de contar con los líderes más influyentes de la economía española, pensadores, periodistas, ministros o premios Nobel.

En este tiempo, la economía global y la española han atravesado un período de enorme complejidad. En cada uno de estos 20 números hemos narrado esta gran transformación: de la fuerte expansión a la crisis financiera global, de la economía analógica a la digital, el cambio regulatorio o la disrupción de los nuevos modelos de negocio. En 2007, España crecía casi al 4% y la tasa de desempleo rondaba el 8%. No había nacido el #hashtag, no existía Instagram y apenas se estaba presentando el primer iPhone. Son solo algunos ejemplos que dan cuenta de la velocidad a la que han cambiado el mercado, la sociedad y el entorno competitivo.

Con este número especial queremos hacer recuento de esta realidad y ubicarnos en un presente emocionante que evidencia que el mundo seguirá cambiando velozmente en la próxima década. Para hablar de todo esto, tenemos el placer de entrevistar al presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, que nos traslada en las páginas centrales su visión esperanzadora de una España sólida y una Europa unida y fuerte. Además, compartimos el punto de vista del presidente de la CNMV, Sebastián Albella y del gobernador del Banco de España, Luis María Linde en sendas tribunas, y destacamos la perspectiva de la empresa familiar con el presidente del Instituto de Empresa Familiar, Ignacio Osborne. Asimismo, hemos invitado a los primeros ejecutivos de las mayores empresas de España a compartir con nosotros su sentir personal sobre algunas claves del cambio presente y futuro.

Como semilla de este futuro, en el reportaje de apertura abordamos cómo está evolucionando la educación en España y en el mundo para formar –no sólo en la infancia- personas creativas, responsables, críticas y éticas capaces de afrontar los retos de la nueva era. En otras secciones, analizamos hacia dónde va la experiencia de compra de los nuevos consumidores, el debate alrededor de la economía colaborativa, el entorno regulatorio y la importancia del propósito para retener el talento.

En definitiva, un número de celebración con el que nos reafirmamos en nuestro objetivo de acompañar a las empresas a crecer en un mercado cambiante, a aportar confianza y a impulsar el cambio.

Hilario Albarracín
Presidente de KPMG en España

El placer de no conducir

El coche autónomo, cada vez más presente que futuro, cambiará radicalmente la forma de viajar. El verbo conducir dejará de conjugarse y será sustituido por disfrutar de la libertad de aprovechar el tiempo como uno quiera, leyendo, escuchando música, viendo alguna serie, repasando notas y temas urgentes... El entorno invita a disfrutar del placer de no conducir, como muestra la berlina autónoma de lujo F 015 que presentó Mercedes-Benz hace ya un tiempo. El sector vive desde luego inmerso en una revolución totalmente disruptiva, no sólo por la llegada del coche autónomo, sino también por las alternativas a la compra de vehículos que surgen desde la economía colaborativa. La automoción está viviendo una etapa que recuerda de alguna manera a la disrupción que vivió la industria musical y los medios. Solo que, en este caso, tiene experiencias de las que tomar nota.

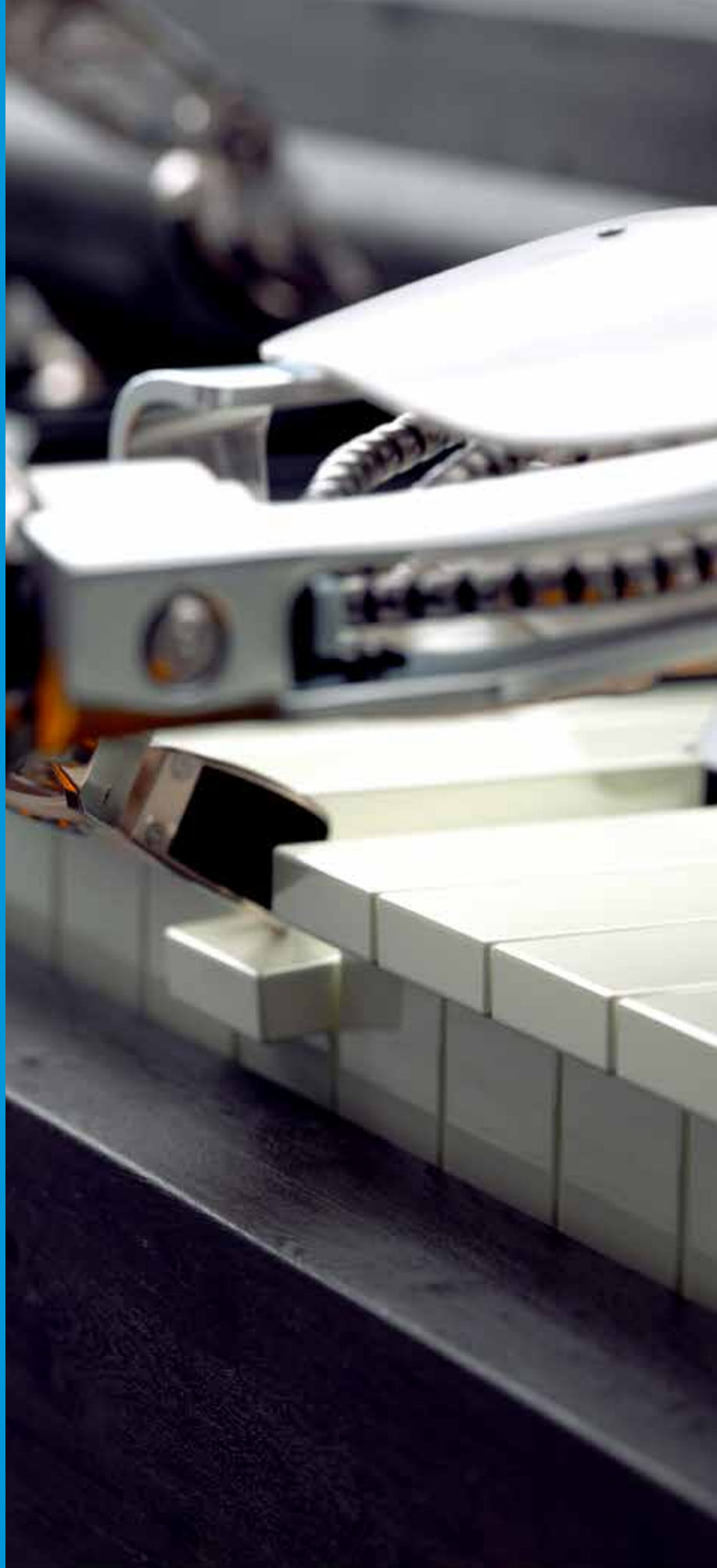
Foto: Mercedes-Benz

Europa busca soluciones para el desperdicio de alimentos

En el mundo, un tercio de los alimentos destinados al consumo humano se tira o se pierde. En la Unión Europea, cada año acaban en la basura 173 kilos de comida per cápita, lo que supone la emisión de 170 millones de toneladas de CO2. Unas cifras que se harán especialmente preocupantes con el tiempo, dado el progresivo aumento de la población mundial. La Comisión de Medio Ambiente, Salud Pública y Seguridad Alimentaria (ENVI) del Parlamento Europeo ha lanzado una serie de propuestas para cumplir con los objetivos de reducir en un 30% el nivel de desperdicios en 2025 y a la mitad en 2030, aprobados el pasado mes de marzo por la Eurocámara. Una de ellas pasa por educar a los consumidores en la diferenciación correcta de los conceptos de consumo preferente y caducidad. Además, los parlamentarios hacen un llamamiento para desarrollar una normativa que facilite e incentive las donaciones de alimentos, por ejemplo, mediante exenciones de impuestos o la financiación de la recogida, transporte, almacenamiento y distribución de este tipo de alimentos.

Normas de convivencia para los robots

La robótica y la inteligencia artificial (IA) formarán parte de la vida cotidiana de la humanidad en pocos años. Según datos de la Federación Internacional de Robótica, en 2015 las ventas de robots alcanzaron la mayor cifra de la historia: 253.748 unidades, un 15% más que el año anterior. En España, la venta de robots industriales se disparó un 63%, hasta las 3.800 unidades. Más allá de las incertidumbres que plantea esta situación en el mercado laboral, las autoridades se ven obligadas a analizar las posibles implicaciones éticas y legales de esta convivencia. ¿Qué pasará si un robot daña a un ser humano? ¿Debe establecerse un seguro obligatorio por posibles daños causados por robots? ¿Quién sería el responsable legal? ¿El diseñador, el fabricante o el operador del robot? La Unión Europea ha comenzado a trabajar para dar respuesta legal a estas cuestiones: en febrero, el Parlamento Europeo aprobó una resolución en la que recomendaba a la Comisión Europea una serie de normas de Derecho Civil sobre robótica. Entre las recomendaciones destaca el establecimiento de una definición europea común de robots autónomos inteligentes y la obligación a las empresas de comunicar aspectos como el número de robots inteligentes que utilicen o los ahorros en cotizaciones a la Seguridad Social.



Así piensan los líderes

A lo largo de estos últimos 10 años, algunos de los principales líderes empresariales españoles nos han ayudado a entender las claves del cambio y el entorno empresarial. En este número especial les pedimos que compartan con nosotros su visión sobre el presente y el futuro.

A Pag. 14

Consumidor del futuro

¿Qué piden hoy los consumidores que no pedían en el pasado?

B Pag. 20

Convivencia

En las empresas hoy conviven cuatro o cinco generaciones muy distintas, ¿qué les une y que les separa? ¿cómo se integra bien esa disparidad?

C Pag. 42

Desafío de carrera

Desde que empezó su carrera ¿cuál ha sido el cambio empresarial más retador que ha vivido y por qué?

D Pag. 54

Diversidad

Como ejecutivo de una multinacional que opera en diferentes países, ¿qué destacaría de lo que aporta a su organización la diversidad?

E Pag. 66

Estrategia

¿Cuál diría que es el secreto para equilibrar el beneficio a corto plazo con la creación de valor a largo plazo?

Listado por orden alfabético de los primeros ejecutivos que han participado en esta edición especial.

ABENGOA
Gonzalo Urquijo, *presidente* ..... 107 **J**

ACCIONA
José Manuel Entrecanales, *presidente* ..... 72 **F**

ACERINOX
Bernardo Velázquez, *consejero delegado* ..... 43 **C**

AENA
José Manuel Vargas, *presidente y consejero delegado* ..... 95 **H**

AMADEUS
Luis Maroto, *consejero delegado* ..... 72 **F**

GRUPO ANTOLÍN
Ernesto Antolín Arribas, *presidente* ..... 73 **F**

BANCO SABADELL
Josep Oliu Creus, *presidente* ..... 66 **E**

BANKIA
José I. Goirigolzarri, *presidente* ..... 43 **C**

BANKINTER
María Dolores Dancausa, *consejera delegada* ..... 14 **A**

BARCELÓ HOTEL GROUP
Simón Pedro Barceló, *copresidente* ..... 55 **D**

BBVA
Carlos Torres, *consejero delegado* ..... 87 **G**

CAIXABANK
Jordi Gual, *presidente* ..... 95 **H**

GRUPO CATALANA OCCIDENTE
José María Serra, *presidente* ..... 66 **E**

CELLNEX TELECOM
Tobías Martínez Gimeno, *CEO* ..... 107 **J**

CELSA GROUP
Francesc Rubiralta i Rubió, *presidente y CEO* ..... 21 **B**

CIE AUTOMOTIVE
Antón Pradera, *presidente* ..... 87 **G**

COFARES
Carlos González Bosch, *presidente* ..... 100 **I**

DIA
Richard Golding, *vicepresidente primero del consejo de administración* ..... 67 **E**

F Pag. 72

Habilidades del siglo XXI

¿Cuáles serán las competencias y habilidades más necesarias para los profesionales en el nuevo entorno competitivo?

G Pag. 86

Innovación

¿Cuál considera que es la innovación más disruptiva y con mayor impacto potencial en la empresa y la sociedad y por qué?

H Pag. 94

Reformas económicas

¿Qué reformas económicas priorizaría en los próximos 10 años para consolidar la posición de España en el nuevo contexto geopolítico y económico?

I Pag. 100

Sistema educativo

¿Qué desafíos quedan pendientes en la educación española para mantener e incrementar la competitividad?

J Pag. 106

Tecnología

¿Qué echa de menos del mundo analógico que actualmente esté en desuso, y qué le gustaría que inventaran ya?

EDP
Miguel Stilwell de Andrade, *consejero delegado* ..... 73 **F**

EL CORTE INGLÉS
Dimas Gimeno Álvarez, *presidente* ..... 14 **A**

ENAGÁS
Antonio Llardén, *presidente* ..... 95 **H**

ENDESA
José Bogas, *CEO* ..... 15 **A**

EROSKI
Agustín Markaide, *presidente* ..... 67 **E**

FERROVIAL
Íñigo Meirás, *consejero delegado* ..... 55 **D**

GRIFOLS
Víctor Grifols Roura, *presidente* ..... 21 **B**

IBERIA
Luis Gallego, *presidente* ..... 55 **D**

IBERDROLA
Ignacio Galán, *presidente* ..... 21 **B**

MAPFRE
Antonio Huertas, *presidente* ..... 55 **D**

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL
Gabriel Escarrer Jaume, *vicepresidente y consejero* delegado 15 **A**

MUTUA MADRILEÑA
Ignacio Garralda, *presidente* ..... 87 **G**

RED ELÉCTRICA
José Folgado, *presidente* ..... 100 **I**

RENFE
Juan Alfaro Grande, *presidente* ..... 15 **A**

SACYR
Manuel Manrique, *presidente y consejero delegado* ..... 43 **C**

SANITAS
Iñaki Ereño, *consejero delegado* ..... 107 **J**

SANTANDER
José Antonio Álvarez, *consejero delegado* ..... 73 **F**

SAREB
Jaime Echegoyen, *presidente* ..... 67 **E**

TELEFÓNICA
José M. Álvarez-Pallete, *presidente* ..... 73 **F**

VODAFONE ESPAÑA
Francisco Román, *presidente* ..... 87 **G**

Consumidor del futuro

¿Qué piden hoy los consumidores que no pedían en el pasado?

BANKINTER
María Dolores Dancausa
Consejera delegada

El nuevo cliente bancario está cambiando sustancialmente la forma de consumir productos y servicios financieros, y de relacionarse con su entidad. Estamos ante un salto cualitativo en la medida en que esos cambios proceden del lado de la demanda de los propios clientes, y no tanto de la oferta de las entidades. Son los clientes quienes, hoy día, exigen a sus bancos la misma experiencia de usuario que obtienen en cualquier otro tipo de negocios online. Productos más sencillos, con mayor valor añadido a su alrededor, personalizados en función de cada situación y perfil de inversión, y en donde el banco, gracias a una inteligente utilización de los datos, sea capaz de anticipar lo que el cliente desea incluso antes de que lo pida.

EL CORTE INGLÉS
Dimas Gimeno Álvarez
Presidente

Los clientes tienen una absoluta capacidad de decisión y son quienes dictan las normas y trazan una inequívoca línea sobre qué les gusta, dónde y cómo quieren comprar. Si antes la distribución podía participar en cierta medida en esta elección, hoy en día el ciudadano es el único que decide y su experiencia se convierte en un altavoz que cruza las redes sociales en tiempo real, encumbrando a quien lo hace bien y desvelando los errores si no se cumple lo prometido. La numerosa información e impactos que recibe el consumidor a través de diferentes soportes digitales, junto con las herramientas de análisis y comparación que la tecnología pone entre sus manos, le convierte en un especialista en la materia que quiere comprar. A ello se añaden las infinitas posibilidades de personalizar la información que quiere recibir y que le permite confeccionar una tienda propia que llevar en el bolsillo. El futuro de la distribución pasa necesariamente por esa nueva forma de comprender a un consumidor cada vez más omnicanal.

Próxima cuestión

Convivencia

Pág. 20

ENDESA
José Bogas
CEO

Ahora, los clientes son cada vez más digitales, conectados y sociales; exigen un acceso instantáneo a la información a través de sus dispositivos móviles; quieren hacer con ellos todo tipo de transacciones de modo simple, rápido y seguro; desean establecer con sus suministradores una comunicación bidireccional: les demandan información permanente sobre nuevos servicios y formas de realizar cambios en su suministro; son menos fieles y están abiertos a recibir ofertas y contratarlas de cualquier nuevo suministrador; aprovechan cualquier oportunidad para autogestionar su propio consumo; esperan de su suministrador un comportamiento social y medioambientalmente irreprochable; no quieren recibir sólo un servicio excelente en precio y calidad, sino disfrutar de auténticas experiencias personalizadas antes, durante y después de la compra de los productos y servicios; adquieren soluciones tecnológicas (generación distribuida, coches eléctricos, telecontadores, soluciones domóticas, etc..) que tienen impacto sobre la gestión y desarrollo de las infraestructuras eléctricas… Los clientes tienen cada vez más capacidad de decisión.

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL
Gabriel Escarrer Jaume
Vicepresidente y consejero delegado

El cambio más trascendental en lo que hoy piden y esperan los clientes de hotel es su enorme variedad, que conocemos como "hipersegmentación de la demanda".
Hace muchos años que en Meliá vislumbramos la necesidad de ofrecer a nuestros clientes un amplio portfolio de marcas hoteleras adaptadas a los diferentes perfiles y estilos de vida, pero hoy, la globalización, y el entorno digital han hecho surgir multitud de grupos demográfica y psicográficamente diferenciados de todos los rincones del mundo.
Si tuviera que señalar una tendencia general de la demanda, diría que hoy la preferencia de los clientes de hotel se dirige de manera clara hacia aquellos que combinen la experiencia de ocio y estilo de vida, tanto si son resorts como hoteles de ciudad.

RENFE
Juan Alfaro Grande
Presidente

La revolución digital está transformando rápidamente casi todos los sectores de la actividad económica, entre ellos el transporte y el turismo. Tenemos muchos ejemplos en un escenario marcado por internet, la hiperconectividad y la fuerte penetración de los dispositivos móviles. El efecto de estos cambios en la sociedad y las empresas es cada vez más visible. Posiblemente este es el principal cambio respecto al pasado porque percibimos ciudadanos y clientes cada vez más autónomos, exigentes y conectados en comunidades virtuales.
Para Renfe, el objetivo es utilizar todas las herramientas que nos ofrece la tecnología para dar un mejor servicio; para estar más cerca del cliente. Queremos personalizar cada vez más el servicio hasta tener un trato casi directo con el cliente, ofreciéndole mejor información y atendiendo en tiempo real sus necesidades bien sea la compra de un billete, cambios, conexiones, ofertas, billetes combinados o todo lo que pueda surgir ligado a la movilidad. Avanzar en este sentido es una línea estratégica irrenunciable para la compañía.

Pymes y digitalización

La transformación tecnológica aparece como la tercera prioridad estratégica para los responsables de la micro y pequeña empresa española (31%), según los datos recogidos en el informe *Perspectivas España 2017* de KPMG. Además, un 42% de los directivos de estas compañías considera prioritario un mayor gasto en herramientas tecnológicas. Para favorecer su competitividad ha nacido KPMG Impulsa un servicio en la nube para gestionar online contabilidad, nóminas, servicios mercantiles y servicios de creación de modelos fiscales y legales, con atención personalizada de gestores.

Adblockers

El debate sobre los modelos de negocio de los medios de comunicación se enfrenta al creciente uso de *adblockers* por parte de los usuarios, programas para navegar sin recibir publicidad que no esté integrada o sea nativa. Su uso creció un 30% en el mundo en 2016. Se estima que más de 600 millones de dispositivos los utilizan a nivel global, el 62% de ellos, móviles. De acuerdo a una encuesta de KPMG en el Reino Unido realizada entre 2072 adultos, el 44% ha afirmado que los utilizará en los próximos seis meses. Sin embargo, el 92% dice que no pagaría por ver contenidos sin publicidad.

Noticias breves

Inversión en vivienda

El sector inmobiliario se presenta como principal competidor para los fondos de inversión, según la última encuesta realizada por el Observatorio Inverco al 68% de las gestoras de fondos operativas en España. Tres de cada diez sitúan a los inmuebles como los principales competidores en captación de capitales para los fondos en 2017, por delante de los depósitos (24%), de los seguros de ahorro (17%), de la inversión directa (14%) o de los planes de pensiones (5%).

Renovables

Suecia, Finlandia, Letonia, Austria y Dinamarca son cinco de los 11 países que ya han alcanzado el uso de las energías renovables establecido en la estrategia para 2020, según los últimos datos de Eurostat para el año 2015. En el caso español, el incremento de su utilización ha sido significativo desde el 8,3% en 2004 hasta el 16,4% en 2014, aunque en el último año se habría estancado (+0,1%).

Grafeno para la escasez de agua

Según un último estudio publicado en la revista *Nature Nanotechnology*, investigadores de la Universidad de Manchester habrían inventado unas membranas de óxido de grafeno que serían capaces de tamizar las sales del agua. Este nuevo sistema se presentaría como la solución para aquellos países que no pueden permitirse un gasto elevado en grandes plantas de desalinización, más si se tiene en cuenta que, según la ONU, para el año 2025 el 14% de la población mundial afrontará problemas de escasez de agua.

La cápsula del futuro

La compañía española Carbures, junto con Hyperloop Transportation Technologies (HTT), está trabajando ya en la construcción de la primera cápsula del Hyperloop que medirá 30 metros y en la que viajarán entre 28 y 40 pasajeros. Con un peso de 20 toneladas alcanzará una velocidad de hasta 1.223 km/h. Su entrega está prevista para principios del próximo año en el centro de investigación de Toulouse donde comenzarán con las pruebas de seguridad. Paralelamente, HTT ha firmado ya acuerdos para comenzar a estudiar la viabilidad del sistema de transporte en países como EAU, India o Indonesia con el objetivo de tener en funcionamiento el primer Hyperloop en 2020.

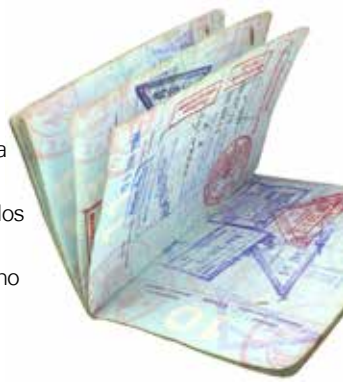
Foto: Hyperloop One

Bitcoin

El ciberataque sufrido el pasado mes de mayo por cientos de países (Wannacry) ha impulsado el debate respecto al bitcoin, la moneda digital que solicitaban los *hackers* para el rescate de los archivos secuestrados. Su cotización se ha casi triplicado en el último año hasta superar los 2.000 dólares por cada bitcoin, frente al valor inferior a 10 dólares de sus primeros años de vida. La cuestión es si este tipo de divisa conseguirá convertirse en un modo de pago cotidiano o quedará relegada al mundo de los *hackers*. Pablo Orbiso, director responsable de FinTech y Blockchain de KPMG en España, dice que en un futuro "seremos capaces de maximizar los beneficios y mitigar los posibles inconvenientes que hacen que el uso actual de las monedas virtuales sea limitado".

Turismo

España ostenta, por segundo año consecutivo, el primer puesto mundial en el ranking de competitividad de turismo elaborado por el Foro Económico Mundial. El informe atribuye su éxito a la amplia oferta cultural y natural, las infraestructuras y conectividad aérea así como el fuerte apoyo institucional. Tras España, el resto de países que ocupan los primeros lugares son: Francia, Alemania, Japón, Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Italia, Canadá y Suiza. Por su parte, Asia destaca como la región con mayores mejoras al aumentar las posiciones de países como Japón (mejora cuatro puestos) y China (dos puestos).



Píldora electrónica

Investigadores del MIT han diseñado una pastilla electrónica que se recarga con los fluidos ácidos del estómago. El dispositivo, que lleva incorporados sensores, permitiría monitorizar el estado de salud de los pacientes así como la administración de fármacos durante largos períodos de tiempo.

Seguridad alimentaria

El Parlamento europeo ha aprobado nuevas medidas con el fin de reforzar las inspecciones y fortalecer los estándares de calidad alimentaria europeos. Tras varios casos de fraude alimentario, las nuevas normativas prevén, entre otras, inspecciones por sorpresa en todos los sectores, requisitos para la importación de animales y plantas y controles por parte de la Comisión en los Estados miembros y en otros países.

Regulación y ética en el mercado de valores

Sebastián Albella
Presidente de la CNMV

En 1995 di una conferencia en unas jornadas organizadas por el Consejo General del Notariado en la que destaqué que los objetivos de la Ley del Mercado de Valores de 1988 habían sido dos: "La potenciación del mercado de valores, el reforzamiento de su eficiencia y de su competitividad en el plano internacional" y -esto es lo que ahora interesa- "la mejora del nivel de moralidad, de las pautas de conducta de quienes intervienen en él". Al servicio de este segundo objetivo, dije entonces, el legislador español "se apuntó con entusiasmo a la filosofía de la transparencia y de la información, de los folletos informativos, la publicación de hechos relevantes y la información periódica" y "recibió la idea de los códigos de conducta dirigidos a propiciar una actuación leal y diligente por parte de los intermediarios y demás profesionales del mercado: prioridad de los intereses del cliente, deber de tratar de evitar los conflictos de interés, proscripción de la utilización de información privilegiada". Por último, añadí, "la mejora de las pautas de conducta, el incremento del nivel de moralidad en el mercado exigían crear un organismo de supervisión vigoroso y eficiente" como la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Entonces, sin duda, era necesario un cambio coherente con el paso que se vivía de un entorno relativamente cerrado y controlado –por poner un ejemplo, la realización de operaciones en bolsa exigía intervención de un tipo especial de profesionales habilitados por el Estado- a un contexto más abierto y liberal, con unos mercados cada vez más activos y multiformes. La reforma acertó al marcar el rumbo poniendo un énfasis máximo en la transparencia, en los aspectos de conducta y en el vigor en la supervisión. Lo que ha pasado después, en los últimos veinticinco años, lo ha corroborado.

La preocupación por la ética en los mercados de valores ha sido el factor clave de los sucesivos cambios en la regulación, y más si cabe en los últimos años, a raíz de la crisis financiera. Ejemplo de ello ha sido la regulación del abuso de mercado. A la directiva europea de 1989, sólo referida a la información privilegiada, siguió la de 2003, que

acuñó el concepto más amplio de abuso de mercado, que incluye también la manipulación y que recientemente ha sido reemplazada por la nueva normativa europea de 2014, que es muestra tanto de una mejor comprensión del fenómeno como del creciente reproche social que suscita. Evolución que se ha visto acompañada de una cada vez mayor actividad sancionadora de la CNMV y de los tribunales.

La cultura de la transparencia también se ha intensificado mucho desde principios de los noventa: régimen más completo en materia de comunicación de participaciones y operaciones de administradores y directivos, mayores exigencias en cuanto a información financiera, comunicación de autocartera y de posiciones cortas, etc. Y también en el ámbito de los servicios de inversión: obligación de revelar conflictos de interés, obligaciones adicionales de transparencia en materia de costes y comisiones, etc. En general, el avance en materia de normas de conducta ha sido muy notable y se ha acelerado, en particular con el paquete normativo "MiFID II", con sus reglas sobre incentivos, su atención al asesoramiento o la preocupación por la formación del personal que informa o asesora sobre productos financieros.

Y el progreso en cuestiones de gobierno corporativo ha sido igualmente espectacular. A los sucesivos códigos, basados en el principio "cumplir o explicar" ("Olivencia" de 1998, "Conthe" de 2006 o el actual Código de buen gobierno de 2015), se suma la profunda reforma de nuestro derecho societario de 2014. Destacaría también las nuevas obligaciones de las entidades e intermediarios financieros de comunicación de operaciones sospechosas de abuso de mercado y las normas que alientan la denuncia de infracciones por los empleados de entidades financieras y por los ciudadanos en general, incluida la denuncia anónima.

La relación de cambios de sentido moralizador desde los noventa sería inacabable. Concluyo mencionando la aparición y desarrollo de la función de cumplimiento normativo, expresión que nos era ajena hace pocos años. Una función que responde, no al mero objetivo de que las normas se cumplan sino al deseo de que las entidades financieras promuevan activamente su cumplimiento y que éste se viva como algo positivo y con valor por sí mismo. Durante los últimos años ha habido una auténtica avalancha normativa y es comprensible que haya quien considere todo demasiado prolijo y que el gran número de nuevas obligaciones y restricciones comienzan a representar una carga excesiva. Pero creo que el balance es extraordinariamente positivo.

Da vértigo imaginar, en un mundo como el actual, tan complejo, que pudiéramos estar todavía con un entramado normativo en el ámbito del mercado de valores como el que teníamos antes de la Ley de 1988. Y no pienso sólo en las normas mismas, sino también en el cambio cultural del que han sido consecuencia y que han contribuido a producir. Las normas son producto de las ideas y mentalidades, pero a la vez, además de condicionar nuestros comportamientos, ayudan a conformar lo que los seres humanos pensamos y sentimos. En el mercado de valores, en los mercados financieros, no hay ninguna duda de que contribuyen especialmente a reforzar la ética de los comportamientos. ■

Convivencia

En las empresas hoy conviven cuatro o cinco generaciones muy distintas con diferentes intereses, valores, actitudes… ¿Qué les une y qué les separa? ¿Cómo se integra bien esa disparidad?

Próxima cuestión

Desafío de carrera

Pág. 42

CELSA GROUP
Francesc Rubiralta
Presidente y CEO

Celsa Group cuenta con siete valores muy marcados que definen su cultura y su forma de hacer. Estos valores son el principal nexo de unión entre diferentes generaciones. Aunque dichas generaciones son distintas, en Celsa Group también creemos que los equipos diversos son una ventaja competitiva. El talento individual se potencia en contacto con otros talentos y la diversidad ya sea generacional, de género, cultural o social favorece respuestas innovadoras a los nuevos retos que nos plantea el futuro industrial en general y el sector siderúrgico en particular.
Es cierto que para que los equipos funcionen tiene que existir en la organización una fuerte cultura de compromiso y confianza, donde el respeto sea la base de la relación entre los miembros. Para ello los valores corporativos son vitales. En Celsa Group apostamos por el futuro, por el fruto a largo plazo y por el trabajo constante. Estos elementos son un valor añadido para integrar y potenciar la diversidad.

IBERDROLA
Ignacio Galán
Presidente

La capacidad para integrar personas con culturas, conocimientos y trayectorias profesionales distintas ha sido esencial en la historia centenaria de Iberdrola; en particular en los últimos años, en los que hemos desarrollado con éxito una intensa transformación y un fuerte crecimiento internacional. La clave radica en que, desde esa diversidad enriquecedora, todos compartimos los mismos valores basados en el esfuerzo, la capacidad, la honestidad, la lealtad y el espíritu de equipo que nos legaron quienes nos precedieron. Gestionamos el talento de nuestros 30.000 empleados al servicio de un proyecto común, apostando por la formación continua, intercambiando las mejores prácticas y fomentando la transmisión de conocimientos y experiencias de los más veteranos hacia los jóvenes recién incorporados, como los 2.638 que lo hicieron el año pasado.

GRIFOLS
Víctor Grifols Roura
Presidente

En nuestro caso, a las diferentes generaciones les une un proyecto de empresa atractivo, donde cada generación desde su experiencia o conocimiento, puede aportar de manera enriquecedora. La disparidad se integra cuando se fijan con exactitud las metas, cuando estas son compartidas y aúnan intereses, motivaciones y talentos.
Para nosotros es importante fomentar la interrelación entre los distintos colectivos, no solamente para que sepan que han de hacer, sino también para que compartan cómo hacerlo en sintonía con la cultura de la compañía y sus valores.
Nosotros creemos en la importancia de transmitir nuestra historia y su legado porque queremos que los más jóvenes hereden ese conocimiento de los más veteranos. La diversidad generacional la percibimos como un aspecto enriquecedor.

La puesta en marcha del Brexit

La primera ministra de Reino Unido, Theresa May, cumplió con el calendario previsto y el 29 de marzo activó el Artículo 50 del Tratado de Lisboa. El Ejecutivo británico y la Unión Europea disponen de dos años para negociar las bases de su divorcio y los detalles de su futura relación. Sin embargo, la celebración de elecciones en países europeos clave en las negociaciones hará improbable la adopción de decisiones importantes antes del próximo mes de septiembre, cuando tendrán lugar los comicios alemanes.

Los objetivos de Reino Unido

Reino Unido pretende alcanzar un acuerdo de libre comercio lo más amplio posible con la UE, incluyendo el pasaporte financiero con el fin de salvaguardar los intereses de la City. Sus objetivos también pasan por volver a tener el control de la inmigración (sin menoscabo de la atracción de talento), la supresión de la jurisdicción del Tribunal de la UE y el abandono del Mercado Único, rechazando la fórmula de Unión Aduanera, dado que le privaría de libertad para establecer una política comercial independiente con terceros países.

Los puntos clave de la salida de la UE

Pese a que el Artículo 50 no marca el calendario ni el contenido de las negociaciones, ambas partes se centrarán en abordar las cuestiones más urgentes. Será importante definir los derechos de los ciudadanos europeos que viven en Reino Unido, y viceversa; sus competencias regulatorias, las agencias europeas situadas en el país, los acuerdos de seguridad transfronteriza, la cooperación en política exterior y la aportación y distribución de los fondos europeos.

Las negociaciones estratégicas

En cuanto a la futura relación entre ambas partes, se prevé que Reino Unido se centre en las barreras no arancelarias al comercio. Una cuestión que incluye la normativa de regulación de origen, producto y aprobaciones y los obstáculos al establecimiento y la provisión de servicios. Para minimizar la disrupción de la reimposición de fronteras en las empresas, será importante que las negociaciones aborden la facilitación del comercio.

Posibles escenarios

"A pesar de la incertidumbre que aún rodea al proceso, sabemos ya que el Gobierno británico buscará negociar un acuerdo de libre comercio con la UE que incluya el pasaporte financiero. De cara al impacto en los negocios, podemos comenzar a abordar distintos escenarios, incluyendo que Reino Unido quede como país OMC. En un entorno geopolítico cada vez más complejo, las empresas deberán diseñar un plan de acción con información incompleta. Esperar hasta el último momento puede resultar mucho más costoso."

Antonio Hernández
Socio responsable de Brexit e Internacionalización de KPMG en España

Los plazos a cumplir

Una vez activado el Artículo 50, la UE debe aprobar un mandato negociador, que ofrecerá claridad sobre si las autoridades europeas aceptarán negociar en paralelo la salida de Reino Unido y los términos de su futura relación. El acuerdo entre las partes deberá estar dibujado en un plazo de 18 meses, para dar tiempo a cumplir con los requisitos legales de aprobación. Si el Consejo Europeo, el Parlamento, los Estados miembro o el propio Parlamento británico no dan el visto bueno al acuerdo comercial, Reino Unido pasaría a regirse por la normativa de la Organización Mundial del Comercio (OMC) a partir de marzo de 2019, con las implicaciones arancelarias que conlleva.

El visto bueno del Brexit

El acuerdo de salida deberá obtener la aprobación de una mayoría cualificada del Consejo Europeo (72% de los Estados miembros, que representen un 65% de la población) y una mayoría simple del Parlamento Europeo. Mientras, los acuerdos en materia de la futura relación deberán ser aprobados por unanimidad por el Consejo y ratificados individualmente por cada Estado miembro. Además, May se ha comprometido a someter los acuerdos a votación en el Parlamento británico.

La educación para el futuro ya está en marcha

Las empresas demandan creatividad, resolución de problemas, pensamiento crítico y trabajo en equipo. Unas habilidades que no enseña ni mide el sistema educativo heredado de la Revolución Industrial. Hay que explorar nuevos caminos. La buena noticia es que el germen de la educación para el futuro ya está en marcha. Y está surgiendo desde dentro.

Texto **Consuelo Calle**

Cada vez surgen más iniciativas innovadoras desde los centros, que buscan explorar nuevos métodos conscientes de que el sistema actual presenta carencias para el mundo que viene. La educación hoy no es sólo transmitir conocimientos, sino formar ciudadanos creativos, emprendedores, críticos y capaces de desenvolverse en todos los niveles.

Cuatro de la tarde. Entra la profesora de Ciencias y baja las persianas. Medio a oscuras, va llamando y colocando a cada uno. "*Tú eres Júpiter. Tú, Saturno. Tú, Plutón…*". Curiosos y algo desconcertados, ocupan su sitio mientras escuchan las explicaciones de su planeta. La situación se repite días después, pero ya no hace falta dar nombres. Medio jugando, todos han aprendido los planetas y su posición.

Son chicos de Primaria. De seis y siete años. Forman parte de ese colectivo que trabajará en empleos que hoy no existen. Hace unas semanas visitaron lugares y tiendas del barrio para conocer su entorno. En Infantil, aprendieron la Prehistoria construyendo una cueva, herramientas y un traje de troglodita. Padres voluntarios ayudaron algunas tardes. También crearon el libro de las Comunidades Autónomas. Buscaron, recortaron y pegaron en folios sus monumentos, ríos, trajes y platos típicos, ubicación y provincias. Al final, entre nervios, cada uno expuso la autonomía que había investigado.

Se trata de un colegio concertado del barrio madrileño de Arganzuela. Un ejemplo cualquiera de cómo van cambiando algunas cosas. No son cambios generalizados. Ni vienen alentados por ninguna ley. Son iniciativas que surgen desde dentro. Desde colegios que aprovechan su autonomía para explorar nuevos caminos, conscientes de que el viejo sistema heredado de la Revolución Industrial ya no sirve.

"En 2001 empezamos a trabajar los círculos de convivencia porque el aprendizaje relacional es clave para resolver los conflictos que surgen en la vida. Creamos grupos de alumnos que, asistidos por profesores, están preparados para prevenir, detectar y actuar ante potenciales conflictos como acoso escolar, aislamiento… Cuando vimos que los conflictos entre adolescentes se movían a las redes sociales, creamos el grupo de ciberalumnos. Tenemos agentes de salud, corresponsales de juventud… Los chicos se sienten protagonistas y responsables y participan muy activamente desde el principio, cuando les dijimos que entre todos hacíamos las normas y velábamos por su cumplimiento", explica Luis Ángel García, director del instituto público Miguel Catalán en Coslada (Madrid). Bajo la filosofía de que "la educación no sólo se da en las aulas sino hacia fuera y hacia dentro", el centro desarrolló Programas de Aprendizaje y Servicios

en los que se combina aprendizaje académico y experiencial. Un ejemplo: en Humanidades, al estudiar Grecia y Roma, los chicos se preparan los temas con el objetivo final de ejercer de guías para los abuelos del barrio en una visita guiada en el Museo Arqueológico de Madrid. "Si hubieras visto su satisfacción y conciencia de éxito… Sobre todo de uno que siempre se ha visto como un *bala perdida*…", recuerda emocionado el director. Otro ejemplo: al estudiar la Guerra Civil entrevistan a los mayores del barrio desde diferentes perspectivas y luego preparan un libro o una exposición. "Creemos que la interrelación generacional es importante", dice García.

"Estamos viendo más innovación que nunca y a todos los niveles: desde la arquitectura de las aulas (más grandes y diáfanas, con mesas en grupos y no en fila), hasta la forma de evaluar (no sólo exámenes), pasando por nuevas pedagogías, educación experiencial… Pero de nada sirve cambiar las mesas o la forma de trabajar si no hay un propósito. Y lo que vemos es que los centros más visionarios tienen muy claro que la educación va más allá de lo puramente cognitivo; que ya no se trata solo de enseñar lecciones, sino de aprendizaje social, emocional, aprender a aprender… La educación debe ir más allá de las cuatro paredes del aula y tener como objetivo preparar a los alumnos para vivir en un mundo cada vez más complejo y para generar un impacto positivo en la sociedad", resume David Martín, codirector y responsable de educación de la ONG Ashoka España, premio Príncipe de Asturias a la Cooperación Internacional en 2011.

"Estamos viendo más innovación que nunca y a todos los niveles. Los centros más visionarios tienen claro que la educación va más allá de lo puramente cognitivo y de las cuatro paredes del aula"

David Martín
Codirector de Ashoka España

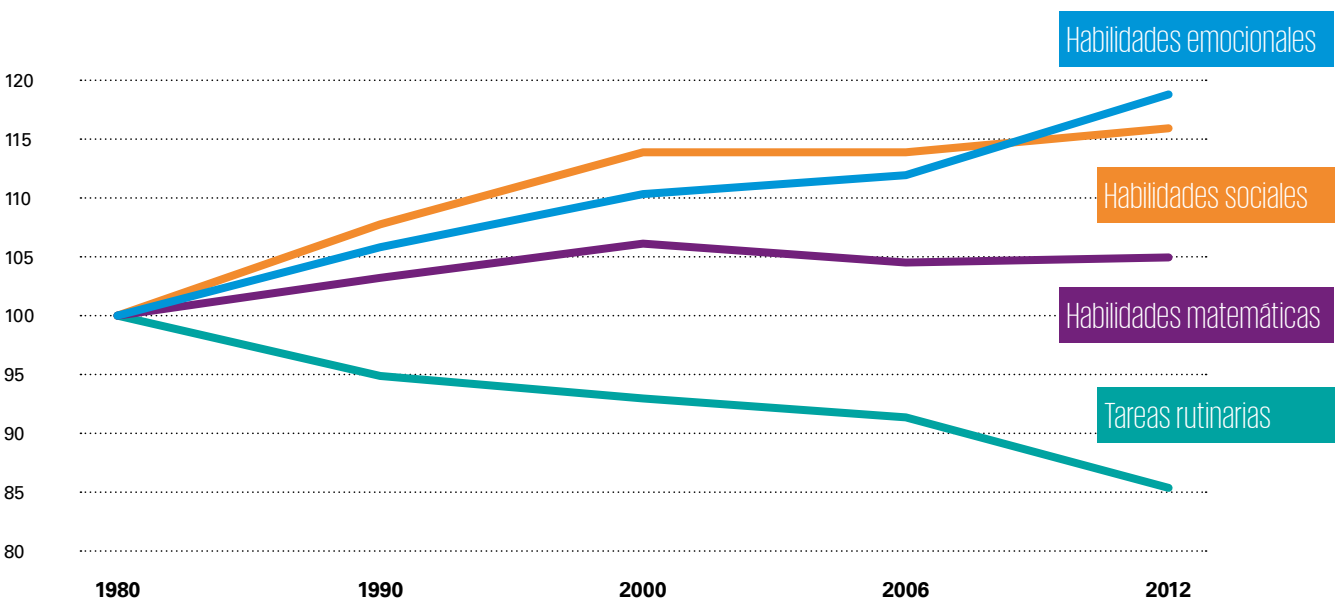
Aflorar la creatividad

Ciertamente, la educación debe dejar atrás la vieja escuela contra la que alertaba, ya en 2006, el experto y asesor de gobiernos en materia educativa, Ken

¿Cómo han cambiado las habilidades profesionales requeridas?

Periodo 1980-2012, tomando 1980 con base 100. Crece la demanda de habilidades sociales y emocionales y cae la de tareas rutinarias.

Fuente: World Economic Forum: New Vision for Education y The Hamilton Project.



Las habilidades necesarias en el siglo XXI

Fuente: World Economic Forum, *New Vision for Education* (Marzo 2016)

A Conocimientos

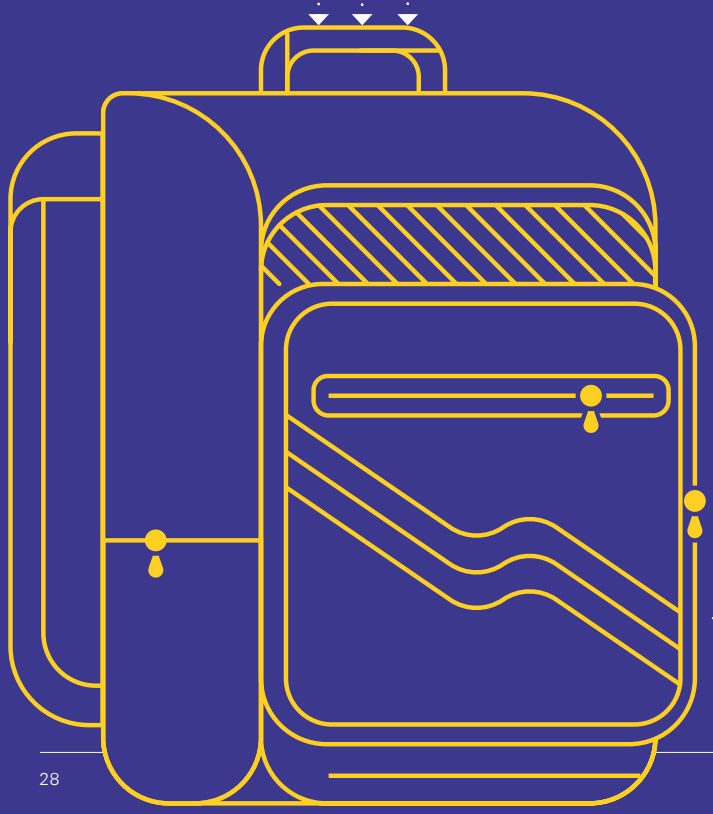
- 01 Leer y escribir
- 02 Matemáticas
- 03 Ciencias
- 04 Conocimientos digitales
- 05 Conocimientos financieros
- 06 Cultura y civismo

B Competencias

- 07 Pensamiento crítico
- 08 Creatividad / Resolución de problemas
- 09 Comunicación
- 10 Trabajo en equipo

C Actitudes

- 11 Curiosidad
- 12 Iniciativa
- 13 Constancia
- 14 Adaptabilidad
- 15 Liderazgo
- 16 Conciencia social y cultural



Pautas para favorecer Competencias y Actitudes

- 07 Dar *feedback* constructivo
- 08 Ofrecer oportunidades para innovar
- 09 Crear un entorno comunicativo
- 10 Impulsar la colaboración
- 11 Estimular la imaginación y hacerse preguntas
- 12 Reforzar la confianza y dejar autonomía
- 13 Crear oportunidades para aprender del fracaso
- 14 Desarrollar la gestión de emociones y practicar la flexibilidad
- 15 Desarrollar la capacidad de negociación y comunicación
- 16 Impulsar el respeto y la tolerancia

“Los alumnos que adquieren habilidades emocionales y sociales tienen mejores resultados académicos y más tasas de empleabilidad”

Informe *New Vision for Education*

Robinson: “Las escuelas tradicionales matan la creatividad porque funcionan como fábricas, con compartimentos separados, horarios fijos, bloques de tiempo y evaluaciones constantes para determinar si son aptos para continuar ahí o no”. Hoy el mundo no reclama trabajadores preparados para tareas manuales y rutinarias, que serán asumidas en el futuro por los robots y la automatización. Demanda otra cosa.

“Los sistemas educativos necesitan preparar a los estudiantes no solo para un trabajo, sino para toda una carrera profesional. Las empresas demandan creatividad, imaginación, resolución de problemas, pensamiento crítico y trabajo en equipo, unas habilidades que los sistemas tradicionales no enseñan y que son difíciles de medir”, indica el Banco Mundial en su estudio *Dividendos Digitales*.

En la misma línea apunta el último informe *New Vision for Education* del World Economic Forum, que destaca la importancia del aprendizaje emocional y social “que conviene iniciar desde pequeños; los chicos que adquieren estas habilidades tienen mejores resultados académicos y más tasas de empleabilidad”.

Conocimientos: un medio, no un fin

Los contenidos son relevantes, pero con otro enfoque. “Lo importante no es tanto acumular conocimientos como saber movilizarlos de manera eficaz en toda clase de situaciones. Los conocimientos son importantes porque sin ellos no podemos desarrollar competencias. No son un fin; son un medio para desarrollar habilidades y poder dar respuestas adecuadas a problemas y retos desconocidos”, subraya Carlos Magro, vicepresidente de la Asociación Educación Abierta.

El paso de contenidos a competencias arrancó con el conocido *Informe Delors* elaborado por la Unesco (1996) y sus cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir.

La educación hoy debe formar ciudadanos creativos, emprendedores, críticos y capaces de desenvolverse en todos los niveles sociales, no solo a profesionales eficientes. “Podemos hacer de los chicos muy buenos en Matemáticas y sacar las mejores notas en PISA, pero… ¿qué clase de país estaríamos construyendo si no somos buenas personas y no sabemos manejarnos en la vida?”, reflexiona David Calle, profesor de Matemáticas y Física y uno de los 10 finalistas en 2017 al *Global Teacher Prize*.

Modelos a seguir

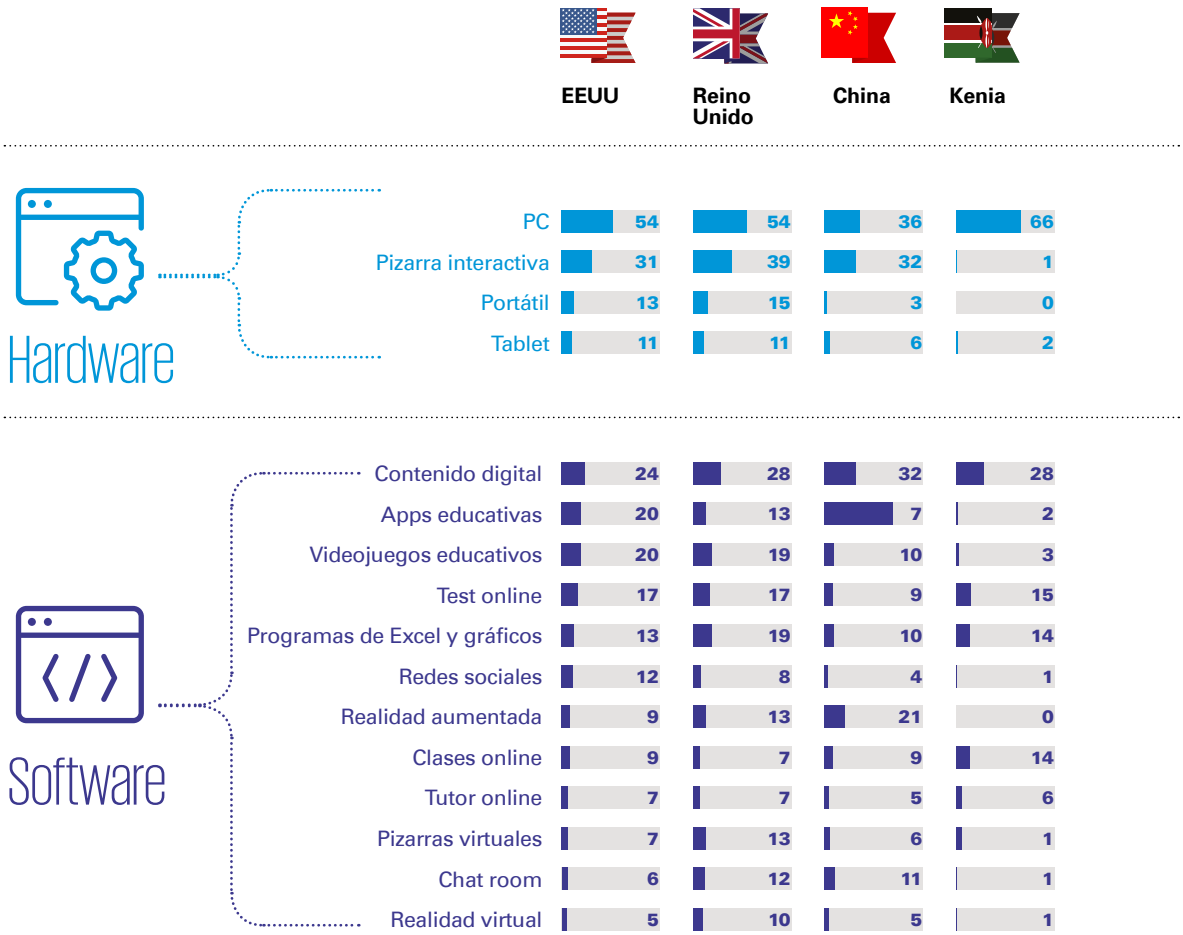
Ashoka conoce la innovación que se está dando en colegios de todo el mundo, incluida España. Evalúa centros y, si cumplen ciertos parámetros, les otorga el sello *Changemaker*, que significa un modelo a seguir para alentar el cambio educativo. En España hay siete y 330 centros nominados o aspirantes. La evaluación dura aproximadamente un año.

Un centro *Changemaker* es el colegio jesuita Centro de Formación Padre Piquer (Madrid), para chicos de más de 12 años que cursan Bachillerato o Formación Profesional. “Hace tiempo que vimos que había que cambiar el modelo porque el sistema educativo tradicional tal y como está concebido es un sacrificio para los chicos, una tortura para los padres y genera mucha insatisfacción en los profesores, que ven que no llegan. La clave del cambio está en las personas, en los profesores, que deben estar bien formados, vivir su profesión con pasión y contar con esquemas diferentes. Por eso hace ya 14 años que cambiamos asignaturas por ámbitos, libros de texto por guías de aprendizaje disponibles en la *classroom*, derribamos tabiques y creamos aulas cooperativas, que tienen 60 alumnos trabajando en grupo en proyectos y entre tres y cinco profesores ayudándoles.

Uso de las nuevas tecnologías en las aulas

Porcentaje de estudiantes que dice utilizar en las clases cada una de las tecnologías

Fuente: World Economic Forum, *New Vision for Education* (Marzo 2016)



El propio alumno va construyendo su aprendizaje. Es muy enriquecedor para todos, alumnos y profesores: unos aprendemos de otros", dice Ángel Serrano, director del Centro Padre Piquer. ¿Resultados? "Hemos reducido el absentismo del 20% al 1% (algunos viven a más de una hora del centro) y hemos subido del 60% al 85% el porcentaje de chicos que pasa de curso o se titula", señala. Una gran mejora para un centro de un barrio humilde en el que conviven 1.100 jóvenes de 37 nacionalidades y 10 religiones distintas. "Eso demuestra que se puede cambiar la forma de hacer las cosas y que los chicos, en igualdad de condiciones y de recursos, pueden llegar donde quieran; pueden decidir su futuro", subraya el director del Padre Piquer.

El centro, que va extendiendo el modelo a más cursos, es ejemplo educativo para el resto de la congregación jesuita de

España (68 centros con 75.000 alumnos): lleva un par de años rodando en Cataluña. Y a partir de 2018, será también expandido al resto del mundo (4.000 colegios). La comunidad educativa sigue muy de cerca los cambios de los Jesuitas.

La innovación surge en todos los campos, centros privados, concertados y públicos. Más en Infantil y Primaria, cierto, pero va subiendo peldaños. Entre los colegios públicos con sello *Changemaker* figuran Amarra Berri (San Sebastián), Institut de Sils (Girona), Ramón y Cajal (Alpartir, Zaragoza) y La Biznaga (Málaga).

Pero hay muchos proyectos innovadores fuera de esta red. La Fundación Telefónica en su libro *Viaje a la escuela del Siglo XXI* recoge iniciativas inspiradoras de todo el mundo y cita cuatro centros españoles: el Centro Padre Piquer, el Colegio Santa María La Blanca (Madrid), el Montserrat (Barcelona) y el Mare de Déu de Montserrat (Barcelona). Hay muchos centros explorando nuevos caminos, pero es imposible citarlos a todos. Muchos lo hacen pero no lo cuentan públicamente.

Aprendizaje basado en proyectos

Las innovaciones son muchas y variadas. El Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) gana cada vez más adeptos por sus efectos: fomenta trabajo en equipo, creatividad, aprendizaje competencial, liderazgo, resolución de problemas e inteligencia emocional y social. Como decía John Dewey (1859-1952), el filósofo estadounidense conocido como *el padre de la educación renovada*, "aprendemos haciendo y reflexionando sobre lo que hemos hecho".

"Esta fórmula, que al fin y al cabo es lo que se van a encontrar los chicos cuando salten a la vida adulta, les engancha de tal manera que yo he visto cómo involucran hasta su tiempo libre", dice David Calle, conocido como el profesor Youtuber por su canal donde enseña Matemáticas y Ciencias en vídeos que han visto más de 20 millones de alumnos en todo el mundo.

"El rol del maestro ya no es solo transmitir saber, sino colaborar con los alumnos para ayudarles a digerirlo y a ser más críticos y reflexivos"

Carlos Magro
Vicepresidente de
la Asociación Educación Abierta

¿Otras novedades? Itinerarios didácticos en lugar de libros y ámbitos temáticos en vez de asignaturas. Proyectos de emprendimiento social y servicios para la comunidad como algo ineludible para pasar de curso. Conexión entre aprendizaje académico y experiencial. Salidas por el barrio. Periódicos, programas de radio y televisión en la escuela. Interés por la metodología *Design Thinking* para potenciar creatividad, innovación y trabajo colaborativo. Comunidades que, como Madrid o Navarra, introducen programación informática en el currículo escolar. Y el bilingüismo en inglés que lidera Madrid.

La tecnología ayuda, no sustituye

Iniciativas que aportan su grano de arena en el desarrollo de una educación adaptada al profundo cambio que vive la sociedad con la revolución digital. Y no se trata de meter en los colegios pizarras digitales o PC. "La solución no es agregar la tecnología del siglo XXI a los sistemas educativos del siglo XX, sino adaptar los sistemas educativos del siglo pasado a la demandas del siglo XXI", reconoce la OCDE en su informe *Students, Computers and Learning: Making the Connection.* Este organismo no ha encontrado pruebas empíricas que demuestren que, a más tecnología, mejores resultados académicos. Finlandia, referencia educativa mundial, apenas usa la tecnología en las clases. "Más que tecnificar la escuela hay que escolarizar las tecnologías, expandir el aula a través de las TIC", añade Carlos Magro, para quien "la innovación tecnológica debe ir acompañada de innovación pedagógica y cambios en las organizaciones".

Con este nuevo enfoque, el maestro tiene otro papel: "Su función ya no es exclusivamente transmitir saber, sino colaborar con los alumnos, ayudándoles a digerir ese saber, a ser más críticos

y reflexivos. Ayudarles a aprender a aprender porque debemos aceptar que el aprendizaje se produce y se producirá cada vez más a lo largo y a lo ancho de la vida", añade Magro.

La Neurociencia está influyendo mucho en la educación. Saber cómo funciona el cerebro a la hora de aprender y motivarse ayuda a diseñar nuevos métodos e ideas como la gamificación, la parcelación de contenidos en pequeñas piezas para facilitar su aprehensión y la idea de reducir la duración de las clases para mantener la atención de los alumnos. "Cuanto más activo y experiencial sea el aprendizaje, más impacto en términos de motivación y retención. Pero los profesores no necesitan muchas motivaciones, sino recursos y que, como en cualquier empresa, haya un liderazgo claro del equipo directivo del centro", señala el codirector de Ashoka, que advierte de la necesidad de involucrar desde el momento cero a los padres porque éstos suelen ser la primera resistencia. "Deben entender que el mundo en el que viven y vivirán sus hijos es muy distinto del pasado, cuando ellos eran alumnos, y que los viejos sistemas ya no funcionan", señala el directivo.

Preservar lo que funciona

¿Hay que cambiar todo? "No. Hay cosas del sistema tradicional que sí funcionan, como el concepto de que en la vida hay que trabajar duro para obtener resultados", dice el finalista español del *Global Teacher Prize,* preocupado por "la impaciencia y poca o nula tolerancia al fracaso de los jóvenes". No hay que cambiar todo, pero sí mucho porque estas iniciativas transformadoras, aunque relevantes por su efecto contagio, son aisladas. Generalizar el cambio requiere de un acompañamiento regulatorio que, en España, implica involucrar a las autonomías, por sus competencias educativas. "Los poderes públicos deberían reaccionar más rápido para facilitar el cambio, sobre todo en los colegios públicos, que representan el 70% de los centros en España", insiste el codirector de Ashoka España.

Para Carlos Magro "las reformas de arriba-abajo, sin una innovación de abajo hacia arriba, no crearán las escuelas que necesitamos para el mundo del mañana. El cambio y la mejora real provienen menos de decisiones gubernamentales que de la imaginación, el compromiso y el esfuerzo continuado de los profesionales de la educación".

Cambios en tres niveles

El cambio se está abriendo camino en España. Otra cosa es que sea fácil o esté todo hecho, porque el mundo sigue avanzando y "la brecha entre lo que pedimos al sistema educativo y lo que éste nos da es cada vez mayor", dice el vicepresidente de la Asociación Educación Abierta, que insiste en que "los cambios en los sistemas educativos son muy complejos y difíciles porque, además, tienen que darse en los tres niveles: macro –políticas educativas, leyes…-, meso –a nivel de centro educativo o de red de centros- y micro –aula-. La parte positiva es que sabemos qué hay que hacer". Y lo mejor, que el cambio ya ha empezado. Aunque, como subraya el director del Centro Padre Piquer, "no hay que perder ni un solo segundo esperando leyes porque los agentes del cambio son las personas que están en el aula".

Y como dijo Paulo Freire (1921-1997), uno de los mayores pedagogos del siglo XX, "no hay cambio sin sueño ni sueño sin esperanza". Hay que impulsar el cambio superando tanto el optimismo ingenuo como el pesimismo paralizante que ha caracterizado el debate sobre el cambio educativo en los últimos tiempos. Hay que reclamar el optimismo realista y crítico que demandaba Freire para convertir la escuela en una institución optimista, abierta al futuro y al mundo. ■

"No hay que cambiar todo. Hay cosas del sistema tradicional que sí funcionan, como el concepto de que en la vida hay que trabajar duro para obtener resultados"

David Calle,
Finalista español del *Global Teacher Prize 2017*

De Finlandia a Singapur

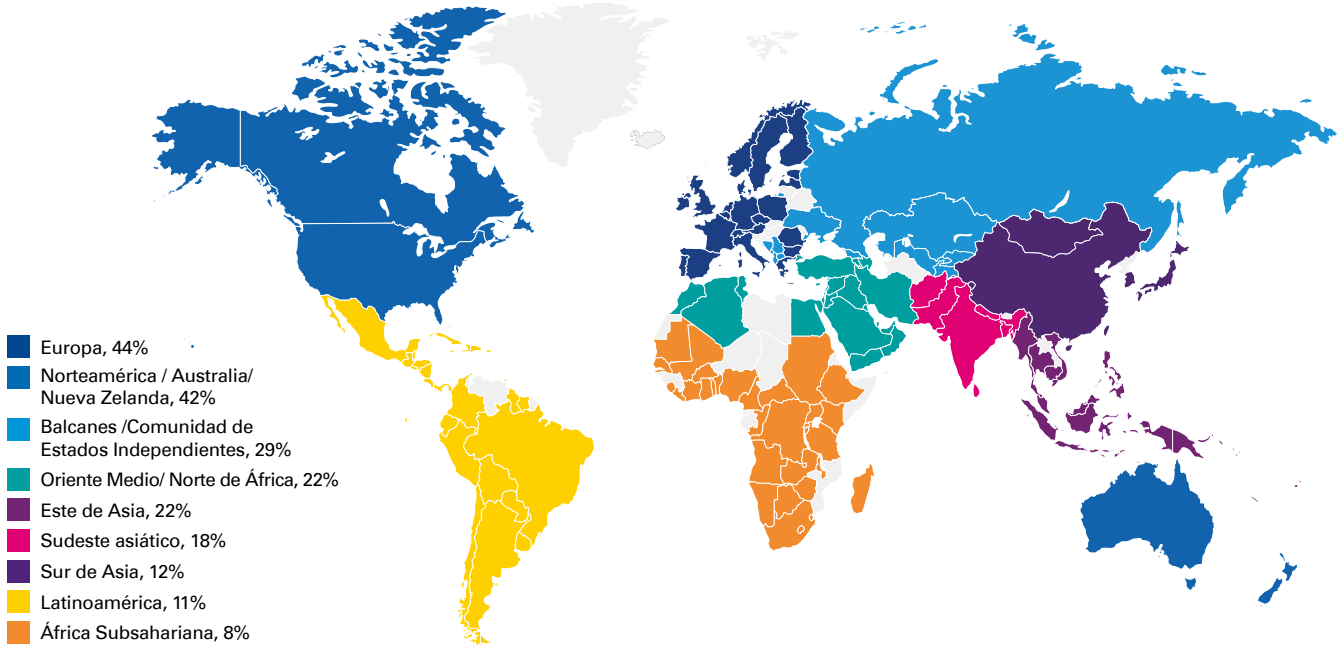
Asia cobra fuerza en los rankings educativos mundiales. Singapur ha desplazado a Finlandia de una década de liderazgo en los informes PISA. Pero los rankings no son todo. Hay escuelas muy inspiradoras que nunca saldrán en ellos.

"Cada uno era de un país distinto, con un entorno y una cultura diferente. Lo único que teníamos los diez en común, además de ser profesores, era nuestra pasión, energía y unas ganas enormes de hacer las cosas de otra manera", dice David Calle. El pasado marzo se dio cita en Dubái en la gala *Global Teacher Prize* junto a otros nueve candidatos (Reino Unido, Alemania, Kenia, Brasil, Pakistán, Australia, China, Jamaica y Canadá) en la que fue elegida la canadiense Maggie McDonell. España lleva varios años con finalistas a estos premios internacionales.

Energía y ganas de hacer las cosas de otra manera son ingredientes imprescindibles para llevar a cabo los cambios que necesita la educación. Hay muchos ejemplos por el mundo de escuelas inspiradoras que nacieron de la pasión de docentes. Otro ingrediente clave es el liderazgo y consenso institucional, político y social para hacer de la educación un pilar de desarrollo. Eso hizo en los 80 Finlandia, ejemplo de excelencia educativa. Y eso ha llevado a Singapur a liderar el informe PISA de la OCDE. Veamos las *best practices*

Bajo nivel de satisfacción en el mundo sobre sus sistemas educativos

Encuesta 2015 de la Cumbre Mundial para la Innovación en educación (WISE en sus siglas en inglés). La encuesta se llevó a cabo entre 1.550 miembros de la comunidad WISE y revela el porcentaje de encuestados que se declararon satisfechos con su sistema educativo.



mundiales, sin perder de vista que nada es fácilmente replicable y que los rankings no reflejan aspectos cualitativos. Por eso son cada vez más cuestionados:

Finlandia. Minireforma en agosto 2016 para trabajar el Aprendizaje Basado en Proyectos. Alta formación y valoración de los docentes. Amplia autonomía para los centros. Sin exámenes hasta 5º de Primaria. Menos horarios y deberes. Padres implicados. Se premia el esfuerzo y alentar la curiosidad.

Singapur. Reforma en 2000. Los profesores plantean retos reales. Se fomenta pensar diferente. Basado en meritocracia y competitividad. Exámenes en Primaria y Secundaria que condicionan la educación en los siguientes niveles. Gran nivel de exigencia y competitividad, derivado de sus peculiaridades culturales. Autonomía de los centros. Docentes muy valorados: evaluación anual. Bilingüismo obligatorio. Programación, robótica e impresión 3D desde Infantil.

Japón. Meritocracia y disciplina. Estabilidad legislativa desde 1947. Asignaturas y formación práctica: cocinar, participar en la limpieza del colegio… Se prima la resolución de problemas. Larga jornada escolar y con deberes.

Canadá. No hay un sistema nacional. Cada provincia y territorio dispone. Buena gestión de los recursos. Evaluación continua del alumno, educación social y formación emocional.

Nueva Zelanda. Reforma en los 90. Flexibilidad para los centros. Asignaturas clásicas más competencias básicas: pensamiento, autonomía y relación con los demás. Se prima la resolución de problemas, crear, innovar y el trabajo colaborativo. Docentes muy valorados.

La pujanza de Asia en los rankings tiene dos retos. Uno, la meritocracia fomenta la llamada "educación en la sombra": el apoyo escolar privado es clave para no quedarse atrás. Y dos, el reto de mantener los estándares actuales cuando llegue a las aulas el gran colectivo de población joven que tiene este continente.

Quizá por eso Asia está tras Europa y Estados Unidos al analizar la satisfacción sobre sus sistemas educativos. Así lo refleja la última encuesta de la Cumbre Mundial para la Innovación en Educación (WISE en inglés), una organización que cuenta con el apoyo de Banco Santander. Según la encuesta, Europa es el continente más satisfecho con su educación (44%), seguido de Norteamérica, Australia y Nueva Zelanda (42%) y a partir de ahí la satisfacción baja de forma significativa –ver mapa-. Preguntados sobre la evolución del sistema educativo en los últimos 10 años, un 34% dice que ha mejorado; un 36% cree que sigue igual y un 29% estima que ha empeorado. Asia destaca entre los primeros: en el este de Asia, un 70% dice que la educación ha mejorado; porcentaje que baja al 50% en el Sur y Sudeste asiático y que contrasta con el 25% recogido en Europa y el 16% de Estados Unidos.

A nivel global, WISE apunta como principales desafíos para la enseñanza de Primaria y Secundaria la calidad del profesor y la falta de aprendizaje basado en proyectos. Aunque valoran la tecnología, los expertos en educación de WISE muestran una clara preferencia por invertir dinero en contratar y retener a profesores de alta calidad (78%) más que en mejorar la tecnología en las escuelas (19%).

Escuelas que inspiran

Además de las *best practices*, hay casos singulares que son referencia en el mundo, como los recogidos en el libro *Viaje a la Escuela del siglo XXI*, del investigador Alfredo Hernando Calvo y publicado por la Fundación Telefónica. Estos son algunos de

Los mejores de la clase

Los países que sacaron mejor puntuación por materias en PISA

Ciencias

1. Singapur (556)
2. Japón (538)
3. Estonia (534)
4. Taiwán (532)
5. Finlandia (531)

Media OCDE ▶ (493)

España ▶ (493)

Matemáticas

1. Singapur (564)
2. Hong Kong (548)
3. Macao (544)
4. Taiwán (542)
5. Japón (532)

Media OCDE ▶ (490)

España ▶ (486)

Lectura

1. Singapur (535)
2. Hong Kong (527)
3. Canadá (527)
4. Finlandia (526)
5. Irlanda (527)

Media OCDE ▶ (493)

España ▶ (496)

“La calidad de los profesores y la falta de aprendizaje basado en proyectos, los dos grandes desafíos educativos”

Cumbre Mundial para la Innovación en Educación (WISE)

los ejemplos de esta red conocida como *escuela21.org:*

India. Escuela *Riverside*. Germen del movimiento *Design for Change*, presente en 40 países, que cuenta con el respaldo del padre de la teoría de las Inteligencias Múltiples, Howard Gardner, la Escuela de Diseño de Stanford, IDEO, y el Instituto de Diseño de la India. Planteando la metodología *Design Thinking*.

Australia. Northern Beaches Christian School. Clases de un centenar de niños que trabajan solos o en grupos guiados por varios profesores. Éstos diseñan experiencias, exponen objetivos, herramientas de evaluación y productos para cada actividad, pero dan autonomía al alumno para elegir su itinerario de aprendizaje.

Brasil. Escolas Lumiar. No hay lecciones, ni horarios fijos, ni profesores a la vieja usanza. Los alumnos trabajan libremente en tres o cuatro proyectos distintos cada día, proyectos que han elegido antes con sus tutores. Éstos tutelan el aprendizaje.

Estados Unidos. Escuelas KIPP (Knowledge Is Power Program). Enseñan a aprender a aprender. Estrategias de pensamiento y habilidades emocionales y sociales. Está logrando que alumnos de los sectores más pobres consigan el graduado escolar e ingresen en la universidad. *Instituto High Tech High*, de San Diego (California) es otro ejemplo de éxito. Sus máximas son: integración de pensamiento y práctica; la realidad debe estar dentro de la escuela y no fuera; y las clases y los horarios no se organizan en materias cerradas, sino en proyectos con sentido. Múltiples formas de evaluación: compromiso, prueba, presentación, colaboración, proyecto…

Colombia. Escuela Nueva, modelo replicado en varios países de América Latina, Uganda, Vietnam y Filipinas. El aprendizaje se organiza en círculos, se reparten roles y se crean secuencias didácticas que implican la participación activa y autónoma de los alumnos.

Suecia. Kunskapsskolan. La tecnología y la pedagogía se unen para diseñar una educación personalizada. Las materias están en la web, en pequeñas unidades de contenidos, con actividades, vídeos y otros materiales. Se accede desde cualquier dispositivo con Internet. Los alumnos, guiados por el tutor, aprenden a su ritmo y eligen cuándo presentarse a las pruebas. ■

Telefónica se vuelca

El apoyo a la educación es uno de los pilares de la Fundación Telefónica. Según datos de la Fundación Varkey y la Unesco, Telefónica es la tercera empresa del mundo en inversión educativa, con una aportación anual de unos 130 millones de euros, según su último informe de RSC (2015). Solo ese año, desde la Fundación Telefónica se formó a 64.834 profesores, lo que repercutió en la educación de 1,37 millones de menores. Sus proyectos han abordado la educación desde cinco áreas: brecha digital, analfabetismo funcional, valores y competencias personales, desempleo juvenil y modelos educativos innovadores. Actualmente desarrolla *ProFuturo*, un programa en el que también participa la Fundación Bancaria “la Caixa”, con el objetivo de promover la educación digital de niños y niñas de entornos vulnerables de África Subsahariana, América Latina y Sudeste Asiático. Su propuesta educativa incorpora tecnologías, contenidos educativos y metodologías de enseñanza-aprendizaje a docentes y alumnos con el objetivo de transformar la educación de 10 millones de niños y niñas en 2020.

La universidad para la vida

Históricamente, las universidades han sido el motor del progreso de un país. Y así deberían seguir siendo. Pero su papel se está repensando. ¿Se están adaptando a las nuevas exigencias que plantea la sociedad digital?

8 millones

Número de universitarios estudiando fuera de su país en 2025, un 60% más que en 2014, según proyecciones de la OCDE

Hasta hace unos años, el ciclo de vida de una persona –en el mundo desarrollado- era colegio, universidad a los 18, licenciarse a los 23, empezar a trabajar en lo que había estudiado y, seguramente, jubilarse en la misma empresa. Hoy nada es así. Y la universidad debe tomar nota.

Como dice Jeffrey J. Selingo, ex director de *Chronicle of Higher Education* y colaborador en *New York Times y Wall Street Journal*, "la educación universitaria debe entenderse como una fórmula de formación a lo largo de toda la vida, pero no solo con carreras largas, sino con piezas más pequeñas, algo quizá más cercano a Khan Academy". Selingo se refiere al portal gratuito creado por Salman Khan y en el que aprenden más de cuatro millones de niños de todo el mundo. En un artículo de la *Ed.review* de la Cumbre Mundial para la Innovación en Educación (WISE, en inglés), Selingo apunta dos ideas más sobre cómo debería ser la universidad del futuro: personalización y aprendizaje híbrido. Si las personas irán a la universidad en diferentes etapas de su vida y por diferentes motivaciones, "las universidades que quieran sobrevivir en el futuro tendrán que especializar su oferta para atender esas diferentes motivaciones e intereses en lugar de, como ahora, ofrecer lo mismo para todos", señala. "El aprendizaje personalizado sigue siendo la gran promesa de la universidad", añade tras subrayar la importancia del aprendizaje híbrido: presencial y online. La tecnología ayuda, pero no sustituye.

Estos años han proliferado los llamados MOOCs, acrónimo en inglés de Cursos Online Masivos y Abiertos. Universidades como Stanford, Harvard, el MIT o la Universidad de Berkeley (California) ofrecen MOOC gratuitos y de gran variedad temática: emprendimiento, informática, biología, historia, música, robótica… Las plataformas más conocidas son Coursera, Edx -promovida por el MIT y Harvard-, Udacity, MiriadaX- impulsada por Universia, Telefónica y la Fundación CSEV- y Canvas Network. Pese al interés que despertaron, los MOOCs no han revolucionado la universidad como se esperaba. Ahora se está experimentando con otras técnicas como la *flipped classroom* o clase invertida: los alumnos se preparan fuera los temas cognitivos y en el aula se trabaja el análisis, la creación, la discusión de los temas o la resolución de dudas. A nivel internacional se observan cambios geográficos, cuantitativos y cualitativos.

Liderazgo anglosajón

Los rankings siguen copados por los clásicos, las británicas Oxford y Cambridge, y las norteamericanas Stanford, Harvard y los institutos de tecnología de California y Massachusetts. Pero Asia está irrumpiendo con fuerza. En el ranking de 2017 de *Times Higher Education*, con casi 1.000 instituciones analizadas, la Universidad Nacional de Singapur aparece en el puesto 24 y, tres puestos más abajo, la de Pekín. China tiene dos universidades entre las 35 primeras y aporta al ranking un total de 52, el doble que España. Japón aporta

69 universidades, lideradas por Tokio, en el puesto 39. Pero nada puede contra el liderazgo anglosajón: Estados Unidos aporta 148 universidades y Reino Unido, casi un centenar. Las 27 universidades españolas que aparecen en el ranking de Times están lideradas por la Universidad Autónoma de Barcelona (puesto 163), la Pompeu Fabra (175) y la Universidad de Barcelona –en el tramo 200-250-. Es decir, solo dos entre las 200 primeras.

El caso Mondragón

Una universidad que no figura, pero que está haciendo cosas disruptivas, es la de Mondragón. En 2008 creó **Mondragon Team Academy** (MTA), una red internacional de emprendedores en equipo, inspirada en la metodología finlandesa *TiimiAkatemia*. Cuenta con varios programas como la carrera de Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN), donde se aprende haciendo y viajando por el mundo: Finlandia, India, China y Estados Unidos. Los alumnos son emprendedores que, desde el primer año, crean una empresa real en equipo, trabajan con clientes reales y deben facturar para superar el curso. Actualmente, cuenta con una red de ocho laboratorios

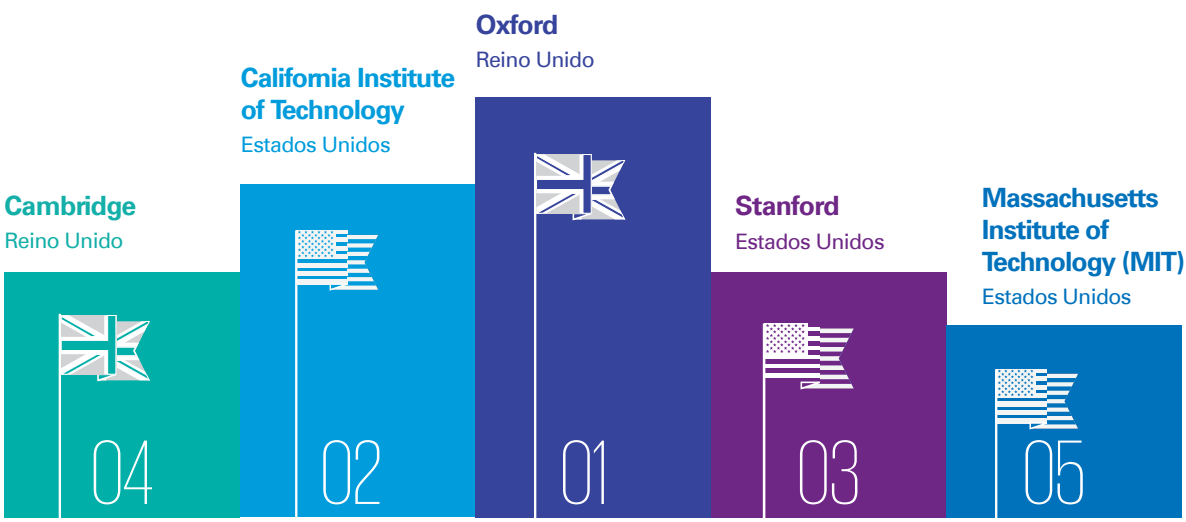
de emprendimiento en tres continentes creados por socios estratégicos: Irún, Oñati y Bilbao (dentro de Mondragon Unibertsitatea); Madrid y Barcelona (liderados por Teamlabs); Valencia (con Florida Universitaria); Querétaro (Universidad Mondragon México); y Shanghai (liderado por MTA China). En cada laboratorio se imparte LEINN y otros programas disruptivos, como el Máster de Innovación y Emprendimiento MINN o Masteryourself.

"La universidad española debe evaluar el resultado de su configuración actual e introducir las reformas necesarias para mejorar tanto la integración de los egresados en el mundo profesional como la percepción que la sociedad tiene de su labor. En este contexto, las universidades deben definir su estrategia educativa y su oferta académica para posicionarse de modo natural en el nuevo escenario", dice Cándido Pérez, socio responsable de Infraestructuras, Transporte, Gobierno y Sanidad de KPMG en España.

La universidad, como último eslabón de la cadena educativa antes del salto al mundo laboral, debe poner todavía mucho más

Las cinco mejores universidades del mundo

Fuente: *Times Higher Education* 2017



USA - California Institute of Technology Cahill Center For Astronomy and Astrophysics

El liderazgo anglosajón

Países que aportan más universidades al ranking *Times Higher Education* de 2017, integrado por casi 1.000 instituciones.

EEUU **(148)**
Reino Unido **(91)**
Japón **(69)**
China **(52)**
Alemania **(41)**
Australia **(35)**
Italia **(39)**
India **(31)**
Francia **(27)**
España **(27)**

Fuente: *Times Higher Education* 2017

énfasis en el desarrollo de competencias: resolución de problemas, pensamiento crítico, creatividad, etcétera. En Harvard, por ejemplo, se exige un muy buen expediente académico, pero también se valora la proactividad y la capacidad de pensamiento crítico. Allí, solo el 6% de los solicitantes consigue plaza, los profesores compiten por los alumnos y se prima pensar de otra manera para preparase para un mundo cada día más complejo e incierto. Un mundo que requiere profesionales cada vez más multidisciplinares y menos planos. Pensar distinto es también la filosofía de Cambridge, donde la memorización no sirve para aprobar exámenes. Se requiere capacidad analítica y profunda investigación por parte del alumno.

Movilidad internacional

El último informe de la Universidad de Oxford sobre las tendencias internacionales en la educación superior apunta a la movilidad internacional de los alumnos: en 2014, un total de cinco millones de estudiantes optaban por estudiar fuera de su país, cifra que la OCDE calcula que subirá a ocho millones en 2025. Haber estudiado fuera del país de origen es muy valorado por las empresas. Está comprobado que desarrolla habilidades como la comunicación intercultural, la resolución de problemas y la toma de decisiones. Además de ayudar a encontrar antes trabajo: los estudiantes de Erasmus sufren un 23% menos paro que el resto, según datos de la Comisión Europea.

Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia y Australia son los destinos preferidos, aunque crece la popularidad de Australia y Canadá. Los universitarios que más salen de su país son los asiáticos: China, India y Corea del Sur. Uno de cada seis universitarios internacionales es chino. La internacionalización es una asignatura pendiente de las universidades españolas, que están desarrollando alianzas con otras geografías para ampliar su campo de acción e intentar atraer más estudiantes extranjeros. A esto se unen otros problemas como las dificultades de financiación, la necesidad de seguir mejorando la calidad, un mercado interior descoordinado y la necesidad de una mayor orientación al mundo de la empresa. Queda mucho por hacer. Aunque ya se está trabajando en ello. ■

Banco Santander, comprometido con la universidad

Pocas entidades en el mundo tienen un compromiso con la universidad como Banco Santander: desde 2002 ha destinado a la educación superior más de 1.500 millones de euros, según datos de su último informe de Sostenibilidad. El grupo tiene un área específica centrada en este cometido, Santander Universidades, y acaba de lanzar *Santander Impact*, una web que también tiene versión *app* y que muestra todas sus acciones en más de veinte países. Banco Santander tiene acuerdos con 1.183 instituciones académicas para crear más y mejores oportunidades para los estudiantes universitarios y estimular la cultura emprendedora, la investigación y la innovación. A esto se suma Universia, la red de universidades más importante de América Latina. Se trata de una plataforma de servicios que, además de ofrecer cursos MOOCs, ayuda a las universidades a generar nuevas oportunidades e impulsa programas de empleo para ayudar a los universitarios a incorporarse al mercado laboral.

Desafío de carrera

Desde que empezó su carrera, ¿cuál ha sido el cambio empresarial más retador que ha vivido y por qué?

Próxima cuestión

Diversidad

Pág. 54

ACERINOX
Bernardo Velázquez
Consejero delegado

Vivimos el avance que supuso pasar del télex al fax para la actividad comercial e inmediatamente después recibimos la aportación de Internet y los teléfonos móviles. Sin duda, la gran transformación se produce por la enorme cantidad de información a la que accedemos y que compartimos, y por la velocidad a la que lo hacemos. Hoy la información es universal y por eso los mercados son globales, como también lo son las ideologías y las tendencias. Hasta ahora el reto ha sido aprender a utilizar estas ventajas pero siempre entendiendo por información las ideas y el conocimiento, los conceptos. Hoy el desafío consiste en bajar al detalle casi microscópico, al dato. Captamos y almacenamos millones de datos que tenemos que aprender a explotar porque nos ayudarán a entender nuestros procesos, a mejorarlos, a predecir situaciones y a realizar simulaciones que nos permitan tomar las decisiones adecuadas.

BANKIA
José Ignacio Goirigolzarri
Presidente

Seguramente el cambio más retador se ha dado estos años en Bankia. Las razones son varias. Por un lado, la conjunción de factores que había en el momento en el que llegamos a la entidad, con España en el ojo del huracán, dentro de España el sector financiero, y dentro de éste, Bankia. Por otro, por la gran transformación que ha experimentado la entidad en este periodo que yo fundamentaría en tres aspectos. El primero, la recapitalización, que nos dio la oportunidad de intentar hacer un proyecto viable y sostenible. En segundo lugar, la confianza y fidelidad de nuestros clientes. Y finalmente, la gran transformación anímica del equipo de Bankia.

SACYR
Manuel Manrique
Presidente y consejero delegado

El cambio más retador al que me he enfrentado es precisamente el que tenemos ahora en curso para transformar la constructora del grupo Sacyr en una empresa global, eficiente, moderna y capacitada para competir en cualquier parte del mundo. El sector de la construcción en el mundo se mueve hacia campos antes desconocidos para las empresas españolas como la digitalización de las operaciones y la gestión de los contratos y las reclamaciones según el modelo anglosajón. Estas tendencias, a las que se suma la escasez de actividad en España, nos están conduciendo a un cambio absoluto del paradigma empresarial y su cultura tradicional: equipos multidisciplinares, innovación abierta, garantismo en la toma de decisiones, gestión integral de riesgos y control económico exhaustivo son conceptos que estamos ya aplicando pero en los que queda mucho camino por recorrer. La consolidación y adaptación de estos nuevos conceptos en los equipos profesionales que ya son ejemplares por su capacidad técnica son la clave para el cumplimiento del programa estratégico de Sacyr y su reforzamiento como una empresa líder en la ejecución de infraestructuras, una de las claras megatendencias de este siglo.

Mariano Rajoy

Presidente del Gobierno

"Una Europa unida puede darnos otros 60 años de prosperidad y seguridad"

Texto **Sara Mirete**

Foto: José Luis Ramos

Tomó las riendas del Gobierno en 2011, cuando la economía española estaba "en caída libre". Tuvo que tomar "decisiones muy drásticas" para enderezar el rumbo y recuperar todo lo perdido con la crisis. En su segunda legislatura, Mariano Rajoy sabe que ahora toca pactar pero no parar. Su agenda política está repleta: crear más empleo, bajar impuestos cuando se cumpla el déficit, reformar las pensiones, buscar un pacto educativo... Muchos desafíos a los que mira con calma y optimismo. "¿Cómo veo España en 10 años? Como un país moderno, de oportunidades y a la cabeza de Europa".

"Espero que todos estemos a la altura para alcanzar un Pacto sobre la educación porque nos jugamos mucho"

En 2016, España lideró el crecimiento europeo. ¿Cuáles son las fortalezas de la economía española que nos permitirán encarar los próximos años?
La fortaleza de nuestra economía es básicamente que ha experimentado una transformación sin precedentes gracias a las reformas de estos últimos años en terrenos como el laboral, el financiero, o el energético. Todos estos cambios estructurales han permitido que España se sitúe a la cabeza del crecimiento de las principales economías del euro y permitirá también que España recupere en la primera mitad de este año el PIB perdido durante la crisis. Esto se traduce en empleo, que es el objetivo principal del Gobierno, y en reducción del paro.

El crecimiento que ha experimentado el país es equilibrado, acumulando ya cuatro años con saldo positivo en la balanza por cuenta corriente. Esto significa no tener que recurrir al endeudamiento exterior gracias a la ganancia de competitividad. Y existen infinidad de datos que nos dicen que vamos por el buen camino y que el crecimiento es sólido: las cifras de creación de empresas, la confianza empresarial y la de los mercados con la consiguiente caída de la prima de riesgo, por poner algún ejemplo. Aun así, no hay que olvidar que hay que seguir trabajando porque queda mucho por hacer y la recuperación tiene que llegar a todos los ciudadanos.

Pensando en todos los frentes abiertos para los próximos tres o cuatro años, ¿cuál diría que es su reto más importante?
Hay varios retos en diversos planos. En lo económico, sin duda, mantener el rumbo actual para poder tener 20 millones de personas trabajando en el año 2020; mantener el crecimiento, que en 2016 ha sido del 3,2% del PIB, casi el doble del conjunto de la zona euro; y mantener en el tiempo las reformas que nos han procurado estas cifras, tras

las que hay personas que ven cómo su situación mejora.

En lo territorial, el desafío del independentismo al que inexplicablemente se ha sumado el Gobierno de la Generalitat, que ha decidido obviar los problemas de los ciudadanos para satisfacer a una minoría de radicales antisistema y plantear una exigencia que saben imposible.

Y en el plano internacional, hacer más y mejor Europa una vez que el Reino Unido abandone la Unión. Hemos de ver este paso como una oportunidad para todos aquellos que creemos en Europa y que creemos que juntos podemos darnos otros 60 años más de prosperidad, seguridad y bienestar.

El paro se ha reducido enormemente, pero todavía es muy elevado. ¿Cuál es su mensaje para trabajadores y empresarios?
Que hay que seguir por la senda en la que estamos. Que este Gobierno no va a dejar de trabajar ni un día para que el empleo siga creciendo, para que todo español que no esté trabajando y quiera hacerlo, pueda lograrlo. Actualmente, el paro se reduce a un ritmo interanual del 10,92%; sin ir más lejos, el mes de abril pasado vivimos un mes histórico, con el mayor aumento del número de afiliados en un mes de abril, 212.216 personas, y el mayor descenso mensual del paro en toda la serie histórica, 129.281 personas. Pero queda mucho por hacer, quedan 3.573.036 parados registrados y hay que conseguir el objetivo de 20 millones de personas trabajando. En ese objetivo tenemos que estar todos, Gobierno, autoridades autonómicas, regionales, locales, empresarios, sindicatos y trabajadores.

Desde el sector privado se reclama una gran reforma de las pensiones para garantizar su sostenibilidad, como señalaba el último informe de *Perspectivas España 2017* elaborado por KPMG. ¿Vislumbra un gran pacto político para abordar esta cuestión?
El futuro de las pensiones es un debate que tenemos abierto porque es un tema capital para España. Se ha puesto en marcha la Comisión del Pacto de Toledo porque es un asunto de todos, y debemos ser capaces de pactarlo entre todos los grupos políticos. Vamos a estudiar en todas las direcciones posibles el modo de llegar a un acuerdo sobre financiación de la Seguridad Social.

Cuando llegamos al Gobierno, por cada nuevo pensionista que ingresaba en el sistema desaparecían tres cotizantes y hoy, por cada nuevo pensionista se registran seis nuevos afiliados a la Seguridad Social. Pero hay que seguir trabajando para ese objetivo.

El FMI recomienda a España ahondar en la reforma laboral. ¿Seguirá sus consejos? ¿En qué dirección? Desde el punto de vista de la reforma fiscal, ¿cree que hay margen para reducir IRPF e Impuesto de Sociedades?
La reforma laboral ha funcionado porque ha permitido que el mercado laboral tuviera más pulso y más agilidad. El modo de medir su éxito lo tenemos en las cifras: el año pasado se afiliaron a la Seguridad Social más de 540.000 personas. En términos EPA, en 2016 el empleo aumentó en 413.900 ocupados y redujo en 541.700 personas el número de parados. Ahora estamos en otra fase que es la de trabajar en una agenda integral de calidad en el empleo para la que se han constituido mesas de diálogo social como se decidió en la primera reunión que mantuve con los interlocutores sociales en noviembre.

¿Cuál es el modelo energético que debemos plantearnos como país?
El modelo de política energética que defendemos tiene que tener en el precio uno de sus ejes principales. Aún arrastramos cargas generadas

Las empresas españolas miran al horizonte con moderado optimismo. Así lo revela el Informe ***Perspectivas España 2017*** elaborado por KPMG en colaboración con la CEOE. La mayoría de los más de 2.900 empresarios y directivos encuestados anticipan crecimientos de las ventas, la plantilla y las inversiones para este año.

Foto: Diego Crespo

“España ha vivido una transformación sin precedentes que nos permitirá recuperar este año el PIB perdido durante la crisis”

por políticas del pasado, pero se está trabajando de forma activa para no elevar los componentes de la factura eléctrica que dependen de la regulación y, en la medida que vaya existiendo margen, reducirlos de forma progresiva. Asimismo, debemos mantener la sostenibilidad financiera de los sistemas energéticos y evitar que se vuelvan a producir déficits. Las decisiones en materia de energía deben ser transparentes para el consumidor, que va a ser cada vez más protagonista al demandar más información y más capacidad para gestionar su consumo. A ello le van a ayudar herramientas como los contadores inteligentes. Por otro lado, se está trabajando en reforzar la protección a los consumidores más vulnerables, adaptando el bono social a quienes más lo necesitan.

España tiene que seguir avanzando en el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad y contra el cambio climático. Hoy en día somos el país líder en la generación de energía con fuentes renovables: más del 40% de toda la electricidad generada en España procede de fuentes renovables, superando a otros países de nuestro entorno. La eficiencia debe ser otro de los pilares centrales de la política energética: ahorra costes, reduce importaciones, mejora la competitividad y contribuye a la sostenibilidad medioambiental. España debe avanzar en una mayor integración en el mercado energético europeo. Para

ello es necesario conseguir una mayor interconexión energética con Europa a través de Francia, lo que nos permitirá, en definitiva, tener un precio más competitivo e integrar de forma más eficiente las energías renovables.

¿Por qué es tan difícil en España llegar a un Pacto sobre la educación entre todos los partidos políticos cuando todos los españoles nos jugamos tanto en ello?
Espero que deje de serlo. Es uno de los siete pactos de Estado que propuse en mi investidura, el primero de ellos, junto al pacto por el fortalecimiento del sistema de pensiones, el pacto por el empleo, el de lucha contra la violencia de género, el de energía, el pacto por la igualdad de los españoles en el sistema autonómico y el pacto por la calidad democrática y contra la corrupción. Ese pacto de Estado Social y Político por la educación dio sus primeros pasos el 14 de febrero cuando se constituyó una subcomisión *ad hoc* en el Congreso, que lo primero que hará es un diagnóstico sobre la situación del Sistema Educativo Español y elaborará propuestas para su mejora.

Tiene mucha razón en que nos jugamos mucho en la educación, ni más ni menos que nuestro futuro como sociedad, nuestra competitividad, nuestra cultura, incluso nuestra convivencia, y es una de las prioridades de este Gobierno. En una legislatura como esta, cuyo mandato principal es el diálogo, espero que todos estemos a la altura para alcanzar ese gran pacto.

La sociedad camina hacia una mayor digitalización. ¿Qué debemos hacer para cambiar el modelo productivo de nuestra economía?
La sociedad española está avanzando a toda velocidad hacia el mundo digital. 27 millones de españoles tienen fibra óptica en su hogar, más del 90% de la población disfruta de cobertura 4G y tenemos una penetración de teléfonos inteligentes como muy pocos países del mundo. Vamos a seguir mejorando la cobertura digital en las zonas rurales para que cualquier ciudadano español pueda participar en la sociedad de la información independientemente de su ubicación geográfica. En segundo lugar, vamos a seguir impulsando la digitalización de los servicios públicos y creo que también es muy importante fomentar la digitalización de las pymes y de la formación. Hoy en toda Europa se quedan miles de puestos de trabajos sin cubrir por la falta de cualificación digital de nuestros jóvenes; eso tiene que cambiar.

“En materia energética, la eficiencia debe ser uno de los pilares y hay que avanzar en una mayor integración del mercado energético europeo”

Hay voces que alertan sobre el impacto de la robótica en el empleo menos cualificado ¿Cuál es su visión? ¿Qué deberíamos hacer para ser más competitivos y evitar ese riesgo?
En España estamos dando un impulso importante a todo lo relacionado con la economía digital, porque sabemos que es clave para el desarrollo de todos los sectores económicos. Es cierto que se están transformando los procesos productivos pero es importante no verlo como una amenaza sino como una oportunidad. Hay que anticiparse a esta nueva revolución tecnológica porque es la innovación la que va a contribuir a mejorar la competitividad de las empresas que son las que posteriormente crearán empleo.

En marzo se inauguró la sede del nuevo Instituto Europeo de Innovación y Tecnología Digital en Madrid con la idea de impulsar la innovación digital y la educación y, en el último Consejo de 2016, se aprobó la puesta en marcha de un programa de ayudas para fomentar la formación y el empleo de los jóvenes en la Economía Digital con un presupuesto de 20 millones de euros. Como decía antes, es imprescindible en materia de educación introducir formación en competencias digitales desde las aulas y, además adaptar continuamente el contenido a las nuevas realidades

Más allá de lo estrictamente político

¿Cómo consigue mantener la calma en momentos críticos donde otros la pierden?
Concentrándome en lo que hay que hacer y poniendo todo en solucionar esa situación. Y me gusta escuchar a todo el mundo posible, oír muchas opiniones y reflexionar hasta el último momento posible.

¿Le ayuda en esos momentos alguna actividad concreta?
Caminar.

¿Cómo le gustaría que le recordaran (que la Wikipedia dijera de usted)?
Como un hombre honesto que supo sacar lo mejor de España y de los españoles.

¿Algún consejo que le dieron de joven y que tiene siempre en la cabeza?
Que fuera independiente.

¿Qué consejos da a sus hijos para que caminen por la vida?
Pues el mismo, que sean independientes, que respeten y que escuchen.

¿Hay algún rasgo de su personalidad o hábitos que haya mejorado estos años como presidente del Gobierno? ¿Y empeorado?
Mire, he dejado de fumar, lo que es bastante bueno, y hago más ejercicio. De mi personalidad, eso lo dejamos para otra ocasión.

¿Una persona/personaje que admire y por qué?
Mi padre por su rectitud, mi mujer por su generosidad y equilibrio, en el ámbito más cercano. En otros ámbitos, hay muchos: políticos, científicos, escritores… aquellos que han sido capaces de ir más allá, de hacer algo que ha influido positivamente en la vida de los demás, de hacer que otros sigan una senda valiente, de futuro.

digitales. No menos importante es garantizar el acceso a la educación digital a todos, en especial en la Formación Profesional.

Usted suele decir que gobernar (un país) es muy difícil. Sin duda más difícil que una empresa. ¿Qué técnicas de gestión empresarial aplica o le resultan útiles en el gobierno del país? ¿Y qué cualidades de un gestor empresarial cree que son buenas y debería tener también un gestor político?
Es importante ajustarse a cada momento. Cuando llegamos al Gobierno, España era un país muy diferente, se destruía empleo a ritmos muy elevados, la actividad económica estaba en caída libre, los datos económicos, la competitividad, una parte del sistema financiero prácticamente en quiebra… Ante estas circunstancias tuvimos que tomar muchas decisiones muy drásticas que no gustaron a muchos pero hoy podemos decir que llevamos la senda correcta. Esta nueva legislatura los retos son otros. Lo que nos han pedido los ciudadanos es que seamos capaces de entendernos y de llegar a acuerdos. Yo por mi parte no voy a escatimar esfuerzos para potenciar cualquier diálogo que sirva para mejorar la vida de los españoles.

Yo creo que un gestor, sea empresarial o político tiene que ser capaz de solucionar problemas, identificar fortalezas y tomar las decisiones que en cada momento se necesiten para generar un bien, a corto, a medio y sobre todo a largo plazo. Se trata de acertar en las prioridades, no distraerse de lo importante y acertar también en los tiempos.

¿En estos años como presidente del Gobierno, cuál diría que ha sido su momento más complicado y por qué?
El comienzo de la primera legislatura fue, sencillamente, pavoroso. Estábamos a punto de la quiebra y todo eran

presiones y exigencias. Tuvimos que tomar decisiones que no nos gustaban, decisiones difíciles y que iban en contra de lo que habíamos planteado pero que eran necesarias para salir adelante. Aguantamos la presión, tomamos las decisiones que teníamos que tomar y los españoles hicieron un esfuerzo ímprobo con sentido de Estado y conscientes de que todos teníamos que arrimar el hombro. Hoy, esa situación la hemos dejado atrás. España crece más que la media europea, batimos records de exportación, de turismo, creamos empleo a un buen ritmo… y todo porque en los momentos difíciles supimos, todos los españoles, estar a la altura. También el Gobierno.

Al recordar aquellos días críticos, ¿qué sentimientos le vienen a la cabeza? ¿Cree que los españoles fueron conscientes del momento tan complicado que se vivía?

Lo que me viene a la cabeza es ese sentimiento de responsabilidad. Tuvimos, todos, que asumir mucha responsabilidad y tomar decisiones difíciles. Y los españoles, desde luego, tuvimos que hacer muchos sacrificios, pero nunca dudamos de la capacidad de la sociedad española. En aquellos momentos todo estaba en contra de España y se conjugaron responsabilidad, trabajo, sacrificio, voluntad y fe para revertir esa situación. Y salimos adelante, partiendo de un análisis realista de la situación y de un diagnóstico certero de en qué punto estábamos y qué debíamos hacer para salir de esa profunda crisis. ¡Y no sólo salimos adelante sino que nos hemos puesto a la cabeza de Europa en crecimiento económico y en creación de empleo!

“Es importante fomentar la digitalización de las pymes y de la formación para que no haya empleos sin cubrir por falta de cualificación digital”

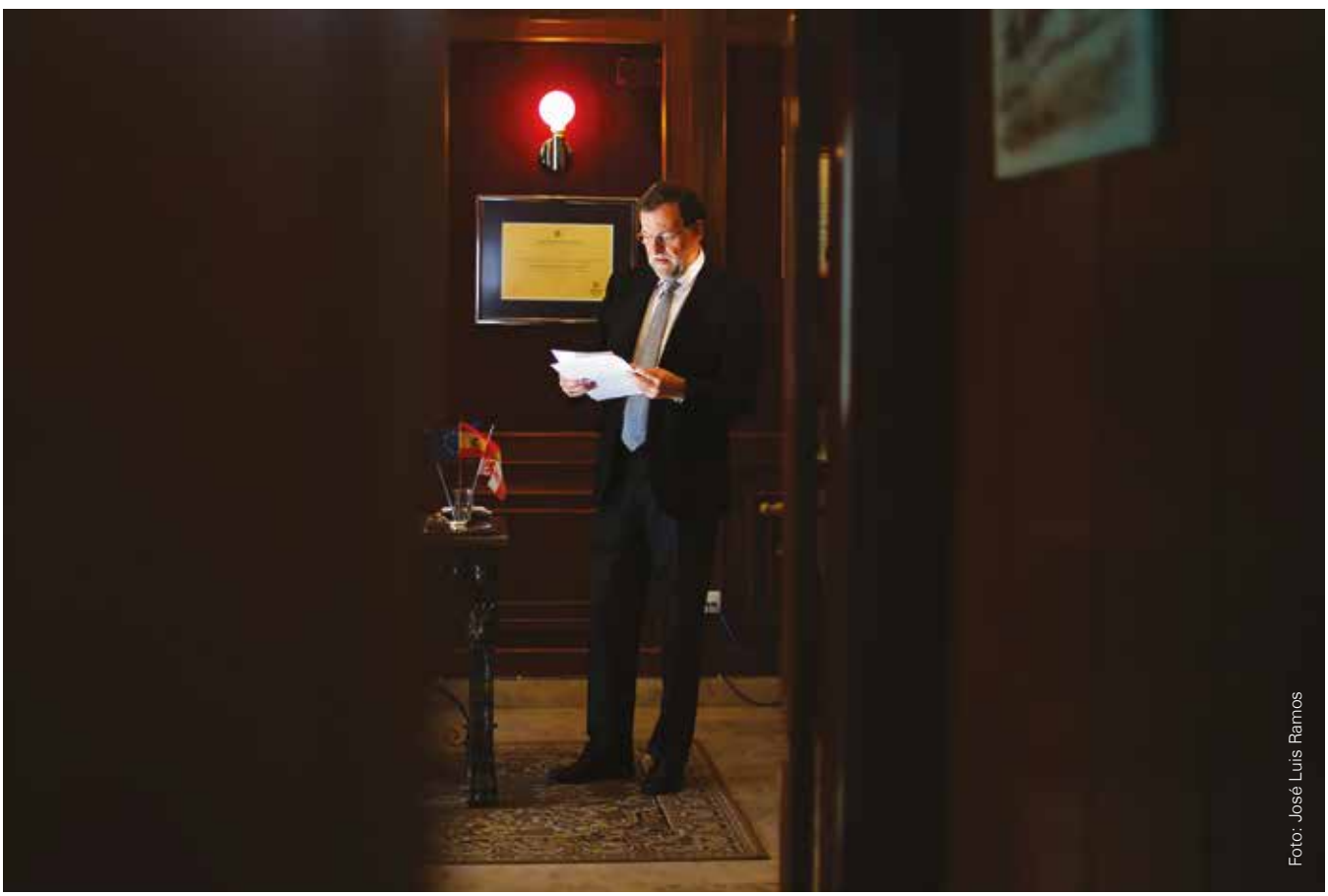


Foto: José Luis Ramos

“La globalización es un fenómeno positivo. Puede tener alguna consecuencia no deseada, pero las ventajas superan con mucho los inconvenientes”

La crisis ha aflorado malas prácticas y casos de corrupción. La sociedad demanda comportamientos más éticos a empresarios y gobernantes. ¿Hemos aprendido la lección para construir una sociedad más responsable?
Yo creo que todos hemos aprendido de lo que hemos hecho mal, en los tiempos de bonanza y en los tiempos de crisis y espero que recordemos estos años como una parte nada reconfortante de nuestra historia. Ahora no hay impunidad. Actúan los tribunales, la Fiscalía, las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Lo hacen eficazmente, pero para que lo hagan aún más hemos modificado muchas leyes y creo que estamos en la senda correcta.

Hay que hacer también pedagogía respecto al dinero público, respecto a las obligaciones que los ciudadanos y sus representantes tienen con los demás. Pero también le digo una cosa: los actos honrados nunca son noticia. Llevo muchos años en política, en todas las responsabilidades que hay, desde concejal a ministro y desde ahí a presidente, y la inmensa mayoría de los políticos que he conocido y conozco de todos los partidos y de todos los espectros ideológicos son honrados.

La globalización fue objeto de debate en Davos: se cuestionó si la desigualdad que genera compensa sus beneficios. ¿Teme que el proteccionismo que vemos en algunos países suponga una desaceleración de la economía global?
Me parece indiscutible que la globalización es un fenómeno positivo en términos generales. Como todo en esta vida, puede tener alguna consecuencia no deseada, pero las ventajas superan con mucho los inconvenientes, no hay más que ver el progreso que ha experimentado el mundo en los últimos años.

Otra cosa es que las sociedades desarrolladas y especialmente los países europeos, tenemos que ser extraordinariamente competitivos para mantener nuestra principal seña de identidad que es el Estado de Bienestar, necesitamos crear mucho empleo y empleo de calidad para mantener las pensiones públicas, la educación o la sanidad.

Ese es nuestro reto y no creo que lo podamos conseguir aislándonos, sino todo lo contrario. Europa, para crecer y crear empleo y que la gente pueda gozar de mayor bienestar, debe seguir siendo una economía abierta al mundo. Recientemente hemos ratificado por el Parlamento Europeo el Acuerdo Comercial con Canadá y otra muestra clara de nuestra voluntad de apertura de Europa al mundo es la voluntad de avanzar en la negociación del Acuerdo de Asociación con MERCOSUR o en la modernización del Acuerdo con México, petición que han realizado España y Portugal y que se recoge de forma expresa en las Conclusiones del Consejo.

¿Hacia dónde está caminando Europa con hechos como el Brexit en el Reino Unido y el auge de ciertos movimientos extremistas políticos? ¿Le preocupa una involución de Europa?
Europa se encuentra ante una oportunidad. Pese a que muchos se empeñan en denostar la Unión Europea, y hablan mal constantemente de ella, echándole la culpa a Europa de todos sus males, Europa es la historia de un éxito inigualable en el mundo. La salida del Reino Unido sólo debe ser un acicate para hacer más Europa, mejor Europa, para profundizar en un camino que nos ha llevado al periodo más largo de paz y prosperidad que haya vivido el continente en su historia.

Se han cumplido 60 años del Tratado de Roma. 60 años que nos han llevado a

ser la primera potencia económica del mundo, el mayor mercado, el máximo exponente de democracia, derechos humanos y estado de bienestar del mundo.

Ese Tratado convirtió una Europa que había vivido dos guerras mundiales en una Europa de futuro capaz de liderar el mundo. Y en ese camino debemos profundizar. ¿Cómo? Lo primero, hablando bien de lo que tenemos. Siempre nos centramos en lo malo que tiene la Unión Europea, o la culpamos de todo lo que nos sucede, pero tiene infinidad de cosas buenas que influyen sobre nuestro día a día y hay que recordarlo mucho más de lo que lo hacemos. En segundo lugar, siendo más eficaces, solucionando los problemas de los ciudadanos europeos, que deben notar nuestra cercanía y la labor que hacen las instituciones europeas. Y en tercer lugar, haciendo un esfuerzo de mayor integración, que ya hemos empezado a hacer en materias como Defensa o Exteriores, pero que debemos profundizar en la unión bancaria y a más largo plazo en la fiscal.

Los extremismos se combaten con realismo. Se nutren de situaciones excepcionales, de crisis, para vender un mensaje de soluciones mágicas a problemas que ellos mismos exacerban. Las soluciones a problemas complejos pasan siempre por el trabajo duro en equipo y sin estridencias. Por eso son buenas noticias los resultados de las elecciones celebradas en Holanda y en Francia, con la victoria de quienes apuestan por más Europa frente a extremismos que pretenden dinamitar lo que nos ha costado tanto construir.

¿Cómo cree que deberían abordarse los movimientos migratorios para asegurar que el talento siga fluyendo sin barreras a nivel mundial?

Aquí hay que distinguir entre dos tipos de migraciones: las que se producen por motivos económicos y las que se producen a causa de guerras. Me centraré en la primera porque la segunda requiere de otro análisis.

El modelo español en este sentido, y que ahora aplica Europa con particular interés, es el de trabajar con los países de origen de esos movimientos migratorios. Si la gente abandona su hogar es porque en su país no puede llevar una vida digna. Pues hagamos que la tengan, hagamos que tengan posibilidades de prosperar en sus países, que tengan seguridad, que haya bienestar. Nos interesa a nosotros y les interesa a ellos. Nadie cruza un desierto y se pone en manos de las mafias para cruzar el mar en una chalupa por placer.

Ayudemos a que prosperen, a que no tengan que huir de la desesperanza. Busquemos acuerdos con esos países, como ha hecho ahora Federica Mogherini con Nigeria, con Níger o con Etiopía.

Hay que procurar que la inmigración que llega lo haga por los cauces legales y actuemos contra quienes conculcan la Ley. De esta manera también lanzamos un mensaje de apoyo a aquellos que quieren venir, con sus talentos, con sus ganas de futuro, y de rechazo a las mafias que se aprovechan de la desgracia ajena.

El mundo ha vivido una tremenda transformación en los últimos 10 años. ¿Cómo le gustaría ver a España dentro de 10 años?

Espero que entonces sigamos siendo una potencia turística, una potencia exportadora y una potencia digital, para ello debemos acertar en nuestras decisiones de ahora. Veo a España a la cabeza de Europa, como un país de oportunidades, un país moderno y un país, como hoy, idóneo para vivir. ■

La agenda del presidente

Empleo
20 millones de trabajadores en 2020

PIB
Recuperar este año todo lo perdido con la crisis

Impuestos
Bajarlos cuando se cumpla el déficit del 3%

Educación
Alcanzar un gran pacto político

Pensiones
Reforma para garantizar el sistema

Europa
Aprovechar el Brexit para hacer más y mejor Europa

Energía
Avanzar en la creación del mercado energético europeo

Sostenibilidad
Seguir avanzando en los objetivos del cambio climático

Diversidad

Como ejecutivo de una multinacional que opera en diferentes países, ¿qué destacaría de lo que aporta a su organización la diversidad?

Próxima cuestión

Estrategia

Pág. 66

BARCELÓ HOTEL GROUP
Simon Pedro Barceló
Copresidente

A mi entender, una de las aportaciones que Barceló Hotel Group realiza a la diversidad se basa fundamentalmente en el respeto y en algo que podríamos denominar como "mestizaje": intentar conseguir una fusión entre nuestro propio *know how* como empresa turística y las experiencias que nos proporciona el ámbito local donde nos establecemos en cada momento. En cada país o región donde estamos presentes, tanto su geografía, como su cultura, la personalidad de sus habitantes, sus costumbres o su gastronomía, son elementos que tratamos de asumir, ensamblar y trasladar a nuestros clientes, de forma que, cuando se alojan en alguno de nuestros hoteles, su estancia les proporcione auténticas vivencias y experiencias acerca de la zona geográfica que visitan. Una empresa multinacional tiene la oportunidad de aprender de la cultura de muchos lugares.

IBERIA
Luis Gallego
Presidente

Iberia ha sido una compañía internacional casi desde su nacimiento, y por lo tanto expuesta a todo tipo de estilos y culturas. Sin embargo, las oficinas centrales han sido mucho más cerradas y uniformes. Ya no. En los últimos años, en puestos relevantes de gestión hemos incorporado a personas muy valiosas de distintos orígenes, experiencias y culturas. Ahora conviven y se mezclan con naturalidad estilos, idiomas y acentos. Esto ha enriquecido de forma muy notable a la compañía y está facilitando el cambio cultural que Iberia necesitaba. La diversidad trae a las empresas una riqueza que no se aprende en los libros y escuelas de negocios. Es la riqueza que aportan las personas que han vivido y trabajado de otra manera, en otros contextos pero casi siempre afrontando los mismos o parecidos retos. Adicionalmente y dentro de IAG, convivimos empresas de diversas nacionalidades, estilos y modelos.

FERROVIAL
Íñigo Meirás
Consejero delegado

Ferrovial es una empresa en la que el negocio internacional representa ya el 78% de las ventas. Estamos en países muy distintos entre sí, donde trabajan más de 96.000 empleados con diferentes culturas, valores y costumbres. Además, cuando empezamos a operar en un país, nuestra estrategia se fundamenta en hacernos "locales". Esta diversidad tiene un impacto directo y positivo en nuestra capacidad innovadora, y por ello en la competitividad y sostenibilidad de la compañía. La diversidad es clave en el actual entorno dinámico, caracterizado por una evolución tecnológica cada vez más rápida. Solo compartiendo el conocimiento podremos crear la cultura colaborativa que nos permita desarrollar nuevas formas de hacer las cosas y establecer relaciones de confianza más allá de las fronteras. Las decisiones que proceden de equipos con diferente formación, experiencia profesional, procedencia geográfica, edad o sexo aportan riqueza de opiniones, valores y competencias diferentes que permiten aflorar nuevas ideas, nuevas formas de hacer las cosas, lo que sin duda provoca decisiones más acertadas y eficaces para la compañía.

MAPFRE
Antonio Huertas
Presidente

La diversidad nos enriquece y reduce riesgos a nivel global. Los mercados pasan por diferentes momentos, evolucionan de manera distinta, y la diversificación internacional del negocio permite equilibrar las situaciones complicadas de un país o de una zona geográfica. Por otro lado, la riqueza que aporta a una organización tener diversidad de personas es incalculable. En MAPFRE, con más de 37.000 empleados en casi 50 países, conviven cinco generaciones -incluyendo casi 2.000 trabajadores de la llamada generación Z-, un 55% son mujeres y cerca del 2% de los empleados tiene alguna discapacidad. Y todos aportan valor. Para nosotros la diversidad no es un reto, es una oportunidad. Es más, nuestro BSC corporativo incluye objetivos específicos relacionados con diversidad e inclusión y hemos formulado compromisos públicos al respecto.

La tercera etapa del Plan Español de Educación Financiera

Luis María Linde
Gobernador del Banco de España

El próximo octubre, el Banco de España y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) presentarán el tercer plan de actividades del Plan Español de Educación Financiera (Plan o PEF), el correspondiente al periodo 2018-2021. El PEF lleva ya nueve años de rodaje desde que ambas instituciones asumieran en 2008 el compromiso de impulsarlo en España en colaboración con el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Durante este tiempo se ha consolidado una estrategia asentada en tres grandes principios rectores -generalidad, continuidad y cooperación- y cuatro ejes de actuación -formación, investigación, difusión y colaboración internacional-, que constituyen la base sobre la que también se asienta un nuevo plan de actividades con el horizonte puesto en 2021.

El PEF se inserta dentro de la iniciativa de la OCDE respaldada por el G20 para impulsar estrategias nacionales de educación financiera, y responde a un objetivo de interés público, reforzar la cultura financiera de los ciudadanos en un contexto de creciente complejidad de los mercados y de los productos y servicios financieros. La educación financiera se define en un sentido amplio que va más allá de la mera disponibilidad de información y pretende el desarrollo de competencias en los ciudadanos para fomentar actitudes financieras responsables. En la medida en que se mejora la toma de decisiones del ciudadano, la educación financiera supone un complemento, tanto a la política de estabilidad financiera, como a la política de transparencia y protección del consumidor financiero.

El Plan español se sustenta en tres principios básicos: (i) generalidad o no exclusión, de forma que se dirige a todos los segmentos de la población en todo el territorio nacional y cubre la gama completa de productos bancarios, financieros y de aseguramiento y previsión, así como los servicios de pago; (ii) continuidad, que se refiere al mantenimiento a lo largo del tiempo de las actuaciones desarrolladas en el ámbito del Plan; y (iii) cooperación, articulándose a través de una red de instituciones en la que el Banco de España y la CNMV, como instituciones promotoras,

descansan en un amplio grupo de instituciones colaboradoras (en su mayoría privadas y voluntariamente adheridas al Plan), que son las que en última instancia llevan a cabo las actuaciones de educación financiera y que otorgan una presencia social que las instituciones promotoras difícilmente podrían aportar.

En línea con las recomendaciones de la OCDE, el Banco y la CNMV han establecido un Código de Buenas Prácticas que constituye una pieza fundamental del Plan y que guiará el plan de acción 2018-2021. Este Código establece los principios aplicables a las iniciativas de educación financiera –de imparcialidad, exactitud (o veracidad) y transparencia–, así como su contenido –con objetivos claros, un lenguaje sencillo y claramente diferenciado de cualquier contenido de carácter publicitario o comercial–.

En cuanto a los ejes de actuación, el Plan se articula en cuatro líneas básicas: formación, investigación, difusión y colaboración internacional. En el ámbito de la formación, una parte importante de los esfuerzos del Plan se dirigen hacia el sistema educativo, en línea con las recomendaciones de la OCDE. El PEF tiene suscrito desde 2009 un convenio de colaboración con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, en virtud del cual la reforma educativa materializada en la LOMCE incluyó el reconocimiento curricular de la educación financiera en Educación Primaria y Secundaria. Por otro lado, se ha puesto en marcha un programa específico para la ESO que incluye un amplio paquete de materiales educativos y de recursos didácticos que se ofrecen a través del portal Gepeese. De media, desde 2010 participan en el programa entre 400 y 500 centros y entre 35.000 y 45.000 alumnos por curso. El objetivo ahora es seguir aumentando el número de centros participantes y compatibilizar el programa con la nueva realidad curricular de la educación financiera.

Respecto a la investigación, el plan de actividades 2018-2021 se beneficiará de la nueva Encuesta de Competencias Financiera que, siguiendo el esquema diseñado por la OCDE, evaluará el grado de conocimiento financiero de la población española y permitirá así reforzar la estrategia del PEF (los primeros resultados están previstos para finales de 2017). En la difusión cabe destacar iniciativas como el portal Finanzas para todos, con alrededor de 300.000 visitas anuales, o el Día de la Educación Financiera, que se inició en 2015 y se celebra cada año el primer lunes del mes de octubre. Finalmente, en colaboración internacional, destaca la participación del Banco de España en la red INFE de la OCDE (junto a más de 240 instituciones públicas de 110 países) y en las iniciativas de educación financiera del CEMLA, que constituyen plataformas de intercambio de instrumentos y buenas prácticas para el diseño de políticas de educación financiera.

En definitiva, mediante la mejora de la educación y las decisiones financieras de los ciudadanos a lo largo de su ciclo vital, el PEF es un proyecto que pretende contribuir al bienestar social. Su pleno desarrollo exige de una intensa colaboración público-privada para, a través de las instituciones colaboradoras, facilitar su aplicación general a todo el conjunto de la población y de manera continuada en el tiempo. ■

Texto **Consuelo Calle**

¿Hacia dónde va la economía colaborativa?

La economía colaborativa vive un momento crítico. Su futuro pasa por precisar qué es y qué no es y por recuperar el carácter social y responsable que prometía en sus orígenes.

"¿Cuántos tienen un taladro en casa? Un taladro que utilizarán como mucho 12 o 13 minutos en total durante toda su vida. Ridículo, ¿no? Porque lo que realmente necesitan es el agujero, no el taladro. ¿No es mejor alquilar un taladro a alguien o, mejor, alquilar el nuestro cuando no lo necesitamos y ganar así algo de dinero?"

Ese fue uno de los ejemplos que utilizó en 2010 Rachel Bostman, autora intelectual del "consumo colaborativo" que desarrolló en el libro *What´s Mine is Yours (Lo mío es tuyo).* Desde entonces, este fenómeno disruptivo y complejo no ha parado de crecer. Cada día abarca más sectores y consumidores. En Estados Unidos, el 51% de los consumidores la utiliza y en Europa, un 52% la conoce y un 17% es usuario habitual. La Comisión Europea calcula que la facturación del sector – estimada en 20.000 millones – puede llegar a 100.000 millones de dólares. Y el Parlamento Europeo, en el Informe *The Cost of Non-Europe in the Sharing Economy*, calcula que puede concentrar entre el 46%-50% del gasto en consumo de las familias y aportar a la economía 114.000 millones de euros.

Airbnb y Uber son las más conocidas. Y también las que reciben más críticas, dentro y fuera de su sector. Son acusadas de vivir al margen de la regulación y en la economía sumergida: han sido prohibidas o limitadas en varias ciudades y tienen múltiples frentes judiciales abiertos. Uber, por ejemplo, ha perdido el primer asalto legal en Europa contra los taxistas españoles y podría ser obligado en España a que sus conductores tengan licencia de taxi.

La polémica en torno a la economía colaborativa arranca con su propio nombre. Hay quien prefiere llamarla *sharing economy*, para subrayar el concepto de "compartir" activos infrautilizados. Y sigue tanto por los efectos sobre el mercado laboral de algunas iniciativas, la riqueza que crean o destruyen –hay economistas que defienden ambos-, la (des)protección del consumidor y la causa medioambiental que proclaman, cuyas evidencias no están claras. Pero la economía colaborativa va más allá de Airbnb y Uber. Fuera de este ámbito surgen ideas innovadoras. Proyectos que ponen el foco en compartir o que, como Wikipedia, no siempre tienen ánimo de lucro. "Recursos infrautilizados que se reutilizan y comparten. Esa es la verdadera economía colaborativa, la que produce una mejora neta de la eficiencia. Yo creo más en el futuro de esos modelos, ligados a la filosofía de la economía circular

“Los grupos se lanzan a la búsqueda de nuevos modelos de negocio orientados a hacer de la movilidad un servicio más rápido, fácil y accesible basado en la economía colaborativa”

Francisco Roger
Socio responsable del sector de Automoción de KPMG en España

(fabricar pensando en reutilizar) que cuando solo se sustituye un mercado por otro, como Uber, o un empleado fijo por otro autónomo”, dice Alejandro Lago, profesor de Producción, Tecnología y Operaciones del IESE.

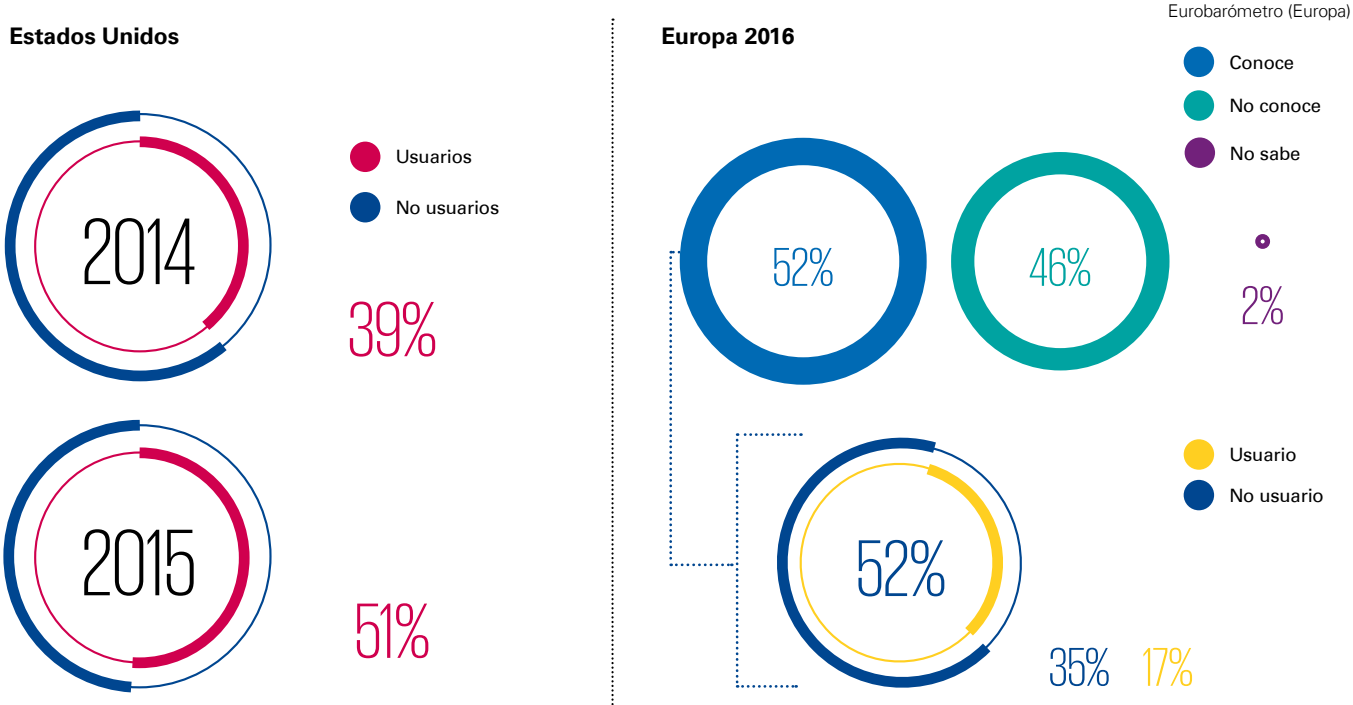
“Algunos auguran fuertes crecimientos y beneficios al sector. Otros tienen dudas sobre su desarrollo a largo plazo y pronostican un receso gradual. A día de hoy nadie puede decir cómo evolucionará este modelo ni cuál será su futuro”, según se indica en el citado informe del Parlamento Europeo, que aboga por una “regulación equilibrada entre la necesaria protección y la libertad creativa”. En Europa cada país marca su pauta, aunque se busca una visión homogénea. Los competidores reclaman poder competir en igualdad de condiciones. Y en algunas industrias, como la del automóvil, las compañías han tomando posiciones en empresas colaborativas mediante compras, desarrollos propios o acuerdos.

El propio sector reflexiona. “Tenemos que hacer autocrítica constructiva porque no es del todo evidente que consigamos ese efecto medioambiental y, en algunos casos, se ha perdido esa expectativa social y se debe recuperar”, dice Albert Cañigueral, fundador de ConsumoColaborativo.com y conector en España y América Latina de *OuiShare*. Y aunque insiste en que el fenómeno es “un cambio de modelo productivo, por eso vemos que va a afectar a más sectores”, reconoce que está viviendo “un momento crítico para acompañar la evolución de la economía colaborativa hacia su mejor versión posible”.

En un dossier sobre el sector publicado en su revista *Insight,* el IESE apunta algunas ideas interesantes sobre lo que puede ser el futuro del sector analizando tres aspectos clave de su modelo de negocio: acceso al mercado, asignación de recursos y gobernanza. Entre los riesgos, además de los señalados, mencionan la “precariedad laboral que puede generar

La economía colaborativa en datos

Fuente: *Informe Vision Critical* del Think Tank Crowd Companies (EEUU) / Eurobarómetro (Europa)



Qué es y qué no es

Bajo el término economía colaborativa o *sharing economy* se agrupa un *totum revolutum* de iniciativas. Desde compartir gratis conocimientos (Wikipedia) a compañías sin ánimo de lucro (Huertos Compartidos, Freecycle, NoLoTiro o Komparto), comunidades locales (bancos de tiempo), plataformas de compraventas y alquileres de productos y servicios (Airbnb, Uber, BlaBlaCar, Ebay, Car2Go, Wallapop, etc.). Y no todo es *sharing*, en el sentido más literal y filantrópico del término compartir. Por eso, medios académicos, como la revista *Harvard Business Review*, critican ese aire altruista con el que se presentó la *sharing economy*. Su argumento es que, quienes comparten, buscan monetizar sus activos sin uso, es decir, dinero. Y abogan por una denominación más aséptica como *access economy* o economía de acceso, por aquello de que permite a las personas acceder a un amplio *marketplace* de bienes y servicios. Otros prefieren hablar de economía Peer to Peer (P2P) –entre individuos-, *On Demand* –bajo demanda- o *Platform Economy*. La crítica más dura la recoge el periodista Tom Slee en su libro *What´s Yours is Mine (Lo tuyo es mío)*, tras investigar prácticas de algunas de las grandes empresas colaborativas.

una oferta descontrolada" en los modelos que proponen una sustitución de mano de obra fija por temporal y el riesgo de que se creen "monopolios con gran poder por el conocimiento que tienen sobre la demanda gracias al uso del *Big Data*". Por eso, el IESE duda de la sostenibilidad a largo plazo de los modelos basados en mano de obra colaborativa; recomienda a los emprendedores centrarse en modelos que compartan activos físicos o creen nuevos mercados –"cuanto mayor es la expansión del mercado, mayor será la ventaja económica, pues fomentará la actividad y redistribuirá la riqueza entre un mayor número de actores"-; y aconseja a los legisladores "redefinir el campo de juego teniendo en cuenta los intereses de todos", sin dejar de explotar el "valor potencial del fenómeno colaborativo".

¿Compro o alquilo?

Dos de los puntos más innovadores del movimiento colaborativo son la disociación entre propiedad y acceso y la enorme capilaridad de las plataformas.

El trueque o alquiler ha existido siempre, pero nunca con el alcance que permite la conectividad actual y la economía en red. El sector de automoción es un buen ejemplo. Se calcula que el automóvil solo se utiliza el 4% de su vida útil y que el

Evolución, revolución y disrupción en el sector

El 85% de los directivos del sector cree que en el futuro se generarán más ingresos con el ecosistema digital que con la mera venta de coches.

96% restante está parado. El Parlamento Europeo estima que, si la ocupación de los vehículos fuera al 100%, solo en la UE-28 sobrarían 200 millones de coches. Según el *Informe Global sobre Automoción 2017* de KPMG, el 59% de los directivos cree que la mitad de los conductores actuales no querrán tener coche propio en 2025, porcentaje que baja a un tercio cuando se pregunta a los consumidores. "Cualquiera puede llegar fácilmente a la conclusión de que adquirir un automóvil en propiedad es una decisión antieconómica cuando se considera su coste: el mismo día que lo compras ya pierde más de un 10% de su valor y pasa la mayor parte de su tiempo aparcado", dice Francisco Roger, socio responsable de Automoción de KPMG en España.

Esto ha llevado a las compañías del sector, fabricantes de automóviles y aseguradoras, a tomar posiciones. Avis compró ZipCar –Avancar-; el RACC entró en SocialCar; Alsa se ha aliado con Respiro; General Motors se asoció con Lyft; Daimler está detrás de Car2Go; y otras más.

"Para cubrir las necesidades de movilidad de los ciudadanos, los grupos se lanzan a la búsqueda de nuevos modelos de negocio orientados a hacer de la movilidad un servicio más rápido, fácil y accesible

“La colaboración se produce entre empresas de un mismo sector, entre clientes y proveedores y entre mercados aparentemente inconexos”

Jaime Clotet
Socio responsable de Servicios Digitales de KPMG en España

basado en la economía colaborativa. Estos nuevos servicios de movilidad *a la carta* son muy variados pero se pueden agrupar en las siguientes categorías: *carsharing* (Avancar, Bluemove o ClickCar, entre otras), compañías de alquiler de vehículos para sus asociados (Zipcar, Car2Go, Mint o WeCar), compañías que ofrecen servicios de movilidad bajo demanda (Uber o Lyft), alquiler de vehículos especiales (súper-compactos, siete plazas, limusinas, etc.) o el *Bike-Sharing* (Bicing en Barcelona o BiciMad en Madrid). Su potencial de crecimiento es enorme, teniendo en cuenta el incremento de los núcleos urbanos de alta densidad de población, las continuas restricciones al tráfico rodado y el endurecimiento, en general, de las legislaciones medioambientales para un desarrollo más sostenible”, añade Roger.

‘Platform economy’

En lugar de acceder a la propiedad del bien, se accede a su uso a través de las plataformas que conectan oferta y demanda y “crean una expansión exponencial del mercado. Es lo que llaman *Two-Sided Networks*, las economías de red, que tienen una dinámica mucho más ágil”, explica el profesor Lago. Frente al modelo de producto, en el que una compañía vende sus productos a muchos consumidores y genera un ingreso por cada venta, en el modelo de plataforma hay muchos a cada lado y se genera valor en las interacciones de los participantes, también llamados *prosumers*, por su doble condición de productores y consumidores.

“La digitalización facilita la transformación de servicios en plataformas colaborativas. Algunos ejemplos los hemos visto en Amazon, con dos millones de vendedores en su plataforma, o Airbnb que, con 2,3 millones de habitaciones, ahora se abre a cualquier tipo de experiencia. La colaboración se produce entre empresas de un mismo sector, entre clientes y proveedores, pero también entre mercados que aparentemente están inconexos”, comenta Jaume Clotet, socio responsable de Servicios Digitales de KPMG en España.

Una aclaración: las plataformas no son exclusivas de la economía colaborativa –Facebook, Amazon, eBay, Netflix, Apple Store tienen esta forma- pero sí que la *sharing economy* ha hecho de ellas un rasgo distintivo. Incluso lo ha reforzado, partiendo de los activos infrautilizados disponibles para su reutilización.

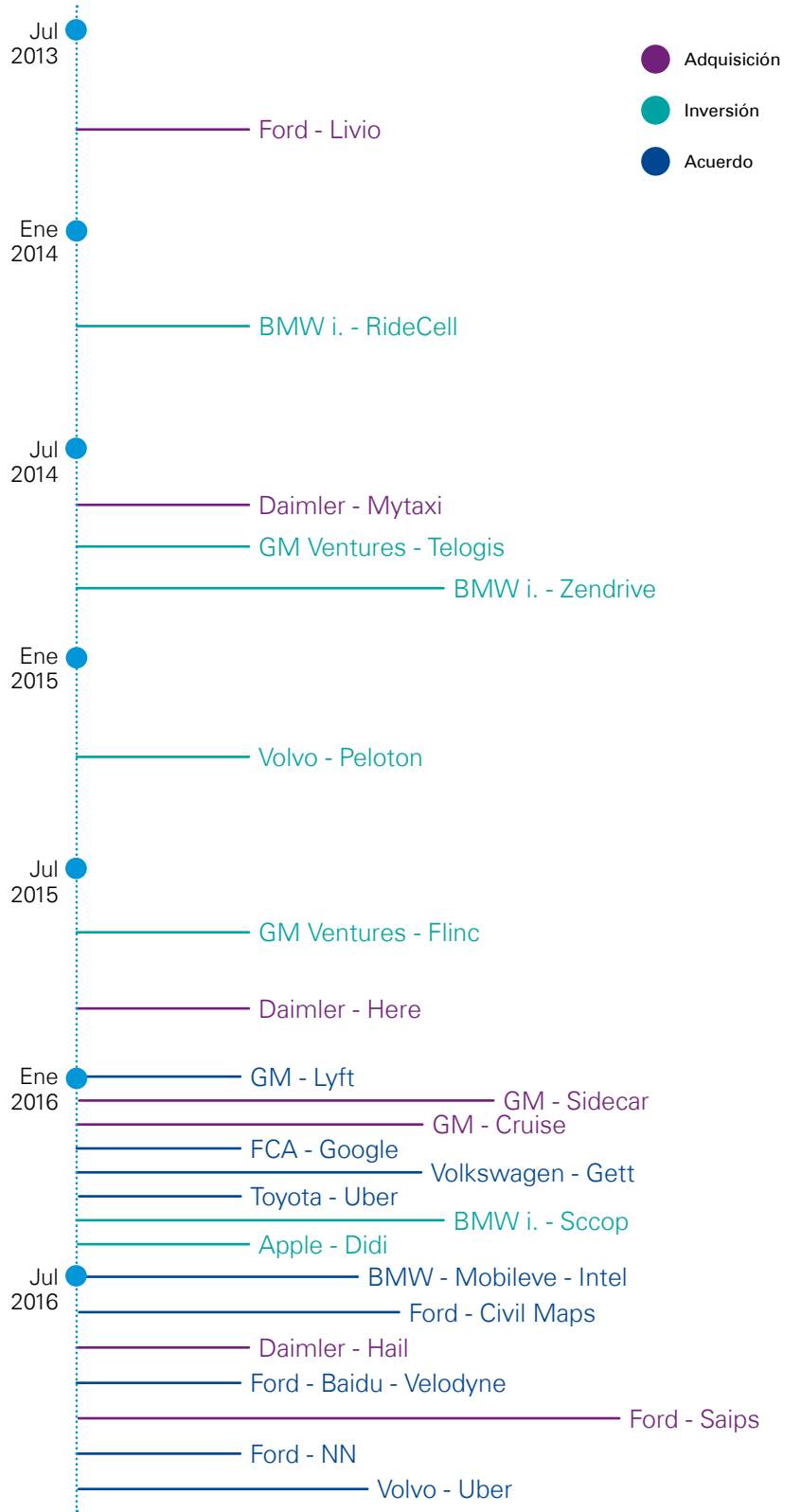
La eficiencia de las plataformas parece, de momento, evidente. “Todo aquello que pueda convertirse en plataforma lo hará porque, desde el punto de vista de gestión empresarial, los beneficios económicos son netamente superiores a los modelos basados en el capitalismo tradicional”, dice Cañigueral. ¿Cuánto de superiores? El libro *The Network Imperative*, editado por *Harvard Business Review*, da respuesta a esta pregunta: las plataformas –“orquestadores de redes” según los autores- cotizan con múltiplos tres o cuatro veces mayores y sus beneficios, ingresos y rentabilidad crecen por encima de los de otras empresas.

Conclusiones similares recogió Javier Creus, fundador de Ideas for Change, en su informe *@Pentagrowth*, en el que identifica las cinco claves de ese crecimiento exponencial. Una, amplia conexión. Dos, facilidad para la agregación de nuevos productos o servicios. Tres, empoderar a los usuarios. Cuatro, colaborar con diferentes socios. Y cinco, compartir. Unas plataformas se apoyan más en unos pilares que en otros.

“Hoy la competencia no es entre empresas sino entre ecosistemas, entre plataformas. El problema es que muy pocas empresas tienen capacidad para ser el centro de una plataforma. La gran mayoría tendrá que plantearse en qué plataforma podría convertirse en un nodo relevante de la red”, apunta Creus, para quien “la única manera de conseguirlo no es pedir sino contribuir. Hay que empezar dando”, señala. De ahí que insista en la función social, entendida

Las compañías del automóvil toman posiciones

Fuente: CB Insights



como "bien común", de lo que prefiere llamar "lógica colaborativa". Pasar de un modelo de producto a uno de plataforma no es fácil. Hay que crear mucho valor para los consumidores.

Gobernanza y comunidad

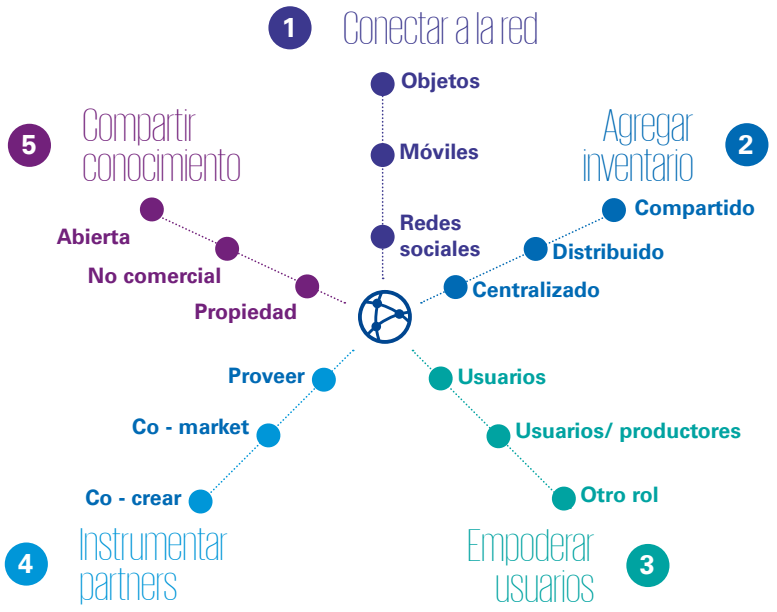
Otro rasgo distintivo de la economía colaborativa es el autocontrol que llevan a cabo las plataformas con las valoraciones de los usuarios. Quien engaña o no cumple las reglas es expulsado. "Esos sistemas de control de calidad son muy interesantes. Puede haber fallos, pero es inteligente transferir a los usuarios esa tarea, porque libera a las empresas de gastos como la monitorización o las encuestas de calidad", dice el profesor del IESE. "Se han creado nuevos modelos de confianza entre extraños basados en el conocimiento y la aceptación de las reglas o, como en *Blockchain*, la confianza está embebida en su código", dice Creus.

El sentimiento de comunidad es otro rasgo de la economía colaborativa. Los defensores argumentan que se comparten valores y forma de vida; los detractores, que se busca comodidad y precio. Creus prefiere hablar de "bien común" y pone el ejemplo de la Wikipedia, creada con la dedicación de muchas personas. En ese caso es cierto, pero ¿en todos? Muchos cuestionan ese carácter altruista aunque reconocen que la interacción sí genera un alto nivel de involucración. "Más allá de los puntos y programas de fidelización, la economía de red tiene sus propias herramientas, como la valoración, el *feedback*, la comunicación y otros elementos que te hacen sentir involucrado y desarrollan una lealtad que es difícil de romper", señala el profesor del IESE.

A la vista de las críticas citadas, la economía colaborativa se ha ido transformando. A veces vía resoluciones judiciales y regulaciones. Otras, *motu proprio*. Algunas firmas están metiendo en plantilla a los que antes eran socios autónomos. Las firmas de alquiler de

Las cinco palancas del crecimiento exponencial

Fuente: *Informe @ Pentagrowth* de Javier Creus, fundador de Ideas for Change



coches cuentan con coberturas adicionales a los seguros obligatorios. Ha surgido el llamado cooperativismo como Loconomics, propiedad de los profesionales que ofrecen sus servicios en ella, o Juno, donde los conductores son dueños al 50% de la plataforma.

Quizá sea ese, la especialización y mayor diferenciación de tipologías, el camino que tome la economía colaborativa. Además de empezar a adaptar algunas reglas del mundo corporativo. El Parlamento Europeo cree que lo que ahora son plataformas *Peer to Peer (P2P)* –entre pares- acabarán transformándose en negocios *Business to Consumer (B2C)*. Otros apuntan a la potencial conversión de algunas plataformas en *meta-reguladores*. "¿Quién va a tener más información del tráfico que Uber? ¿Por qué no convertirse en el brazo analítico del regulador y gestionar incluso los taxistas con licencia por una tarifa global?", dice el profesor del IESE. El Parlamento Europeo se une a las voces que piden que las plataformas colaborativas participen en la recolección de impuestos del IVA y sean así no sólo colaborativas, sino responsables.

Veremos si el sector se abre nuevos caminos. Su potencial dependerá de cómo evolucionen –crezcan o se contraigan– y se transformen los modelos actuales. Al margen de la forma, los expertos creen que quedará el fondo, el modelo plataforma o ecosistema, la creación de comunidad y la colaboración como nueva forma entender la vida empresarial. "Vamos a ver mucha más colaboración entre las empresas por la necesidad de ir más deprisa y por el hecho de tomar conciencia de que 'compartir' o 'colaborar' es una alternativa viable y a menudo preferible a 'construir' o 'comprar'. En los próximos tres a cinco años, las compañías van a abrazar la *sharing economy* de la misma manera que los consumidores lo han hecho en los últimos años", concluye Guillermo Padilla, socio responsable de MC de KPMG en España. ■

Una pequeña pincelada de algunas compañías curiosas

BlaBlaCar (2006) Para compartir vehículo en un trayecto. Nació en Francia pero ya opera en Europa, América Latina y Asia. Dice tener 40 millones de usuarios.

Upwork (2015) Pone en contacto a empresas y freelances en diferentes partes del mundo. Dice sacar al año un millón de puestos de trabajo y contar con cinco millones de autónomos registrados.

Etsy (2005). Artesanía hecha a mano difícil de encontrar en otros sitios. Casi mil empleados y más de 35 millones de artículos a la venta. Una ventana para que artesanos de todo el mundo vendan sus productos.

Instacart (2012) Busca a la persona que te hace la compra en el súper y te la lleva a casa en una o dos horas.

Munchery (2010) Para reservar platos cocinados por chefs de restaurantes con estrellas Michelín. Fast Company lo define como el restaurante sin mesas del futuro.

Chegg (2005) Una de las primeras plataformas digitales que alquila libros de texto. También ofrece ayuda para deberes y tutoriales online. Enfocada a estudiantes universitarios. Cotiza en bolsa.

Salus.Coop (2016) Una iniciativa sin ánimo de lucro para que los ciudadanos puedan compartir colectivamente sus datos médicos con el objetivo de facilitar la investigación de enfermedades y la innovación médica.

Valores se reinventa

Leer. Ver. Escuchar. Entender.

Una nueva experiencia para comprender el presente y anticiparte al futuro.

Síguenos en **kpmg.es/nuevovalores** y sé el primero en descubrir el nuevo Valores el próximo otoño.

KPMG

© 2017 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.

Estrategia

¿Cuál diría que es el secreto para equilibrar el beneficio a corto plazo con la creación de valor a largo plazo?

BANCO SABADELL
Josep Oliu Creus
Presidente

Contar con un proyecto empresarial sólido y viable, con una misión clara, que satisfaga una necesidad social y que dé respuesta a las expectativas de los diferentes colectivos que lo conforman: accionistas, clientes, empleados y directivos. Y tener, asimismo, una estrategia de largo recorrido, acorde con los objetivos que se persiguen y las capacidades y las fortalezas de que se disponen, para ir desarrollando el proyecto a lo largo del tiempo de forma sostenible, mediante una actuación coherente, profesional y socialmente responsable, fundamentada en la ética, la eficiencia y la capacidad de adaptación, que genere confianza en la gestión que se lleva a cabo y en la constante valorización de la empresa y su marca.

GRUPO CATALANA OCCIDENTE
José María Serra
Presidente

Durante más de 150 años, hemos acreditado nuestra vocación de perdurar en el tiempo a través del desarrollo de estrategias a largo plazo que han generado empleo estable y bienestar económico en nuestro entorno. En el Grupo Catalana Occidente siempre hemos buscado equilibrar el corto plazo y el largo plazo, avanzando por la senda del crecimiento rentable, es decir, buscando mejorar nuestra posición competitiva en el mercado pero sin perder de vista la prudencia y el rigor que nos caracterizan. En este sentido, hemos buscado ser fieles a nuestros pilares estratégicos, crecimiento, rentabilidad y solvencia, manteniendo nuestra esencia genuinamente aseguradora, basada en la orientación al cliente y vocación de servicio. Considero que estas son las bases que nos han permitido y nos permitirán, en el futuro, seguir generando valor para nuestros clientes, nuestros accionistas y para la sociedad en su conjunto.

Próxima cuestión
Habilidades del siglo XXI
Pág. 72

DIA
Richard Golding
Vicepresidente primero del Consejo de Administración

Diría que lo más importante es maximizar la creación de valor a largo plazo, algo que debe estar presente en el plan estratégico. El plan estratégico se debe revisar con la regularidad necesaria y dentro de este marco se deben obtener los mejores resultados a corto plazo para ir construyendo la consecución del plan. Sin embargo, la problemática no es siempre la misma: es importante destacar las diferencias que existen entre las compañías cotizadas y las no cotizadas. Para el CEO de una compañía cotizada la presión en el corto plazo es ineludible porque las presentaciones de resultados son trimestrales. Ahí es donde juega un papel muy importante el Consejo, donde se debe tener una visión clara del plan estratégico y asegurar que lo que se hace a corto plazo está en la línea necesaria para conseguir maximizar valor de una forma sostenible en el largo plazo.

SAREB
Jaime Echegoyen
Presidente

La gestión equilibrada es una parte esencial de Sareb que, con sus particularidades empresariales, debe armonizar sus objetivos a corto y largo plazo. Hay que recordar que somos una sociedad de liquidación que debe desinvertir antes de finales de 2027 una cartera originada antes de la crisis y adquirida a un precio establecido con deuda avalada por el Estado. A corto plazo, Sareb combina una gestión prudente de sus recursos propios con la generación de un volumen de negocio capaz de atender su elevada carga financiera y sus costes operativos. Asimismo, tiene muy presente el margen de cada operación con vistas a la generación de una caja que permita cumplir con sus exigencias de devolución de la deuda, lo que evitará la activación del aval del Estado. A medio y largo plazo, la compañía extrae de sus activos el máximo valor que permite el ciclo inmobiliario, mediante proyectos de inversión en solitario o en estrecha colaboración con el sector.

EROSKI
Agustín Markaide
Presidente

Esta búsqueda es la que refleja la fábula de los tres hermanos que salieron a buscar fortuna por separado, uno miraba cerca, otro miraba lejos y el tercero cerca y lejos, pero ninguno de los tres consiguió fortuna. Creo que toda receta sobre la materia incluirá la conveniencia de imaginar un proyecto de futuro y de construirlo a base de ganar las batallas cotidianas, obteniendo resultados a corto plazo, siguiendo una senda en la que abunden los éxitos progresivos. Pero esto solo, como en la fábula, no es una garantía de llegar al proyecto de futuro que se había imaginado. Hará falta dosis de humildad y de coraje para cambiar realidad y proyecto con lo que se vaya aprendiendo. Como decía un estratega, no hay plan de batalla que resista el primer encuentro con el enemigo.

El impacto de la innovación

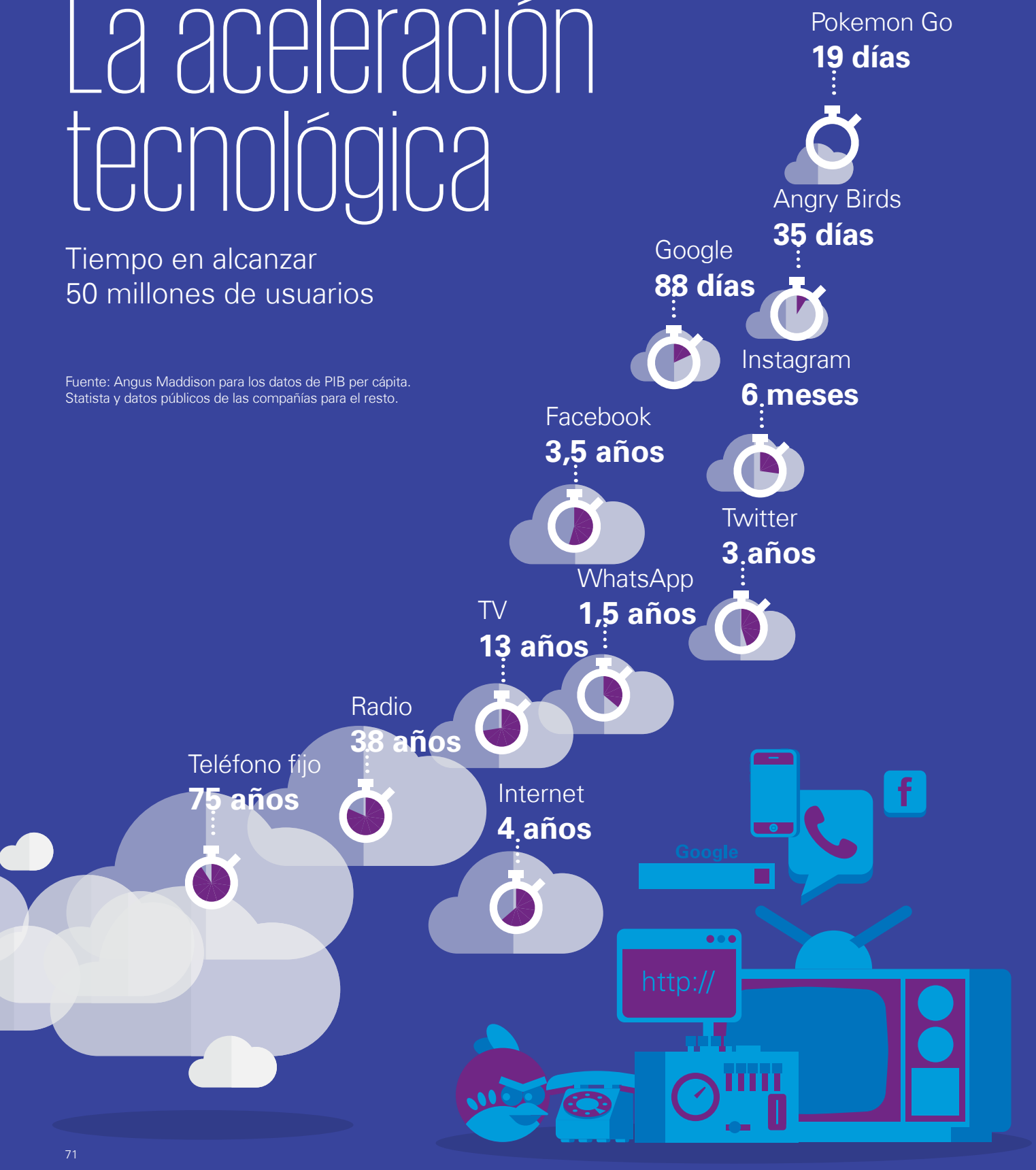
La revolución digital no sólo está teniendo un impacto mucho mayor en la economía y la sociedad de lo que tuvieron las revoluciones industriales precedentes, sino que está acelerando el ritmo de los cambios. Hace diez años no existían ni los *smartphones* ni las redes sociales. Hoy no podemos vivir sin ellos.

Fuente: Angus Maddison para los datos de PIB per cápita.
Statista y datos públicos de las compañías para el resto.

La aceleración tecnológica

Tiempo en alcanzar 50 millones de usuarios

Fuente: Angus Maddison para los datos de PIB per cápita.
Statista y datos públicos de las compañías para el resto.



Habilidades del siglo XXI

¿Cuáles serán las competencias y habilidades más necesarias para los profesionales en el nuevo entorno competitivo?

ACCIONA
José Manuel Entrecanales
Presidente

En un futuro inmediato serán imprescindibles –son, de hecho, necesarios ya– directivos y ejecutivos que interpreten y gestionen sus negocios con arreglo a parámetros de sostenibilidad. En el mundo actual, cualquier decisión empresarial debe considerar los factores clásicos de gestión (financieros, legales, técnicos, etc.); pero, además, es preciso tener en cuenta la huella que esa decisión deja sobre el planeta, directa o indirectamente, en el aspecto social o en el medioambiental. La integración de la sostenibilidad en las operaciones y actividades de las empresas resulta imperativa para conferir consistencia y solidez a los modelos de negocio a largo plazo. En todos los sectores empresariales, sólo serán relevantes aquellos profesionales con una visión global que integre los aspectos económicos de su compañía con la necesaria preocupación por las externalidades medioambientales y sociales que generen.

AMADEUS
Luis Maroto
Consejero delegado

Las empresas necesitan profesionales con una alta capacidad de adaptación a nuevos entornos. Es muy difícil prever las competencias técnicas que se necesitarán en el futuro, y por ese motivo nos centramos cada vez más en las cualidades personales que permiten al profesional adaptarse a un mundo cambiante. Concretamente en el sector tecnológico estamos experimentando una velocidad de adopción de nuevas tecnologías que nos obliga a adaptarnos constantemente a nuevos lenguajes de programación, nuevos modos de conectarnos o incluso nuevos modelos de negocio. Las empresas tienen que desempeñar un papel fundamental en la renovación constante de las competencias técnicas de sus empleados, facilitando una formación continua. Tenemos que preparar a los profesionales de hoy para afrontar los retos de mañana.

Próxima cuestión

Innovación

Pág. 86

GRUPO ANTOLÍN
Ernesto Antolín
Presidente

En automoción, el nuevo entorno competitivo viene marcado por un término concreto: la industria 4.0. El cambio de paradigma en el sector industrial nos lleva a focalizarnos en cuatro pilares estratégicos: velocidad, flexibilidad, calidad y eficiencia. La situación actual exige que los profesionales pensemos de manera diferente, y nos centremos en crear valor a través de nuevos modelos de negocio.
En nuestro sector, las implicaciones son claras: liderazgo del mercado, colaboración y presencia global. Es imprescindible estar en contacto con el cliente en todo momento, garantizando su satisfacción mediante el mantenimiento predictivo: la detección de problemas con un control de calidad al instante es esencial para afrontar cualquier reto.
El profesional debe adaptarse a los cambios y anticiparse. Creatividad y originalidad nos conducen a la innovación, pilar básico en el desarrollo de cualquier empresa.
Aceptar desafíos, fomentar la diversidad y establecer una comunicación inteligente en la empresa, potenciando la digitalización son también claves del éxito.

SANTANDER
José Antonio Álvarez
Consejero delegado

Desde nuestro punto de vista, necesitaremos líderes capaces de cubrir la brecha entre el mundo digital, que está configurando el futuro, y el conocimiento adquirido y la experiencia de una institución sólida y de confianza que cuenta con el aval de 160 años de historia en el sector. Tenemos que conseguir generar un equilibrio entre ambos mundos. Del mismo modo, un atributo muy valioso para liderar empresas es hablar con claridad, tanto como la capacidad de escuchar a los demás.
Junto a esto, también es muy importante tener una visión global del entorno macroeconómico y una comprensión profunda del funcionamiento y las dinámicas propias del sistema financiero.

EDP
Miguel Stilwell de Andrade
Consejero delegado

En un mundo cada vez más global y con un rapidísimo ritmo de cambios, las competencias clave tienen que ver con la visión para anticipar tendencias, la capacidad de ejecución y el liderazgo para transformar esas ideas en resultados.
Cada vez más, la formación reglada, las habilidades técnicas e, incluso, la experiencia laboral son cuestiones que se pueden medir en cualquier proceso de selección; sin embargo, la resiliencia y la inteligencia emocional para crear y desarrollar equipos son características menos frecuentes y más valiosas. La creación de equipos de alto rendimiento presupone que los profesionales del futuro puedan funcionar en red, construyendo puentes y rompiendo las rígidas cadenas de mando que, en muchas ocasiones, marcaban a las grandes empresas.
Estas son las características intrínsecas de las personas que buscamos para liderar el futuro en EDP.

TELEFÓNICA
J.M Álvarez-Pallete
Presidente

Vivimos en una era de disrupción tecnológica que lo está transformando todo a un ritmo vertiginoso. En este entorno, el talento, el compromiso y la capacidad de aprendizaje y adaptación continua siguen siendo indispensables para reinventarnos y abordar la transformación digital. Y ahora, además, son fundamentales nuevos principios basados en la colaboración, la apertura y la confianza. Cada uno de nosotros debemos ser responsables de nuestras acciones. No es solo cuestión de transformarnos, sino, sobre todo, de cómo lo hacemos. En un entorno de confluencia de productos, servicios y tecnologías, los valores y la excelencia nos diferencian más que nunca. Y por supuesto, resulta decisiva la capacidad de entender e incorporar nuevas tecnologías a nuestro día a día. El entorno competitivo es distinto, y los clientes demandan servicios digitales basados en un nuevo modelo de relación comercial.

Texto **Ignacio J. Domingo**

Nuevas reglas para los negocios en un nuevo orden global

El mundo se apresura a entrar en otra dimensión. Con nuevas relaciones geopolíticas y cambios en las reglas para hacer negocios. La Administración Trump ha precipitado los acontecimientos. Más proteccionismo comercial, menos impuestos y la adopción del unilateralismo son los nuevos ingredientes para gobernar la globalización. La Casa Blanca ya ha dictado algunas recetas. Entre otras, "desmantelar" la reforma financiera de 2010. Es decir, reducir los requerimientos exigidos a los bancos por la Dodd-Frank Act y la Volcker Rule, emblemas de la solvencia del sector y de la protección al consumidor tras la quiebra de Lehman Brothers. Este cambio de paradigma tiene visos de propagarse por otras latitudes e industrias. Europa, en principio, se desmarca de las tesis desregulatorias de EEUU. Pero el espacio anglosajón podría seguir la estela de Washington.

El Nuevo Orden que perfila la Administración Trump ya reclama nuevas reglas del juego. No sólo en el tablero geopolítico. También en los negocios.

Corren, pues, nuevos tiempos. Tiempos en los que la regulación de los sectores productivos y del sistema financiero vuelve al rincón de pensar, después de casi un decenio desde la irrupción de la crisis de 2008, detonante de un endurecimiento paulatino de las normas con las que operan empresas e industrias que trajo también, como añadido, una mayor capacidad sancionadora a los actores que se salten las reglas en manos de las autoridades fiscalizadoras.

Irónicamente, este cambio de paradigma surge en un contexto internacional en estado mutante en el que ha irrumpido el proteccionismo y se han restablecido armazones arancelarios que se creían superados para proteger, del exterior, bienes y servicios nacionales, mientras se impulsan nuevos estímulos y leyes destinadas a elevar la capacidad productiva y manufacturera nacional. Una iniciativa que parte del corazón mismo del libre mercado, Estados Unidos, desde donde se suceden las voces que claman por aflojar los corsés normativos que -enfatizan- soportan desde hace un largo decenio demasiadas industrias, a las que tildan de excesivamente reguladas, con enormes *red tapes* y altas dosis de burocratización para asumir los duros requerimientos legales heredados de la ya lejana quiebra de Lehman Brothers.

Sin embargo, en esta fase de reflexión regulatoria conviene aclarar ciertos términos. Entre otras razones, porque el libre mercado es un concepto tan ambiguo que podría añadir más confusión. De forma elocuente lo explicó Paul Craig Roberts, asesor de la Secretaría del Tesoro durante la Administración Reagan, en 2011 en la revista *The International Economy:* "Para algunos significa un mercado sin regulación; para otros, que los precios son libres para reflejar oferta y demanda; y, en ocasiones, se define como espacio libre de monopolios o concentraciones". En definitiva, los economistas han cometido "el error" de expandir la doctrina de que "una economía es ideal" si está libre de regulación y carece de gobierno. Sin caer en la cuenta -asevera Roberts- de que las regulaciones "pueden elevar la eficiencia económica" y que, sin ella, "los costes pueden llegar a exceder el valor de producción". Francisco Uría, socio principal de KPMG Abogados y

Banco de la Reserva Federal de Boston, Massachusetts (EE.UU)

En el nuevo orden global la regulación vuelve al rincón de pensar, tras casi un decenio desde la crisis de 2008, detonante del endurecimiento de las normas con las que operan empresas e industrias

responsable de Regulación, comparte esta tesis: "La regulación es un elemento de ordenación de los mercados y la libre competencia". La clave actual reside en que las normas impuestas al sector financiero "necesitan una revisión global, que extirpe los efectos agregados de los exigentes y cuantiosos requerimientos" dictados a los bancos. En ocasiones, a costa de "sus rentabilidades y en perjuicio de la necesaria concesión de crédito" a agentes económicos y sociales y familias.

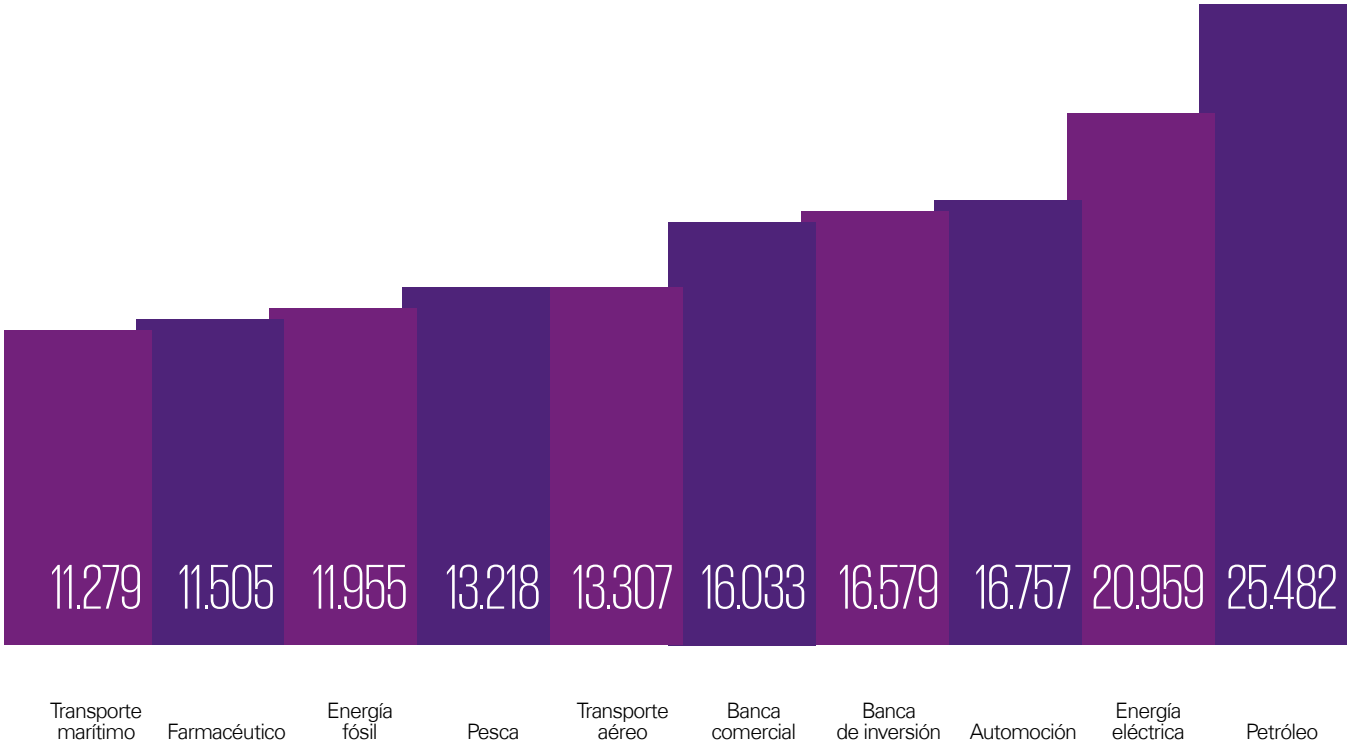
A pesar de que este *tsunami* financiero dejara en tela de juicio a quienes confiaron en exceso en que el mercado siempre tiene razón. Porque un repaso somero a la reciente historia económica de EEUU, la cuna del *laissez-faire*, revela que las épocas regulatorias no obedecen en exclusiva a razones ideológicas o presiones de industrias y sectores, sino a la compleja tarea de gobernar la globalización. Sólo así se entiende que bajo la Administración Reagan se troceara AT&T; con Clinton se produjera una masiva concentración de empresas de comunicación -lo que, en otra época, hubiera sido considerada una restricción al comercio y una traición a la independencia de la prensa- o que, durante las dobles presidencias de Bush, Bush jr., y Obama, se hayan sucedido operaciones de fusión entre firmas financieras sin precedentes.

La globalización ha demandado poderes empresariales de dimensión planetaria, con estructuras sistémicas. Carlos Pascual, socio de Economics & Regulation de KPMG en España, incide en este punto neurálgico. "La

Número de restricciones de las 10 industrias más reguladas en EEUU

Datos relativos a 2014

Fuente: Reg Data 2.2 / Mercatus Center. George Mason University



Cambios regulatorios en ciernes

Fuente: *Industries 2017*. The Economist Intelligence Unit (EIU)

Automoción. Tiempo de reflexión:
- Año positivo si las reformas de Trump traen recortes fiscales, alza de gastos en infraestructuras e intensificación la producción de petróleo.
- En el terreno negativo, aumento de aranceles sobre las ventas exteriores.
- Alta incertidumbre en este sector en 2017 por medidas proteccionistas.

Consumo. Incertidumbre bajo austeridad
- La incertidumbre política podría dañar la confianza de consumidores.
- Inversiones en nuevas fórmulas de venta y productos innovadores.
- Nuevas formas innovadoras y agresivas de comercialización desde emporios como Amazon

Energía: ¿Una transición truncada?
- Vigencia del Acuerdo de París sobre cambio climático con la ratificación del mínimo de 55 países que emiten el 55% del CO2.
- Cambios en el mix energético, con más peso de energías alternativas.
- Dudas de los compromisos de China y EEUU en cambio climático.

Sanidad: ¿salto hacia la universalidad?
- Incremento del gasto en salud entre las 60 mayores economías globales del 4,4% en los próximos seis años.
- La esperanza media de vida en estos países crecerá en 2,5 meses hasta los 73,2 años.
- La OMS augura grandes avances científicos para 2017.

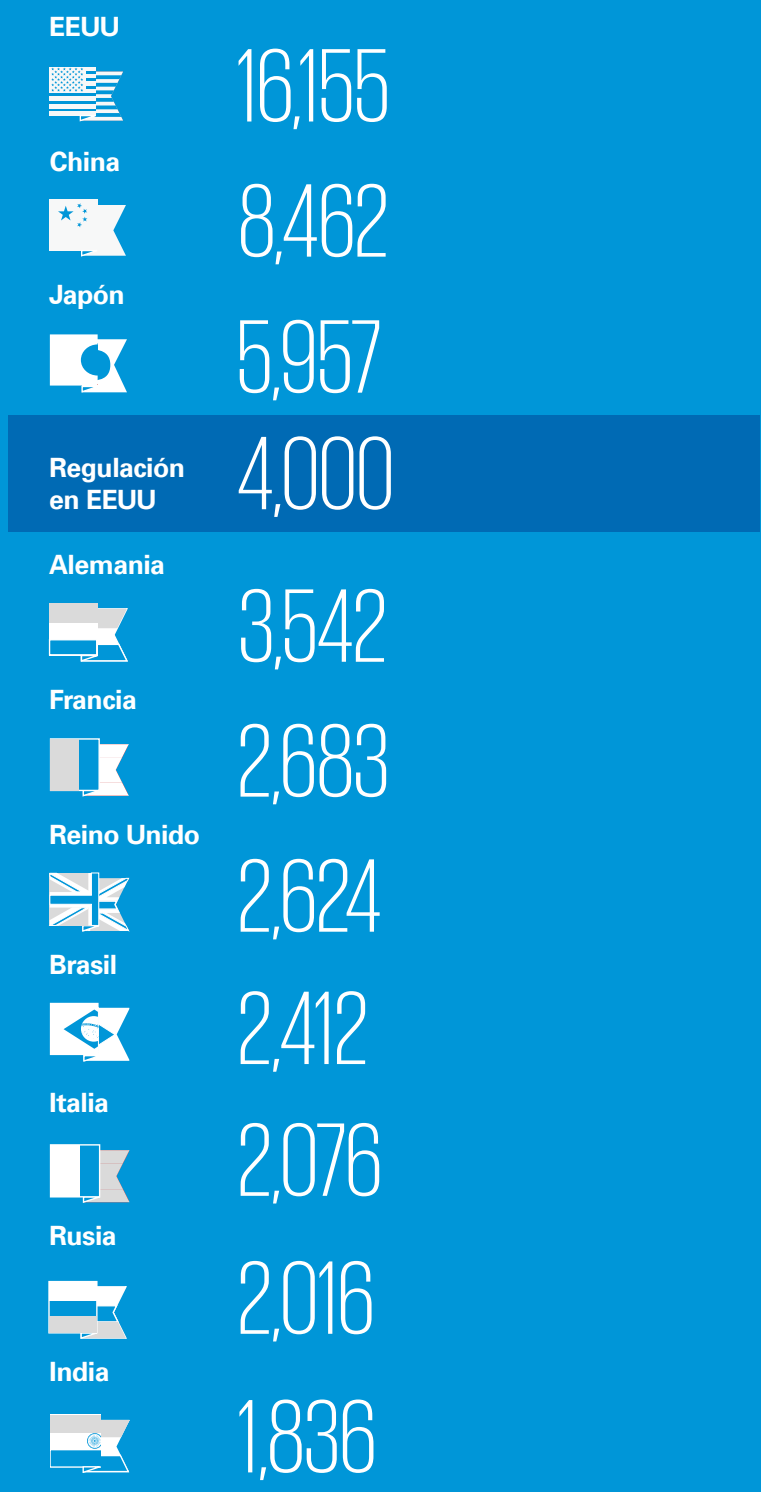
Servicios financieros: ¿reforma positiva o negativa?
- El negocio bancario crecerá por las nuevas formas fintech y las apps de pago.
- Tres fuerzas que ejercerán efecto arrastre: debilidad económica, bajos tipos de interés y cambios regulatorios.
- Inversiones estancadas por la escalada de costes legales.

Telecomunicaciones: Nuevas comercializaciones
- Las operadoras buscarán nuevas fuentes de ingresos, cuando las conexiones tradicionales se han debilitado y crece la demanda por la banda ancha.
- Pérdida de peso en sus balances de llamadas de voz o los mensajes de texto.

El coste de la regulación

Fuente: Mercatus Center

Si el coste acumulado de las regulaciones en EEUU fueran un país, sería el cuarto más grande por volumen del PIB.



PIB en precios nominales 2012. En billones de dólares

premisa básica de toda regulación es la de que debe adaptarse siempre a una realidad del mercado que, por definición, es cambiante y que irá, en buena medida, por delante" de cualquier réplica legislativa. Por ello –incide-, "las normas deben estar en constante transformación".

Porque, en ocasiones, la regulación no solo supone un cuello de botella para los negocios, sino que puede llegar a ser absurdamente jocosa. La Federal Railroad Administration americana, por ejemplo, continúa exigiendo que todas las locomotoras lleven pintada una F en su frontal para saber dónde acaba y empieza cada convoy. Mientras en sitios como Bethesda (Maryland), empleados municipales cierran mercadillos de limonada montados por niños porque sus jóvenes emprendedores no tienen licencia de venta ambulante.

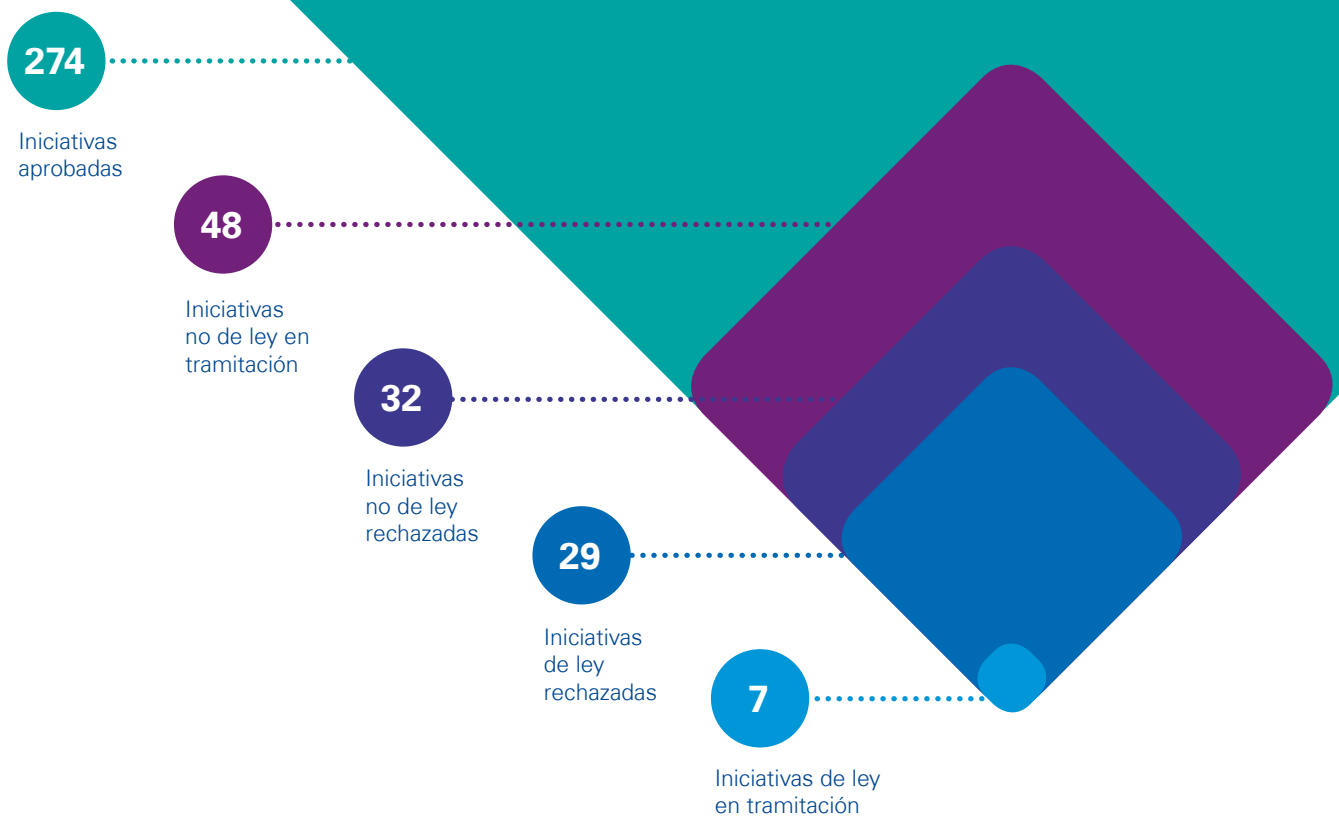
El *America first* del presidente americano pretende cambiar esta dinámica. Un viraje regulatorio que ha elegido como estandarte la Dodd-Frank Act, la reforma demócrata que obliga, desde 2010, a someter a pruebas de resistencia (*stress test*) a las entidades bancarias para evaluar su solvencia y su habilidad para repeler shocks bursátiles e impedir que entren en colapso. Junto a la Volcker Rule, que restringe su capacidad para diseñar productos de inversión especulativos. En sus casi siete años de vigencia, los bancos estadounidenses han transformado sus áreas de negocios, incluyendo la instauración de barreras de separación entre sus divisiones comerciales y de inversión. A costa de emplear decenas de millones de dólares en asumir sus requerimientos y provisiones.

Pero el dilema no surge solo en el despacho oval. Con total seguridad, también en otros gobiernos. Porque toda maniobra regulatoria de EEUU será, cuanto menos, valorada por parte de sus socios económicos y comerciales.

Evolución regulatoria de la Dodd-Frank

Fuente: Bloomberg / Davis Polk Dodd-Frank Progress Report. 2016

Desarrollo normativo de la Ley Dodd-Frank hasta julio de 2016



La Ley Dodd-Frank, de 2010, nació con un objetivo noble: frenar la dinámica de las entidades de inversión hacia el riesgo excesivo y prevenir las prácticas identificadas como abusivas, financieramente hablando. Pero es demasiado farragosa y compleja. Sus 848 páginas suponen que sea 23 veces más extensa que la Glass-Steagall, la reforma de Wall Street que siguió al Crash del 29. Y, en ellas, describe un vasto glosario de detalles de obligado cumplimiento para los organismos de supervisión estadounidenses. Con aclaraciones de varias decenas de folios. Además, de sus 400 reglas y mandatos, sólo 93 han sido plenamente desarrollados. De forma que las firmas financieras se manejan con una norma que es parcialmente ininteligible y, en parte, desconocida. Igual que la Volcker Rule, encargada de aplicar claridad y reducir riesgos en el sector inmobiliario americano y que lleva el apellido del predecesor de Greenspan en la Fed (de 1979 a 1987). Su redacción plantea 383 cuestiones que derivan en 1.420 sub-cuestiones.

La Administración Trump se ha propuesto reducir la tupida *red tape* y los excesivos requerimientos acumulados en su ordenamiento jurídico. Toda una carrera de obstáculos. Porque, entre 1970-2008, el número de veces que aparece el término "deber" en los códigos federales aumentó desde los 403.000, hasta casi las 963.000 ocasiones. A un ritmo de 15.000 edictos anuales. Sin que el doble mandato del ex presidente Barack Obama aminorara esa velocidad de crucero.

“La regulación es un elemento de ordenación de los mercados y la libre competencia”

Francisco Uría
Socio responsable de Regulación de KPMG en España

Francisco Uría presagia que habrá consenso en el Congreso entre republicanos y demócratas en torno a la Dodd-Frank y la Volcker Rule. Pese a la inquietud de inversores, mercados y agentes económicos. El apoyo parlamentario podría forjarse con compromisos como el de “preservación de las reglas para evitar rescates públicos o las de protección al consumidor”, y la supresión de los preceptos que “restan competitividad”.

Europa, entretanto, sigue sin mostrar intención de relajar su actual armazón legislativo. Inmersa, como está: en plenas negociaciones de salida de Reino Unido de la UE, en una reconversión financiera más prolongada de lo previsto, con serios problemas de solvencia en algunos sistemas bancarios de la zona euro.

Sin duda por estas tensiones, los socios de la moneda única se han desmarcado de Trump y se han situado en la misma longitud de onda de la presidenta de la Reserva Federal. Partidaria de no elevar las probabilidades de que se geste otro *tsunami* en Wall Street. Janet Yellen cree que la normativa estadounidense ha sido capaz de crear una industria “mucho más segura y sólida”. Justo la idea que trasladó Mario Draghi, su homólogo en el BCE, para quien “lo último que se necesita en este momento es una relajación regulatoria”. Ni uno ni otra quieren ver el reloj “retrasarse de nuevo”, tal y como señaló Yellen, ni retrasos en el pacto sobre control de la arquitectura financiera que se fragua en el Banco Internacional del Pagos (BIS, según sus siglas en inglés). En alusión a las nuevas normas Basilea IV, que deberían estar antes del verano para su entrada en vigor en 2019, pero sobre las que pende una tregua negociadora pedida por Washington hasta analizar la reconversión de la Dodd-Frank y la Volcker Rule. ■

La vorágine regulatoria paraliza el mundo

La incertidumbre sobre el calibre de la poda regulatoria del Gabinete Trump persistirá mientras no se clarifiquen varios factores. Entre otros, el apoyo de los congresistas republicanos, que ya han impedido sepultar el ObamaCare, otro de los arietes desreguladores del nuevo inquilino de la Casa Blanca. *State of Regulatory Reform 2017*, el diagnóstico que Thomson Reuters realiza sobre *red tapes* sectoriales en todo el mundo, repasa las consecuencias del nuevo espectro normativo de Trump. “Nos espera un ambiente en constante dinamismo en el que el libro de consulta jurídica que habíamos escrito para los próximos cuatro años no servirá de nada y habrá que reescribirlo”, alerta Michael Consedine, alto ejecutivo de Aegon.

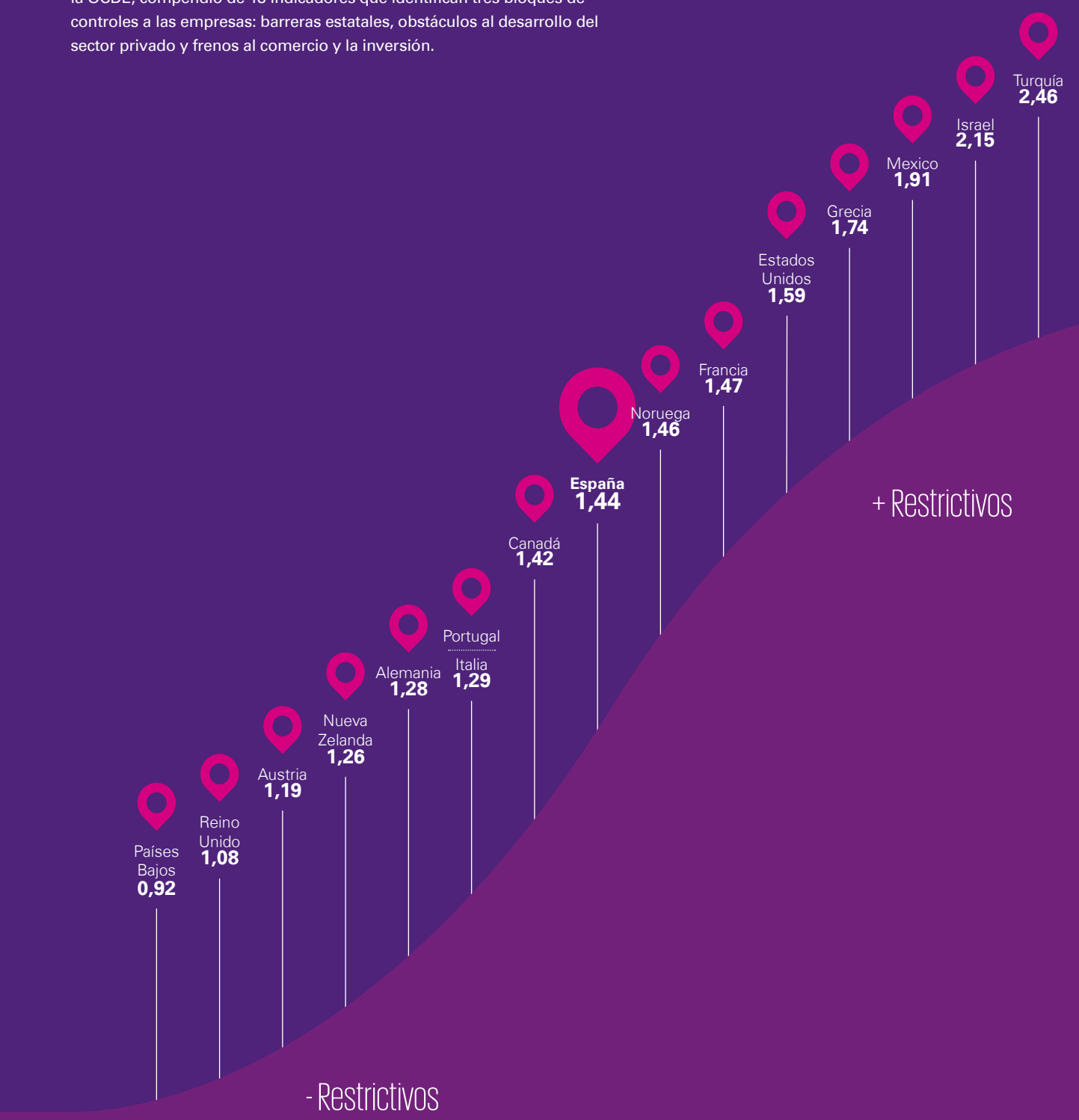
Bajo este prisma, los cambios legales en otras latitudes del planeta parecen inexorables. La unificación de los organismos de supervisión en Canadá se pondrá en cuarentena. Pese a que seguirá siendo el único socio del G-20 sin autoridad nacional -sólo regional- sobre los valores y los mercados. En Reino Unido, el Brexit podría abrazar criterios financieros llegados desde Estados Unidos. En Japón, la Financial Services Agency (FSA) tenía previsto transitar desde un régimen normativo basado en reglas, hacia otro con códigos y principios y unificar la supervisión a la banca nipona. Corea del Sur, crear programas de innovación para sus servicios financieros y suprimir preceptos que restaban atractivo a las firmas extranjeras por su excesivo rigor legal. Y China, añadir claridad al sector inmobiliario y codificar el desregulado servicio de gestión de patrimonios.

Mientras Europa, en sentido contrario, avanza hacia la consolidación supervisora, en inversiones bursátiles y gestión de activos, con la aprobación de la MiFID II, que entrará en vigor en 2018, bajo estrictas reglas de gobernanza a proveedores de servicios financieros y usuarios de activos.

¿Cuál es el mejor lugar para hacer negocios?

Indicador Product Market Regulation
(PMR) 2013 de la OCDE

Países Bajos y Reino Unido son las economías con un clima más benévolo para los negocios, según el indicador PMR sobre libertad competitiva de la OCDE, compendio de 18 indicadores que identifican tres bloques de controles a las empresas: barreras estatales, obstáculos al desarrollo del sector privado y frenos al comercio y la inversión.



Evolución de la regulación bancaria transatlántica

Fuente: Investopedia / US Department of the Treasury / Bruegel Institute / European Commision

UE Normas a remolque de los acontecimientos

1986

La desregulación de la década de los ochenta

Depository Institutions Deregulation and Monetary Control Act. Libera la aceptación de depósitos, la concesión de créditos y fortalece el control de la Fed sobre la política monetaria.

1994

Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act. Ley que suprime las restricciones sobre licencias de apertura de filiales y sucursales bancarias que se aplicaron desde la McFadden Act de 1927.

1999

Aprobación de la Unión Económica y Monetaria (UEM)

El euro tuvo su bautismo en los mercados de divisas y se puso en circulación sin instituciones de supervisión financiera supranacionales.

2001

El proceso Lamfalussy

Responde al desarrollo legislativo de los servicios financieros (valores, banca y seguros). Exhaustiva batería reguladora para bolsas y mercados regulados.

2004

Seguros

Entran en vigor regulaciones para las industrias aseguradoras.

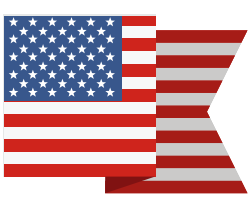
Banca comercial vs Seguros

Gramm-Leach-Bliley Act. Reemplaza las reglas sobre separación de la banca comercial y de servicios de seguros de la Glass-Steagall Act y la Bank Holding Act de 1956.

Con este giro normativo, la banca pasa a ofrecer servicios comerciales, de valores y seguros.

Los bancos que operaban en 2008 apenas superaban las 8.000 entidades, mientras que a mediados de los ochenta la cifra casi alcanzaba las 15.000.

La dimensión global, el fulgurante boom tecnológico y unas estructuras de negocios cada vez más dimensionadas generaron su riesgo sistémico.



EEUU Una regulación en constante movimiento

Las tres tablas de salvación de la banca española

Decreto-Ley 9/2009. Reestructuración bancaria y creación del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB)

Decreto-Ley 2/2011. Reforzamiento del sistema financiero. Articula dos medidas: aumento de la solvencia de las entidades (nivel requerido de capital de máxima calidad) y canalizar el crédito a la economía.

Decreto-ley 2/2012, de saneamiento del sector financiero (Guindos I) y Decreto-Ley 18/2012, de venta de los activos inmobiliarios (Guindos II).

Nace la Unión Bancaria

Nace la Unión Bancaria Europea para los países del euro, que ha dado lugar a una auténtica legislación reguladora sobre supervisión y control del sistema bancario.

Autoridad de Supervisión Europea

El informe del director del FMI, Jacques de Larosière sobre regulación y supervisión bancaria, recomendó endurecer la legislación para reducir riesgos inversores y la severidad de futuras crisis en los mercados de capitales. El informe aconseja constituir tres autoridades de supervisión europeas: una, del sector bancario, la European Banking Authority (EBA); otra, sobre mercados bursátiles, la European Securities and Markets Authority (ESMA) y una más que se ocupara de la solvencia de los seguros y los planes de pensiones, la European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA).

El Banco Central Europeo (BCE), con su Single Supervisory Mechanism (SSM), asume plenos poderes como autoridad fiscalizadora de bancos del área del euro.

MiFID

Directiva sobre mercados de instrumentos financieros. Regulación que eleva la transparencia sobre la contratación de servicios bancarios y su comercialización a particulares y empresas.

Nuevo marco regulador para la industria bancaria. Se crea la Unión de Mercados de Capital (CMU), que ocasionarán en los próximos años cambios en la arquitectura financiera europea y en las aseguradoras.

2007 **2008** **2009** **2010** **2011** **2014** **2016**

La Dodd-Frank Act

La Gran Recesión. Fue desencadenada por la crisis hipotecaria en EEUU, que se propagó con inusual rapidez y celeridad por todo el mundo.

El mandato de Obama

La Administración Obama impulsa la Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act.

También crea la Consumer Financial Protection Bureau (CFPB), promotora de los derechos del consumidor americano y supervisora de los abusos de ley por parte del sistema financiero.

El impulso de la empresa familiar al crecimiento

Ignacio Osborne
Presidente del Instituto de la Empresa Familiar

Siempre es una magnífica noticia poder celebrar el cumpleaños –el décimo en este caso- de una publicación que ha tomado por nombre un término tan sugerente como Valores y que se dedica a la divulgación de actividades económicas y empresariales. Para las familias empresarias españolas que forman parte del Instituto de la Empresa Familiar (IEF), a las cuales me honro en representar, los valores constituyen el cimiento sobre el que se edifican sus compañías, algunas de ellas con siglos de antigüedad. Compromiso -con el país, con la sociedad y con las nuevas generaciones-, visión a largo plazo y, sobre todo, honradez, son algunos de los puntales de nuestro ideario.

El IEF también está de aniversario. Han pasado ya 25 años desde que un grupo de empresarios decidió poner en marcha esta organización, en el convencimiento de que la empresa familiar, como columna vertebral de la economía y parte fundamental de la sociedad civil, debía aportar ideas, propuestas e iniciativas para construir un país mejor, más desarrollado y más justo.

España ha cambiado mucho en este cuarto de siglo. Hemos recorrido un difícil camino, plagado de obstáculos, pero la transformación del país es innegable: tenemos siete millones de habitantes más que en 1992; nuestro PIB es casi el triple que entonces; hay cinco millones más de ocupados, y pertenecemos a un club, el de la Unión Europea, que quizá no vive su mejor momento tras la salida del Reino Unido, pero que sigue siendo una apuesta innegociable como modelo de convivencia y relaciones comerciales. Somos, en definitiva, un país más moderno y estable. Los retos, sin embargo, siguen siendo importantes, agravados incluso por los efectos de una crisis económica que, aunque en vías de ser superada, ha destruido nada menos que cuatro millones de empleos y cerca de 350.000 empresas.

La publicación hace un año del estudio *La Empresa Familiar en España*, elaborado por el IEF y su Red de Cátedras, puso de manifiesto

algunas cosas que merece la pena recordar. La primera, el sacrificio que este tipo de compañías ha asumido durante la crisis, renunciando en gran medida a su rentabilidad para proteger lo máximo posible el empleo. Y la segunda, la pequeña dimensión de las empresas familiares españolas con respecto a las de la Unión Europea y a las de los países más avanzados en general.

Este último factor, el del tamaño, se antoja de vital importancia a la hora de abordar la necesaria regeneración del tejido productivo después de los años de recesión. Porque en el IEF creemos que la creación de empleo necesaria para mantener y mejorar el Estado del Bienestar no es un objetivo en sí mismo, sino que es el resultado del crecimiento sano y rentable de nuestras empresas, y de la creación de otras nuevas.

La experiencia de los empresarios que forman parte del Instituto nos ha permitido determinar los seis factores que, en opinión de nuestros socios, podrían favorecer en mayor medida el crecimiento de sus compañías. Un mercado de trabajo eficiente y flexible; una sustancial mejora de la calidad del capital humano, a través de un sistema de formación más sólido; la eliminación de las barreras regulatorias; una mayor eficiencia de las Administraciones Públicas; un sistema fiscal estable y transparente; y unos mercados financieros desarrollados.

Con esta base, el IEF ha presentado recientemente un exhaustivo estudio titulado *La Dimensión Empresarial como Factor de Competitividad*, en el que planteamos 50 propuestas –en el ámbito de los seis capítulos antes mencionados- que permitan eliminar las trabas que en estos momentos dificultan el crecimiento empresarial. No son exigencias ni reclamaciones, sino que son aportaciones en positivo que creemos que pueden ayudar a todos: a las empresas –formen o no parte del IEF-, a las Administraciones y a la sociedad en su conjunto.

Así, en el marco del capital humano, consideramos imprescindible alcanzar un Pacto de Estado por la Educación. Para mejorar la eficiencia de la Administración, proponemos una simplificación regulatoria generalizada, que apueste además por la unidad de mercado, así como someter a todos los departamentos públicos a auditorías privadas financieras y de gestión, y, en paralelo, dotar al ciudadano de una mayor capacidad de elección en la prestación de servicios. En el ámbito fiscal, creemos que hay que reducir la complejidad y eliminar los tributos que dificulten el inicio de actividades empresariales. En el ámbito de la financiación, estamos a favor de fomentar el ahorro y el patrimonio como principal recurso financiero y desarrollar fuentes de financiación complementarias al crédito bancario.

Y esto es sólo el comienzo. A partir de esta base, el Instituto desarrollará de forma pormenorizada cada una de esas seis áreas. De hecho, ya está trabajando en un primer documento centrado en la educación y su relación con el empleo. Porque pensamos que las carencias que sufre nuestro país en este ámbito constituyen un claro obstáculo al crecimiento empresarial y son, en gran medida, una de las claves del elevado paro que existe en España. ■

Innovación

De las grandes innovaciones recientes, ¿cuál es la que considera más disruptiva y con mayor impacto potencial en la empresa y la sociedad y por qué?

Próxima cuestión

Reformas económicas

Pág. 94

BBVA
Carlos Torres
Consejero delegado

Quizá la "Inteligencia Artificial" (IA) sea la más disruptiva porque nos dará "superpoderes", potenciando la inteligencia humana, apoyando nuestra toma de decisiones en cualquier campo de la vida personal o del trabajo, liberándonos de tareas molestas. Ahora bien, el auge de la IA se produce por la proliferación de "datos", la materia prima necesaria para el aprendizaje. Y es el "Internet de las Cosas" el que produce mucha de esa materia prima, mediante objetos a nuestro alrededor con sensores conectados, que están generando datos constantemente. Vivimos un momento ilusionante por el enorme beneficio que todas estas nuevas tecnologías pueden tener en la vida de las personas. Nuestro propósito en BBVA es utilizar los datos y estas tecnologías para 'Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era'.

MUTUA MADRILEÑA
Ignacio Garralda
Presidente

Adaptarnos con celeridad a los cambios del entorno, atendiendo a consumidores más digitales, conectados e informados es, sin duda, uno de los retos más exigentes que nos plantea la innovación y al que debemos responder con un plan de negocio claro. En este contexto, el Internet de las Cosas, es decir, la interconexión digital de objetos cotidianos con Internet, nos abre numerosas oportunidades en el mundo del seguro en las que ya estamos trabajando. Supone abrirnos a nuevos canales, nuevos algoritmos, nuevas fuentes de datos... Es la apuesta innovadora más segura, madura y con mayor potencial en el mundo de la empresa gracias, sobre todo, al diseño de sensores cada vez más económicos y a la implantación de una nueva y potente infraestructura ya en marcha (redes 5G). Un verdadero "tsunami" del que no podemos quedar al margen.

CIE AUTOMOTIVE
Antón Pradera
Presidente

Totalmente cierto que estamos teniendo el privilegio de vivir una época de grandes innovaciones y, sobre todo, de numerosas innovaciones aplicables a nuestro espacio cotidiano.
El Internet de las Cosas, la conectividad llevada a nuevos niveles que no podíamos más que imaginar, es un concepto que ha entrado en nuestra vidas y que solo está comenzando su desarrollo. Un concepto que sin duda está y estará cada vez más presente en nuestras diferentes facetas domésticas y profesionales y que no podemos permitirnos perder de vista.
En CIE tenemos la suerte de poder formar parte de este proceso en marcha, de considerarnos también motor de la evolución, y tanto desde nuestro proyecto de Automoción - Industria 4.0, softwares de asistencia a la conducción... - como desde Dominion - donde utilizamos la eficiencia y la tecnología como herramientas de innovación.

VODAFONE ESPAÑA
Francisco Román
Presidente

El Internet de las Cosas o conectividad máquina a máquina supone el salto de la conectividad en dispositivos móviles hacia la gestión inteligente o automatizada de nuevos entornos como el coche, los hogares, los comercios y las empresas. Creo que estamos al comienzo de una gran transformación que primero conectará, y progresivamente dotará de inteligencia, a múltiples objetos y entornos cambiando por completo la relación que tenemos con ellos. Imagine ciudades inteligentes o smartcities, coches autónomos que conducen solos transmitiendo su posición a las redes móviles, complejos industriales sensorizados transmitiendo información clave para los procesos de negocio en tiempo real... Y en España ya hemos puesto las bases para este futuro con la banda ancha ultrarrápida y con la primera red para conectar objetos a Internet de las Cosas. Sinceramente, creo que nos esperan unos años apasionantes y con innovaciones de gran calado a nivel social y empresarial.

Texto **Patricia Alfaro**

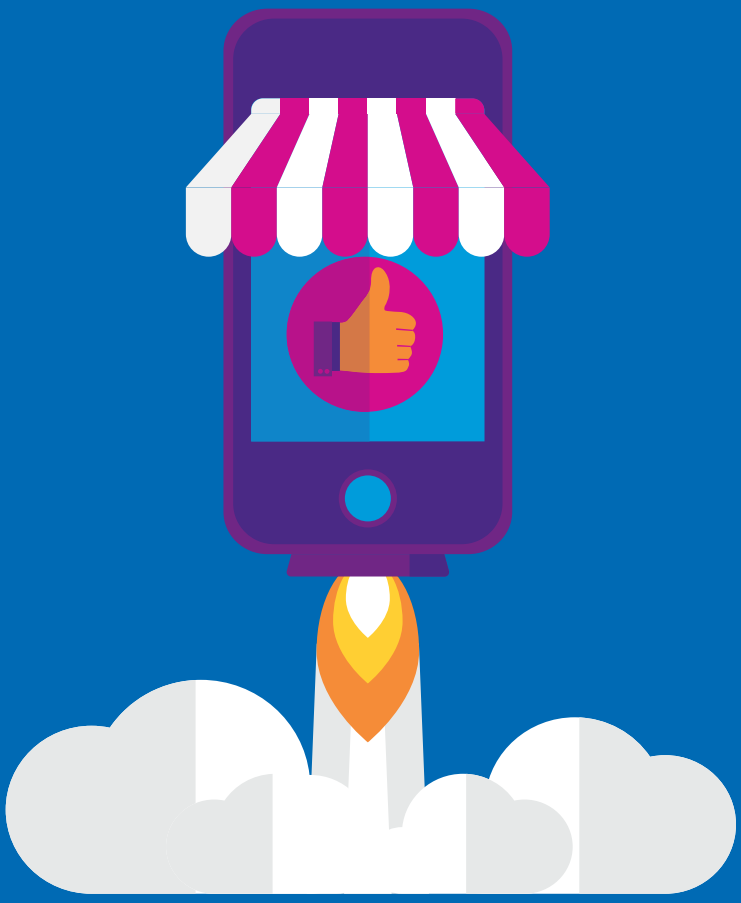
Comprar con los cinco sentidos

El cliente ha robado todo el protagonismo al producto y se ha colocado en el centro de la estrategia empresarial de los *retailers*. Para fidelizar a los consumidores, el objetivo es proporcionar la mejor experiencia de compra. La realidad física y la virtual nunca estuvieron tan entremezcladas cuando se trata de ir de compras. La tienda del futuro está por llegar, pero la transformación del sector ya está en marcha.

Entrar en una tienda que detecta nuestra presencia y nos recuerda que el producto que estuvimos mirando en la web está en oferta. Ver las novedades, saber cómo quedará una prenda en un probador virtual que además nos recomienda accesorios en base a nuestros gustos. Correr unos metros y saber qué deportivas son las más adecuadas. Pasar al supermercado a probar una nueva comida preparada, elegir los productos frescos pero gestionar la compra del mes a través de estanterías virtuales y recibir los productos más pesados en casa. Salir de los establecimientos sin esperar colas para pagar, mirando el móvil para comprobar la factura.

Son muchos los relatos posibles en torno a la tienda del futuro, que podría llegar en menos tiempo del esperado. El objetivo de la implantación de tecnologías en las tiendas es claro: ofrecer una experiencia única al consumidor, diferenciarse del resto. Con la existencia de las compras online, ya no es necesario acudir a una tienda para conseguir un artículo: hay que cambiar el propósito de mostrar productos a generar experiencias. "Los consumidores han pasado de ir a una tienda sin saber si iban a encontrar el producto a hacer clic y tenerlo en unas horas", afirmó Fernando de Palacio, director de gran consumo de Amazon España, en su ponencia en el Forbes Summit de Transformación Digital el pasado mes de marzo. Como consecuencia, el consumidor que va de tiendas se hace cada vez más selectivo. "Irá a quien le ofrezca la mejor experiencia en todo el proceso de compra", explica al respecto Carlos Peregrina, socio responsable del sector Consumo de KPMG en España.

Este mensaje ya ha calado, y muchas de las grandes empresas llevan tiempo adaptando sus tiendas a unos consumidores cada vez más conectados y exigentes. Prueba de ello es el concepto *flagship*: frente a la estrategia de disponer de numerosas tiendas repartidas por toda la geografía, muchos *retailers* apuestan por lanzar grandes establecimientos en edificios emblemáticos, bien situados y con la última tecnología. Es el caso de Mango, que ha inaugurado recientemente una macrotienda que cuenta con probadores digitales y permite a sus clientes elegir la música gracias a una aplicación, además de pagar a través del móvil. Una apuesta que lleva tiempo formando parte de la estrategia de Zara, que en los últimos años ha abierto varias *flagship* en España, con miles de metros cuadrados y diseño vanguardista



¿Tienda online o física? Convivencia entre la tienda e Internet

Fuente: Encuesta global a consumidores. KPMG

Motivos para comprar en tienda física

A — Ver/tocar el producto antes de comprarlo **49%**

B — Probarse el producto **46%**

C — Preocupación por que los productos parezcan diferentes en Internet **42%**

D — Producto demasiado valioso para comprarlo online **32%**

E — Costes de envío demasiado altos **31%**

¿Quién mira el móvil para consultar un producto mientras está en una tienda?

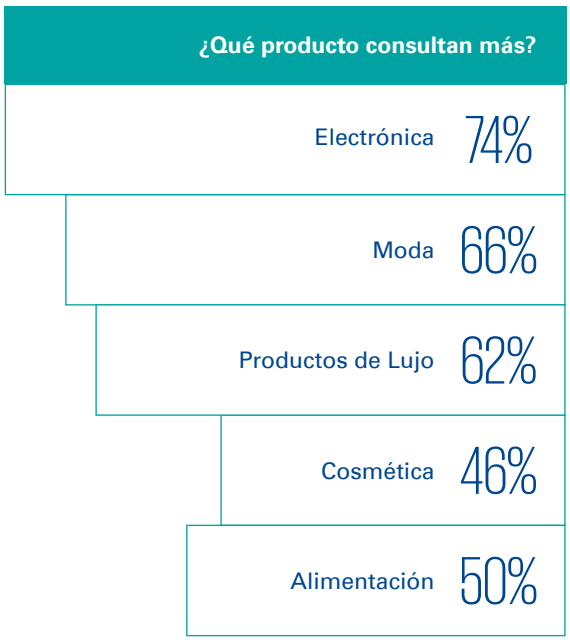
79%	Millennials
70%	Generación X
42%	Baby Boomers

¿Qué buscan?

58%	Información sobre el producto
52%	Comparar precios
35%	Opiniones en Internet

El secreto está en la omnicanalidad

El reto para las compañías reside en tener la capacidad de desarrollar dos canales, pero tender puentes entre ambos para gestionarlos desde un único punto de vista: el consumidor. Un día puede visitar la tienda física, comprar desde el ordenador y devolver el producto de nuevo en la tienda física. Y su experiencia debe ser la misma. "El único canal debe ser el cliente", afirma Jaume Clotet, socio responsable de Servicios Digitales de KPMG en España. De ahí que numerosos *retailers* hayan apostado por la opción de compra por Internet y la recogida -o devolución- en tienda. "Intentamos proporcionar soluciones al cliente con la convergencia del canal online y el offline para que acabe siendo una única experiencia", explica Alberto Cebrián, director de Canal Online y Marketing de El Ganso "La omnicanalidad es el único modelo de negocio", asegura por su parte Peregrina. ''El uso de las distintas herramientas tecnológicas ayudará a unificar el comercio físico con el digital provocando así un cambio en la forma de evaluar las ventas pues ya no tendrá sentido hacer una diferenciación de entre online y offline'', defiende Luis Lara, senior advisor de KPMG Fashion.



que sirven como soporte publicitario de la marca. La última, inaugurada recientemente en Madrid, presume de ser no solo la más grande del mundo de la firma, con 6.000 metros cuadrados de superficie, sino también la más ecoeficiente.

''Empieza a bajar la velocidad de apertura de tiendas físicas y las empresas empiezan a cerrar algunos puntos de venta de manera silenciosa para dar paso a una nueva generación de tiendas con mejor ubicación y un uso creciente de tecnología, que van a transformar la forma de interactuar con la marca, el producto y las personas", expone Luis Lara, senior advisor de KPMG Fashion.

Algo similar sucederá con el sector de la alimentación: "Es probable que los supermercados se mantengan con un alto número de establecimientos, ofreciendo más servicios y convirtiéndose en centros logísticos", afirma Peregrina, que apuesta por que los productos *premium* marcarán la experiencia de este tipo de procesos de compra. "Se mostrarán los productos especiales, sobre todo los frescos, pero los artículos pesados y de compra habitual no tendrá sentido que estén expuestos ocupando grandes espacios", sostiene. Por el momento, el concepto más rompedor es AmazonGo, un establecimiento abierto a finales de 2016 en Seattle en modo de prueba para sus trabajadores y que permite a los usuarios comprar sin pasar por caja a través de inteligencia artificial.

Si las tiendas físicas se afanan en proporcionar un motivo que lleve a los consumidores a desplazarse, ¿qué sucede con las tiendas online? El *e-commerce* ha experimentado un crecimiento exponencial: en el segundo trimestre de 2016 alcanzó los 5.948 millones de euros, la mayor cifra de la

serie histórica, según los últimos datos publicados por la CNMC. Y se espera que estos registros continúen aumentando, a medida que las compañías faciliten los procesos de entrega y devolución y la compra se simplifique. De hecho, la mayoría de las empresas de distribución y consumo dedican gran parte de su inversión en desarrollar y mejorar su tienda online. En el caso de Amazon, la inversión en I+D sumó 16.000 millones de dólares en 2016. "La innovación no se puede concebir sin una inversión tecnológica", advertía De Palacio. Lo mismo sucede con otros *retailers* como El Ganso, que ha realizado una clara apuesta por su tienda online. En la actualidad, este canal crece por encima del 80% respecto al año anterior, y en los últimos años la compañía ha desarrollado el pago a plazos y la entrega en dos horas. "La idea es que nuestras tiendas físicas acaben funcionando como un almacén de la tienda online", explica su director de Canal Online y Marketing, Alberto Cebrián.

Sin duda, la revolución del canal online ha llegado de la mano del Big Data, una de las ventajas con las que cuentan estas compañías respecto a la tienda física. "El análisis de datos permite conocer y predecir el comportamiento de los consumidores, entender qué necesitan y actuar en consecuencia", explica Jaume Clotet, socio responsable de Servicios Digitales de KPMG en España. "Con toda la información que hay disponible hoy en día y el poder de negociación del cliente, tienes que escuchar y actuar en base a ello", afirma Cebrián, que pone de ejemplo el uso de análisis de datos para el envío de comunicaciones a consumidores. Si se conocen datos sobre el tiempo que dedican a la página web, qué días compra o incluso a qué horas comprueba el correo electrónico, el envío de *newsletter* puede resultar más efectivo. Otra cuestión clave es la predicción de la demanda: el análisis de datos permite una mejor adecuación de la curva de la oferta y la demanda, evitando la frustración de los consumidores que buscan un artículo y no está disponible.

Lo cierto es que la principal virtud de las tecnologías es que permiten reducir las desventajas de cada canal, como pone de manifiesto el informe de KPMG ***La verdad sobre los consumidores online***. En este punto, jugará un papel indispensable el desarrollo de probadores virtuales. "Hay muchas esperanzas en esta tecnología, ya que el principal inconveniente de las compras por Internet es que los clientes quieren ver cómo les quedan las prendas antes de comprarlas. Las facilidades de devolución ayudan a traspasar esta barrera, pero el día en el que las marcas cuenten con un probador virtual que sea preciso, llegará el crecimiento definitivo de las compras online", asegura Cebrián. ■

La verdad sobre los consumidores online

Con el auge del comercio online, los *retailers* deben adaptar su estrategia a unos consumidores que ya no *van* de compras, sino que *están* de compras en todo momento y lugar.

Menos es más: la comodidad como norma

El proceso de compra del futuro podría llegar a largo plazo, todo está en manos de los consumidores. La tecnología ya está disponible, pero las compañías se adaptan a la curva de aprendizaje de la sociedad. De hecho, en la actualidad existen millones de productos y tiendas, en todo el mundo, en distintas plataformas, a través de distintas tecnologías, pero todos giran alrededor de un mismo punto: el consumidor. "Cada vez destinamos una partida más grande a la tecnología, pero vamos poco a poco, sabemos que la experiencia del cliente es lo más importante y si se hace mal el resultado puede ser negativo", explica Cebrián. La misma línea mantiene el gigante Amazon, pese a que la inversión en tecnología es una de sus máximas. "Hay que seguir la premisa de que menos es más: muchos servicios e ideas están bien, pero si el cliente no lo necesita y no le hace la vida más sencilla, no lo va a querer", advertía Fernando de Palacio, director de gran consumo de Amazon España en su ponencia en el Forbes Summit de Transformación Digital. "No se puede cambiar todo de la noche a la mañana, te puedes quedar sin clientes", concluye Peregrina, que recuerda que para no errar en la estrategia, es indispensable conocer en profundidad a los consumidores.

Valores se reinventa

Leer. Ver. Escuchar. Entender.

Un prisma para descomponer
la complejidad en conocimiento
y valor.

Síguenos en **kpmg.es/nuevovalores**
y sé el primero en descubrir el nuevo
Valores el próximo otoño.

© 2017 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.

Reformas económicas

¿Qué reformas priorizaría en los próximos 10 años para consolidar la posición de España en el nuevo contexto geopolítico y económico?

Próxima cuestión

Sistema educativo

Pág. 100

AENA
José Manuel Vargas
Presidente y consejero delegado

Tras la recuperación de nuestra economía, no debemos olvidarnos del papel que desempeñamos fuera de nuestras fronteras, más aun tratándose de un país como España donde el turismo juega un papel fundamental. En este contexto, Aena se ha convertido en una compañía de gran valor y reputación internacional. Nuestra posición de liderazgo, como primer operador aeroportuario del mundo, nos convierte en un referente para otras compañías, al tiempo que nos exige liderar el proceso de consolidación de grandes redes aeroportuarias que se está desarrollando a nivel global. Nuestra fortaleza es una oportunidad que no debemos perder y tenemos todavía grandes posibilidades de crecimiento internacional. La apuesta de Aena por la internacionalización es también una excelente oportunidad para la economía española. No debemos olvidar que los aeropuertos juegan un extraordinario papel en el desarrollo económico de nuestro país, abriendo puertas comerciales y acercando destinos en un mundo cada vez más global.

ENAGÁS
Antonio Llardén
Presidente

Diez años suponen un horizonte temporal muy amplio teniendo en cuenta la incertidumbre en la que nos movemos.
En este contexto volátil, las reformas económicas que cualquier país necesita tienen que ir enfocadas a incentivar inversiones que permitan contar con un tejido industrial competitivo en el medio y largo plazo. Para que esto sea posible es clave apostar por la innovación, la eficiencia y por supuesto la sostenibilidad. La competitividad no sólo puede verse desde una óptica de precios, que también, sino que tiene que ir de la mano de factores que hagan del desarrollo un crecimiento sostenido en un mundo global.

CAIXABANK
Jordi Gual
Presidente

La posición competitiva de la economía española ha mejorado notablemente en los últimos años fruto de las diversas reformas que se han ido realizando. Pero sería un error caer en la complacencia. Entre las áreas prioritarias de actuación, destacan aquellas que ayuden a reducir la tasa de paro, que a pesar de la notable reducción experimentada los últimos años todavía se sitúa en cotas inaceptablemente altas. En este sentido, una mejora del marco regulatorio que facilite el emprendimiento, la internacionalización y la digitalización de las empresas permitiría que se generase más empleo y de mayor calidad. En el ámbito del mercado laboral, cabe reforzar las políticas activas de empleo, así como su coordinación con las políticas pasivas. Finalmente, también son cruciales aquellas reformas destinadas a mejorar la eficiencia del sector público y, en última instancia, la sostenibilidad de las finanzas públicas.

Texto **Sara Mirete**

La mejor empresa para ti, la mejor para el mundo

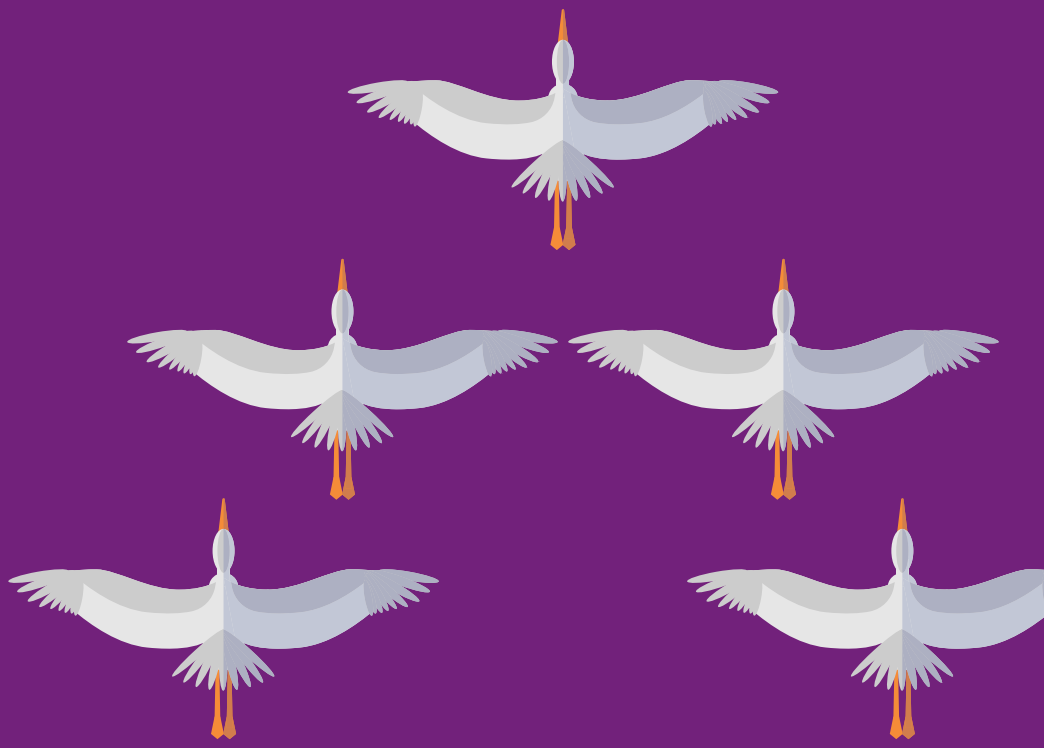
El bienestar emocional de los profesionales tiene un impacto claro en su desempeño y en la calidad de sus relaciones con los clientes y demás grupos de interés. Protegerlo y favorecerlo es rentable pero requiere priorizar el sentido de propósito y promover un liderazgo inspirador y ético.

Al definir aquello que nos apasiona, la mayoría de las personas solemos pensar en algo que podríamos hacer todos los días sin cansarnos, que nos revitaliza, nos produce bienestar y que provoca que nos olvidemos del tiempo. Es algo que encumbra nuestras habilidades y se alinea con nuestros valores. Aunque resulte utópico, en la economía del conocimiento y la automatización, las organizaciones tienen una oportunidad factible de generar entornos en los que los empleados puedan sentirse así, crear espacios en los que las mentes puedan brillar y seguir su instinto.

Es previsible que en pocos años las máquinas inteligentes vayan asumiendo las funciones más repetitivas y permitan a las personas dedicar una porción mucho mayor de su tiempo productivo a colaborar, a idear o crear... Tanto es así que, en un contexto en el que las capacidades humanas más difícilmente emulables por la inteligencia artificial, como la creatividad o la empatía, están llamadas a ser las más valiosas, ser capaz de enganchar al mejor talento se va a convertir en una cuestión de supervivencia. Así lo asegura Belén Díaz, socia de Management Consulting de KPMG en España, que asevera que ante la escasez de este tipo de perfiles "las empresas tienen que priorizar la captación y retención del talento". Esto implica, según describe, "conocer muy bien a tus empleados, escucharles y ofrecerles espacios, objetivos y herramientas donde den lo mejor de sí mismos".

Pero impulsar la creatividad, la innovación o la inteligencia colaborativa no es una cuestión únicamente de tiempo. La motivación y el *engagement* de los empleados son factores clave para estimular el rendimiento creativo y para optimizar el impacto que el factor humano puede tener en la cuenta de resultados.

En este camino, las empresas necesitan líderes ejemplares, capaces de inspirar y retener el talento y un propósito honorable que dote de sentido al proyecto común y al recorrido individual. "Las personas prefieren trabajar para empresas sostenibles que aporten valor a la sociedad, al planeta; que respeten al individuo y que contribuyan a construir un mundo mejor. Responden mejor ante equipos orientados al éxito colectivo y ante jefes ejemplares e inclusivos", subraya Belén Díaz.



El informe ***La economía intangible en España*** publicado recientemente por la Fundación Cotec y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie) asegura que el PIB de España crecería un 3,5% si la contabilidad nacional incorporase la inversión en activos intangibles relacionados con la estructura organizativa, formación de capital humano, diseño, publicidad y estudios de mercado. También alerta, no obstante, de que España se sitúa a la cola de Europa en cuanto a inversión en intangibles (por debajo del 6% del PIB), muy lejos de países como Reino Unido (12,4% del PIB), donde este tipo de activos son ya el principal componente de la inversión.

Las compañías lo saben y, desde hace tiempo, dan mayor importancia a los intangibles. Entre ellos, un propósito compartido es un arma clave para conseguir confianza, respeto y *advocacy,* es decir, una recomendación espontánea y sincera de tus empleados o clientes; y, por supuesto, generar valor.

La importancia del propósito

Según una encuesta realizada por KPMG en el primer trimestre de 2017 entre 4.165 estudiantes universitarios de todo el mundo, el 84% no trabajaría para una empresa que no comparta sus valores. Es más, el 79% asegura que el propósito es más importante que el salario a la hora de escoger empresa en la que trabajar. La contundencia de esta cifra es prueba de que para hacer florecer el talento humano, es imprescindible proveer un entorno positivo gobernado por unos valores con los que las personas puedan identificarse y con los que quieran comprometerse.

Esta tendencia se hace más patente en las nuevas generaciones cuyas expectativas ya no tienen tanto que ver con la seguridad económica como con el valor que pueden aportar y extraer de los proyectos. Segor Teclesmayer, responsable de Recursos Humanos de KPMG en España expone que "hoy en día, los estudiantes esperan encontrar trayectorias profesionales flexibles, tanto si ello significa trabajar en múltiples países como en diferentes partes de una organización. Buscan carreras que tengan sentido y propósito y están dispuestos a ir donde las oportunidades les lleven".

Un estudio realizado en la Northwestern University en 2015 determinó que las empresas que se perciben como orientadas a un propósito y socialmente responsables hacen que los empleados encuentren mucho más sentido y significado a su trabajo, un factor clave en la motivación y por tanto en el desempeño. Caminar hacia una meta mayor que nosotros mismos agrega satisfacción al buen trabajo. Lord Michael Hastings, responsable global de Responsabilidad Corporativa de KPMG, asegura que para ello es importante fomentar la colaboración, el sentido de equipo pues "el exceso de competición es un gran obstáculo para las personas", comenta. "Las personas luchan para proyectar su propia inteligencia pero para conseguirlo en plenitud necesitan ayudarse entre ellas ya que las relaciones con los demás son el verdadero activo de la vida".

El papel crucial del liderazgo

Otro de los factores vitales de retención del talento es contar con modelos inspiradores con capacidad y vocación de encontrar, desarrollar y retener a los mejores profesionales. El informe *Global Engagement Index* elaborado por Effectory International señala que cuando los empleados confían en la alta dirección de la empresa, son nueve veces más proclives a sentirse involucrados, apasionados y comprometidos con la empresa.

Lord Michael Hastings describía en una intervención reciente en Madrid que en el fondo "las empresas no tienen un propósito, son sus líderes, las personas que las dirigen quienes fijan su propósito". Por ello, el líder perfecto para gobernar a la empresa en esta nueva etapa tiene que priorizar en su estrategia la sostenibilidad, la justicia y la transparencia, y lograr que las personas que trabajan en su organización asuman como propios los objetivos y deseen genuinamente dar lo mejor de sí mismos cada día. "El liderazgo requiere aprender a través de la acción y desarrollar a los demás conforme tú creces" incide Hastings. A su juicio, las tres cualidades más importantes son la integridad, la capacidad de liderar tras el telón y la de inspirar e impulsar la productividad de los demás. "La habilidad de cambiar el mundo inspirando a los demás para que actúen es el verdadero liderazgo", concluye. ■

Las empresas necesitan líderes ejemplares y un propósito honorable que dote de sentido al proyecto común y al recorrido individual

Santiago Álvarez de Mon

Profesor de IESE Business School. Experto en liderazgo

"El liderazgo no ético es una contradicción"

En un mundo que cambia tan deprisa ¿cambian los modelos de liderazgo?
Cambian los formatos y evoluciona la conversación pero, al margen de esto, la condición humana goza de las mismas bondades y miserias de la Grecia clásica. Con las nuevas tecnologías tenemos acceso a un inmenso caudal de conocimiento pero nos sigue resultando igual de difícil conversar.

¿Existe una crisis de liderazgo?
El líder genera una energía y la pone al servicio de una causa que merece la pena. Teje relaciones donde el otro se siente parte de un proyecto. Cuando hablamos de crisis de liderazgo nos referimos a estos líderes. Pero no hay crisis de poder. No hay crisis de jefes.

¿Se da relevancia a los valores en la formación a directivos?
Llevo 28 años en el IESE y siempre se ha dado máxima importancia al liderazgo ético. En estos años ha habido alumnos que han podido no estar a la altura pero eso es inevitable. La dimensión ética es decisiva; un líder sueña con dejar la sociedad en mejor estado de cómo la encontró y se mueve por valores universales como la honestidad, la justicia, la libertad. La credibilidad del líder tiene que ver mucho con su ética y con que su prédica se vea corroborada por la práctica. Por eso, el liderazgo **no ético** es una contradicción. También en el mundo corporativo.

Suele decirse que las personas más brillantes no trabajan por dinero.
No soy partidario de generalizar. No obstante, abundan quienes le piden al trabajo mucho más que una retribución. Buscan desarrollar su talento, expresar su personalidad y encontrar espacio para vivir. Por eso, vamos a tener que apostar por la calidad en el trabajo y no por la cantidad. Las empresas tienen que repensar qué tipo de relación quieren tener con el talento puesto que es crítico pero también es libre e independiente. De ahí la necesidad de un liderazgo inspirador.

¿Te preocupa la evolución política y social del mundo?
Sí. Me preocupan los dirigentes extremistas en algunos países del mundo muy poderosos; me preocupa qué va a ser de Europa, con una pirámide poblacional invertida y un sistema de pensiones que data de la época de Bismarck. Hay muchas incógnitas. Y también esta inflación digital que tiene que traducirse en conocimiento. Me inquieta el nivel de atención de la sociedad de hoy. Estamos en un estado de dispersión mental preocupante en el que la memoria se trabaja muy poco. Parece más importante lo que contamos que lo que vivimos. Y eso también pasa en la empresa. Cuántos consejos de administración he visto en los que se está más atento al móvil que al ponente.

Acabas de publicar el libro "Mi agenda y yo", ¿de qué trata?
El libro te invita a hacer una foto de tu agenda y observarla, sin hacer juicios de valor, para extraer patrones de qué estás haciendo con tu vida, quién eres. En el tiempo encontramos un espejo que da pistas sobre tus auténticos valores y prioridades. Y, a partir de ahí, si es necesario, hay que intentar apropiarse de la propia agenda.

¿Puede un alto directivo tener dominio de la agenda?
Es complicado, hay muchos *stakeholders* que gestionar, pero ahí entra el estilo de gobierno y la apuesta por el desarrollo del equipo. Una carrera fecunda tiene mucho que ver con el tiempo de calidad. Por ello, hay que encontrar serenidad. Existe un estrés sano, pero también hay otro que aliena y nos hace irritables, y a veces no solo se tolera, sino que se fomenta. Pero yo no creo en eso, sino en la gente que se entrega desde el equilibrio, la empatía y la capacidad de escucha. ■

Sistema educativo

¿Qué pasos positivos cree que se han dado y qué desafíos quedan pendientes en la educación española para mantener e incrementar la competitividad?

COFARES
Carlos González Bosch
Presidente

La educación es la única palanca que tienen las sociedades abiertas y modernas para desarrollarse. Pero la educación necesita de tres elementos. En primer lugar, igualdad de oportunidades: todos los ciudadanos tienen derecho a recibir una educación que les permita escalar en sus proyectos vitales y profesionales. En segundo, libertad. Es consustancial a la educación. Y en tercer lugar, mérito. Todos tenemos que contrastarnos entre nosotros y ser merecedores de oportunidades en la medida en que seamos capaces de gestionar nuestro talento, elemento fundamental para las empresas.

RED ELÉCTRICA
José Folgado
Presidente

Creo que es muy positivo haber tomado conciencia de este problema, que calificaría de grave. Un reflejo de esta toma de conciencia es la creación en el Congreso de una subcomisión del pacto educativo para alcanzar un Pacto Nacional por la Educación. Debe ser un gran pacto, en el que estén implicadas todas las fuerzas parlamentarias, que proporcione la necesaria estabilidad regulatoria y solvencia académica.
Los grandes desafíos de la educación en España pasan por implantar en los colegios e institutos asignaturas más relacionadas con la vida social y empresarial, con profesores que sean un modelo de excelencia y recuperen la necesaria autoridad. En la universidad, el fomento de la iniciativa del alumno en su propia formación y la imbricación empresa-universidad son piezas básicas para elevar el nivel de nuestras universidades.

Próxima cuestión

Tecnología

Pág. 106

Valores se reinventa

Leer. Ver. Escuchar. Entender.

Conocimiento, rigor y análisis
con perspectiva para liderar
el cambio.

Síguenos en **kpmg.es/nuevovalores**
y sé el primero en descubrir el nuevo
Valores el próximo otoño.

KPMG

© 2017 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.

La sensibilidad de los datos

Las empresas tienen más información que nunca sobre sus clientes. Y éstos son cada vez más conscientes de que las organizaciones obtienen, utilizan, conservan y revelan toda esa información. Incluso la compran y venden. Cuando los clientes ven una contrapartida clara a este acceso a sus datos, no hay problema: se benefician y lo aceptan. Pero, ¿y cuando no está claro? Entonces empiezan los límites. Conocer a fondo las sensibilidades de los consumidores sobre el uso de sus datos personales es esencial para establecer y mantener una relación de confianza con las empresas. Cuidado con pasar esas líneas rojas que, además, son diferentes en cada cultura.

¿Dónde están los límites?

Más de la mitad de los españoles siente que no tiene ningún tipo de control sobre el uso que las empresas hacen de sus datos personales

55%

8 de cada 10 encuestados españoles están preocupados por la venta de sus datos personales al comprar online

84%

A nivel global, el 52% gestiona los parámetros de su privacidad en redes sociales (46% en España)

52%

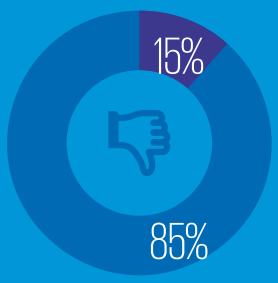
Diferencias culturales

Borra los cookies	**68%** España	**30%** Japón
Cambia sus contraseñas	**46%** España	**60%** India
Desconfía del *e-commerce*	**56%** España	**74%** Malasia

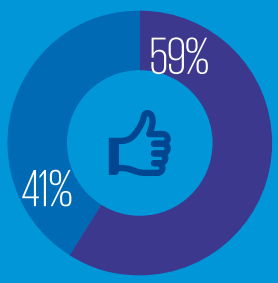
Informe **¿Dónde está el límite?**
https://www.kpmg.es/limites

¿Qué aporta valor al consumidor y qué le resulta molesto?

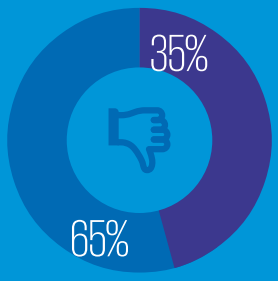
Molesto · Aceptable



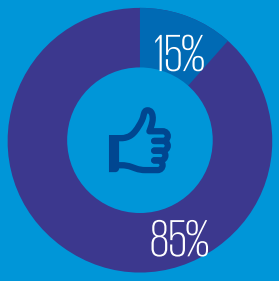
Que las apps para móviles y tabletas puedan acceder a contactos, fotos e historial de navegación



Ofrecer descuento por una TV nueva a cambio de permitir seguir mis hábitos de consumo televisivo



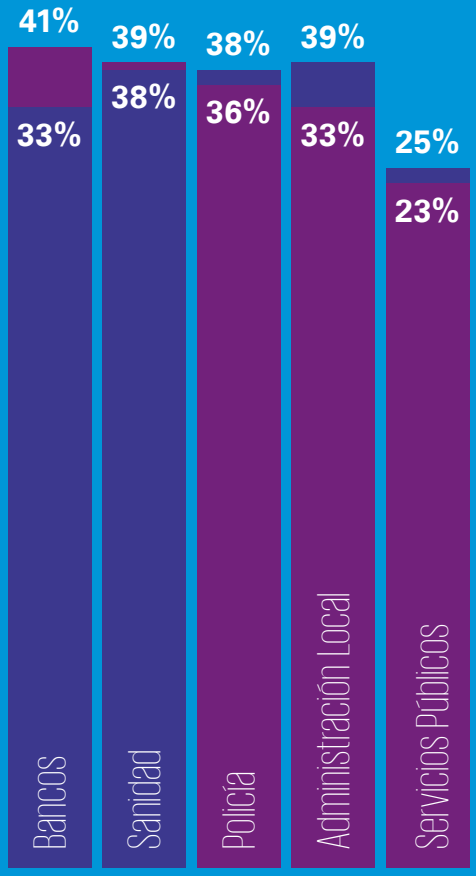
Que tras comprar online un viaje a París, me persigan por la web anuncios de hoteles y excursiones en París



Que mi coche nuevo traiga instalado un dispositivo telemático para localizarme en caso de emergencia

¿En quién confían los consumidores?

Mundo · España



No leen las políticas de privacidad antes de decir que sí

El valor de los datos

Valor anual de los datos de un consumidor para Facebook según la OCDE

5$ Europa

10$ EEUU

Astana

Assel Khairova
Socia responsable de KPMG en Kazajistán

"Astana es un crisol de talento diverso y entusiasmo"

La capital de Kazajistán acoge este verano la Expo 2017 con el lema "Energía para el Planeta". Construida hace 20 años, atrajo a gran parte del sector público y privado así como a la fuerza laboral más cualificada de la región. Assel Khairova, socia responsable de KPMG en Kazajistán, comparte algunas recomendaciones para visitar la ciudad.

Astana en cifras

Capital de Kazajistán desde

1998

Habitantes

1.000.000

3ª

mayor ciudad de Kazajistán

2ª

capital más fría del mundo

En invierno

-14.2º **media**

-51.6º **mínima**

IED Kazajistán

+40%

Incremento de inversión extranjera en 2016

1 Gastronomía

La mayoría de los platos típicos de Kazajistán más populares se basan en la carne de cordero o de caballo. La carne de cordero es considerada como la más exquisita y la de caballo muy sana por su bajo nivel de colesterol. "Recomiendo probar las deliciosas salchichas

BESHBARMAK

de caballo llamadas kazy, así como su leche, kumys". En el restaurante Satti, situado frente a la sede de Kaz Munaigas al principio del bulevar Water-Green tomaría Beshbarmak recién hecho (significa "cinco dedos" porque solía comerse con las manos), un plato típico compuesto por varias capas de pasta cocida con cordero o caballo y salsa de cebolla. También sugiero probar kurt, mezcla de albóndigas saladas de leche y otros postres dulces y shubat (leche de camello), una bebida suave y digestiva.

2 Clima extremo

Para mitigar el impacto del fuerte viento procedente de la estepa en la ciudad, se ha desarrollado el proyecto Green Wall Circle consistente en plantar árboles y arbustos alrededor de Astana.

3 Origen nómada

Kazajistán fue cuna de pueblos transhumantes y, por ello, su patrimonio histórico más evidente es la cultura de su gente, tolerante y hospitalaria, y sus leyendas heredadas oralmente a través de generaciones. Durante la Expo-2017 recomiendo visitar las óperas kazajas "Kyz-Zhibek" (historia de amor de la niña de seda), "Abai" (el poeta más célebre de Kazajistán) o "Birzhan y Sara". Es curiosa la representación contemporánea de antiguas fábulas tradicionales y ver cómo los relatos siguen siendo vigentes.

WATER-GREEN BOULEVARD

4 Arquitectura y diseño

Muchos de los monumentos de Astana actual son de reciente construcción y albergan grandes eventos y acontecimientos culturales: el Museo Nacional de la República, el Circus, la Ópera o el Concert Hall. El arquitecto japonés e ideólogo del movimiento metabolista Kisho Kurokawa diseñó el plan general de Astana que cuenta también con varios edificios de Norman Foster. "Me fascina el Water-Green Boulevard, un paseo que conecta el palacio presidencial con el centro de entretenimiento Khan Shatyr. Las fuentes y esculturas que se encuentran a lo largo del paseo, generan calma y quietud". Su monumento más emblemático es la torre Baiterek, con forma de álamo, que simboliza el concepto nómada del universo y la vida. Kazajistán aúna una gran diversidad de nacionalidades,

BAITEREK

étnias y religiones. El Palacio de la Paz y la Reconciliación, de Norman Foster, simboliza la amistad, la unidad y la convivencia pacífica.

5 Impulso a nuevos sectores

En Astana tienen su sede las grandes empresas petrolíferas, gasísticas, mineras o de infraestructuras que operan en todo el país (Shell, Exxon Mobil, Eni, LUKoil, KazMunaigas, KazMinerals, GE, Alstom…). Aunque Kazajistán cuenta con ricos recursos minerales y las industrias extractivas tienen un enorme peso en la economía, el Gobierno está promoviendo la inversión extranjera en otros sectores como el de infraestructuras -con iniciativas como el cinturón de la ruta de la seda que unirá China y Europa-, el sector financiero -Astana Financial Centre- o el tecnológico. ■

Tecnología

¿Qué echa de menos del mundo analógico que actualmente esté en desuso, y qué le gustaría que inventaran ya?

Agradecimientos

Queremos agradecer a los primeros ejecutivos que han participado en este especial 10º aniversario de Valores su valiosa aportación.

ABENGOA
Gonzalo Urquijo
Presidente ejecutivo

En nuestras comunicaciones en el nuevo entorno digital en el que nos encontramos es decisivo no perder el contacto personal tan necesario para entender claramente las opiniones y necesidades de empleados, clientes, proveedores, accionistas, así como de otros colaboradores con los que interactuamos. La multiplicidad de redes y canales de comunicación debe jugar en favor de una más amplia y nítida comunicación entre todos los actores que se implican en nuestra actividad. Sería muy interesante que se lograran importantes avances en las tecnologías que permitan la descarbonización de nuestras economías, pudiendo así enfrentar las necesidades crecientes de energía limpia y renovable, sin merma de nuestro bienestar y eficiencia productiva. Las tecnologías de almacenamiento energético han de jugar un papel primordial en estos próximos años.

SANITAS
Iñaki Ereño
Consejero delegado

Con el auge de los *smartphone* y el aumento de la penetración de Internet vivimos en una sociedad cada vez más conectada, lo que aporta muchas ventajas, aunque quizá también algún inconveniente. Una de las cosas que echo más de menos es la capacidad de desconectar, por ejemplo, cuando estás viajando o compartiendo tiempo con la familia. Hace un par de décadas no existía Google Maps y el uso de los GPS tampoco estaba demasiado extendido, esto nos daba la oportunidad de perdernos, de explorar nuevos caminos y de encontrar nuevos destinos. Hoy en día, todos tenemos *smartphones*, disponemos de decenas de aplicaciones de geolocalización y mensajería, e Internet cada vez está más presente, incluso en los lugares más inhóspitos. Sobre el futuro, me encantaría que existiera un entorno seguro global donde las organizaciones, públicas y privadas, compartan su conocimiento para intensificar la investigación en salud y caminar hacia una medicina cada vez más preventiva, participativa, personalizada y predictiva.

CELLNEX TELECOM
Tobías Martínez Gimeno
CEO

Más que un objeto en desuso pienso en cómo la conectividad permanente que permite compartir en tiempo real el contexto que nos condiciona (reuniones, tráfico, incidencias, interrupciones de cualquier naturaleza, etc.), afecta al valor del "compromiso": p.ej. algo tan sencillo como una cita con alguien que se ve alterada por estas circunstancias sobrevenidas y que al comunicarlas nos justifican y creemos que nos liberan de responsabilidad. La conectividad ubicua y permanente puede hacernos creer que el tiempo, también el compromiso o la exigencia en nuestras relaciones son infinitamente elásticos y no lo son. Lo que me gustaría que inventaran es en cierta medida la otra cara de la conectividad permanente y es un futuro que ya es presente: el "continuum" persona-tecnología nos lleva a una realidad aumentada que mejorará nuestras habilidades y modulará las debilidades. Será a través de la sensorización de nuestro entorno de interacción inmediato, de la robótica, con el resultado de la maximización y utilización más eficiente de recursos escasos y saturados como la movilidad inteligente en los entornos urbanos; el acceso a la salud, a los sistemas diagnósticos y a la administración de los tratamientos a distancia y tutelados por el médico; o la educación y el acceso al conocimiento. Estamos ya en las fronteras exteriores de la inteligencia artificial.

Publicaciones de KPMG

Entra en kpmg.es/tendencias y accede a estas y otras publicaciones de interés.

Perspectivas España 2017
Publicación elaborada en colaboración con la CEOE que recoge la opinión de empresarios y directivos españoles sobre la situación económica actual y sus expectativas a corto y medio plazo. Según el informe, tres de cada cuatro empresarios y directivos afirman que en los próximos 12 meses crecerá el volumen de ventas, mientras que el 59% planea aumentar sus inversiones y el 46% prevé contratar más profesionales.

Fondos Soberanos 2016
Informe que analiza la inversión realizada por los fondos soberanos en 2015. Los sectores inmobiliario y tecnológico fueron los principales receptores de inversión por parte de dichos fondos en 2015. En conjunto, se realizaron 180 operaciones, un 30% más que en 2014, mientras que en el primer semestre se registraron cerca de un centenar de transacciones.

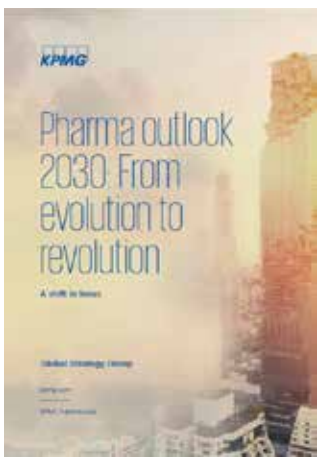
¿Dónde está el límite?
Informe sobre privacidad y protección de datos de carácter personal. Presenta los retos que afrontan las empresas en la utilización de los datos personales de los clientes, la nueva regulación europea en materia de protección de datos (RGPD) así como el punto de vista de los consumidores sobre qué tipos de actividades les parecen adecuadas o molestas.

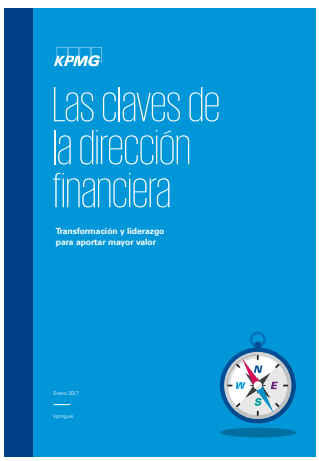
Una llamada a la acción
Barómetro de tecnologías disruptivas en el sector de los medios de comunicación. Según el informe, el 92% de los directivos españoles consultados reconocen el profundo impacto de dichas tecnologías en su modelo de negocio. El 87% de estos directivos prevé realizar inversiones relevantes en herramientas tecnológicas durante 2017.

Claves 2017
Esta publicación recomienda a los Consejos de Administración equilibrar estrategia y riesgos. Además, se aconseja revisar el talento existente en su composición y añadir nuevos debates sobre ciberriesgo y seguridad. Para las Comisiones de Auditoría se destaca, entre otros temas, la supervisión de las iniciativas regulatorias que mejoren la transparencia en sus procesos.

Claves de la dirección financiera
Octava edición de este informe que se centra en cinco áreas fundamentales de la función financiera. Entre las principales claves se destaca la captación de talento con un mayor conocimiento del sector y mayores capacidades analíticas así como el posicionamiento del CFO como figura clave para el éxito y la capacidad de crecimiento internacional.

Noticias ACI 15
Publicación elaborada por el Audit Committee Institute (ACI) que fue creado por KPMG para proporcionar conocimiento a los miembros de las Comisiones de Auditoría en el desarrollo de su función. En este número se exponen reflexiones y puntos de vista de consejeros con acreditada experiencia, responsables de la administración, como Luis de Guindos, y de la regulación del mercado, así como de expertos de la firma que participaron en el último Foro del Consejero.





La empresa española ante el Brexit
Publicación que forma parte de Perspectivas España, en el que se presentan las cuestiones abordadas respecto al Brexit y su posible impacto en las compañías españolas. El 16% de los encuestados con exposición al mercado británico admite que la salida del Reino Unido de la Unión Europea podría generar oportunidades de negocio.

Pharma Outlook 2030
Este informe analiza las tendencias que marcarán la industria farmacéutica hasta el 2030. Los gobiernos y compañías aseguradoras poseerán más poder de influencia sobre las farmacéuticas en relación a los precios. Además, la mejora de la prevención y el diagnóstico frente al tratamiento provocará la aparición de nuevos competidores.

Éxito en tiempos de disrupción Informe que analiza los factores clave para afrontar la transformación empresarial. El 96% de las organizaciones se encuentran en alguna fase de transformación y casi la mitad ha desarrollado, al menos, una iniciativa en este sentido en los últimos 24 meses.

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

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

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

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

Bilbao
Plaza Euskadi, 5 - 17ª planta
48009 Bilbao
Tel. (+34) 944 797 300
Fax (+34) 944 152 967

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

© 2017 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.

www.kpmg.es
www.valoresdigital.es