



España 2023
Un año por delante

Tendencias a corto plazo

Enero 2023



EY Insights tiene como objetivo generar y compartir conocimiento útil para el conjunto de la sociedad. A partir de un enfoque basado en la generación de valor a largo plazo, nuestra meta es impulsar la participación de EY en debates relevantes para la comunidad, generar puntos de encuentro y divulgar contenidos que ayuden a empresas, administraciones y ciudadanos a afrontar los desafíos del presente, así como a construir el futuro.

Más información

[EY Insights](#)

Área de estudios responsable de la generación y difusión de contenidos de EY España

eyinsights.spain@es.ey.com

Enero 2023



ÍNDICE

01

02

02



03



01

Introducción



Tendencias a corto plazo

España 2023. Un año por delante

En los últimos años parece que los cambios convulsos, las crisis y los imprevistos forman parte de nuestra vida cotidiana. Cuando la crisis mundial provocada por la pandemia de COVID-19 parecía que remitía y poco a poco nos adentrábamos en la llamada “nueva normalidad” llegó la invasión de Ucrania por parte de Rusia. De nuevo y en un tiempo récord, los planes a corto y medio plazo saltaron por los aires y hubo que rehacer muchos pronósticos, ajustar estrategias y activar planes de contingencia ante riesgos que no se esperaban.

Como indicábamos hace un año cuando lanzamos la primera edición de este informe, siempre ha habido interés por planificar a medio y largo plazo y por saber cómo podemos estar preparados o cómo anticiparnos ante un futuro incierto. Las organizaciones, las administraciones y la sociedad en general quieren saber cómo y dónde estaremos dentro de 30 o incluso 50 años porque eso les permitirá avanzar mejor pertrechadas ante los cambios.

Pero los grandes cambios disruptivos y los giros que no imaginábamos se suceden a más velocidad de lo esperado. En 2022 hemos asistido, de nuevo, a una sacudida de la economía, la energía o el comercio internacional que no esperábamos y cuyas consecuencias siguen siendo una incógnita. Por ello, hoy más que nunca cabe seguir preguntándose lo mismo que hace un año: ¿sabemos qué pasará el año que viene? ¿Tenemos claros los planes para el próximo ejercicio? ¿Nos hemos parado a pensar qué haremos en el corto plazo?

Con el fin de reflexionar sobre el futuro más inmediato y aportar soluciones que nos ayuden a afrontar el próximo ejercicio, en EY Insights hemos elaborado **España 2023. Un año por delante**, segunda edición de una iniciativa lanzada hace un año que nos sirve para avanzar mejor informados a lo largo de un ejercicio convulso. Una vez más y bajo este marco, hemos elaborado dos informes gemelos y con un mismo formato, pero centrados en dos grandes ámbitos.

Por un lado, contamos con un **primer capítulo centrado en entorno económico-empresarial, elaborado por economistas de reconocido prestigio y expertos en distintos ámbitos**, para tener una visión completa, actualizada y sólida sobre lo que nos espera en un año que, sin duda, será complejo. La implementación de los fondos Next Generation EU, la invasión de Ucrania o las distintas citas electorales marcarán un ejercicio en el que la economía y el contexto político pueden registrar cambios significativos.

En el segundo capítulo **volvemos a poner el foco en las grandes tendencias a corto plazo, que han sido identificadas y analizadas por expertos de EY**. Expertos de EY especializados en sectores y *drivers* transversales que cambiarán el tejido empresarial han analizado las corrientes e hitos clave del próximo año. Hemos recopilado una serie de análisis, consejos y propuestas de distintos ámbitos que, sin duda, ayudarán a entender cómo afrontar unos meses complicados en muchos sentidos, pero, al mismo tiempo, unos meses en los que se abren grandes oportunidades.

Se avecinan meses de cambios y de incertidumbres. Pero también de consolidación de las transformaciones en marcha y de nuevos retos que configurarán el largo plazo. Por ello, conviene conocer y reflexionar a fondo sobre el futuro más inmediato, algo que esperamos sea más sencillo a la luz de los análisis que hemos incorporado en *España 2023, Un año por delante*.



Federico **Linares**
Presidente de EY España

¿Qué nos espera en 2023?


Decíamos hace un año, cuando lanzamos la primera edición de esta publicación anual, que la evolución de la pandemia, el impacto de la geoestrategia en la política económica global, el avance del comercio internacional, el despliegue del Plan de Recuperación, la orientación de la política monetaria y fiscal, junto con las megatendencias de la transformación digital y la transición ecológica, marcarían la realidad económica que viviríamos en 2022. Y no nos equivocamos. Aunque no éramos conscientes de que una guerra en el corazón de Europa estaba al acecho.

De forma abrupta, la irrupción de la intervención en Ucrania hizo que relevantes autoridades y analistas pasaran de esperar la vuelta a los “locos años veinte” tras la desescalada del Covid a proyectar “el fin de la “abundancia”, “la era de las grandes amenazas”, la llegada de la “policrisis” o de “la gran volatilidad”. Comienza así un nuevo año repleto de incertidumbres y esperanzas por igual, y desde EY queremos nuevamente contribuir a prepararnos lo mejor posible para afrontar los retos que el nuevo año nos depara.

Las cuestiones geoestratégicas y de seguridad seguirán marcando la agenda, como en 2020 y 2021 lo hizo el Covid. En el ámbito de seguridad y defensa, se establezca o no el contexto estratégico europeo, que será crucial para determinar lo que ocurra en el ámbito económico y social, deberíamos tener muy presente dos nuevos escenarios de confrontación en el horizonte: la competición geopolítica con China y la creciente confrontación con el Estado Islámico en el Sahel.

Como es conocido, la invasión rusa de Ucrania nos devolvió a un clima de temor y altos precios de la energía y alimentos que disparó la inflación visualizando una elevada vulnerabilidad y dependencia de la economía europea. En 2023, la evolución de la economía mundial seguirá marcada por la incertidumbre y expuesta a la combinación de la guerra en Ucrania, los problemas energéticos y la crisis alimentaria mundial, la competición geoestratégica entre Estados Unidos y China, la elevada inflación, los altos y crecientes tipos de interés, el dólar fuerte y la necesidad de acelerar la transición energética y transformación digital. Todo ello dibuja un panorama de creciente incertidumbre y volatilidad, en el cual es mucho más difícil diseñar políticas económicas y estrategias de gestión empresarial.

A **nivel macroeconómico**, Estados Unidos seguramente logrará tener una recesión suave, o incluso evitarla, pero será difícil que la rápida desaceleración de China no continúe –especialmente si permanecen la alerta sanitaria– o que la zona euro se libre del crecimiento negativo. España, con una inercia de crecimiento fuerte, un panorama energético más equilibrado y abundantes fondos europeos, puede evitar la recesión. Las inversiones para la transición energética y transformación digital pueden ser las nuevas fuentes de crecimiento de la mano de una nueva política industrial a la que Estados Unidos, China y la Unión Europea están destinando ingentes recursos.



En **materia energética**, 2023 se presenta algo menos convulso, pero no menos intenso. La situación estará altamente condicionada por lo ocurrido durante el pasado año y por la sucesión de acciones, propuestas y medidas aprobadas en el ámbito nacional y europeo. Vendrá marcado por la reordenación del escenario energético y un refuerzo de la Unión de la Energía, condicionado por una mayor ambición en los objetivos para la transición verde y la lucha contra el cambio climático, la garantía del suministro –especialmente para el próximo invierno– y la revisión de los parámetros de funcionamiento del mercado de electricidad y de gas. Para garantizar un adecuado funcionamiento de los mercados e incentivar la inversión, la situación extraordinaria que atravesamos requerirá desligar bien las medidas temporales y transitorias destinadas a paliar la crisis energética de las reformas y actuaciones estructurales orientadas a garantizar un correcto funcionamiento de los mercados energéticos en un contexto de transición energética.

En el **ámbito financiero**, la política monetaria comenzará a mostrar su cara más restrictiva en 2023 hasta que, no antes de 2025, la tasa de inflación se vaya acercando a niveles del objetivo del BCE. Las subidas de tipos y la reducción de las compras de deuda soberana por parte del BCE tendrán impacto en la evolución del consumo y la inversión, las finanzas públicas –que acumulan elevados niveles de endeudamiento– y los mercados financieros, que enfrentan crecientes riesgos en los activos que permanecen en la sombra fuera de balances fuera de la banca.

Por lo que respecta al **comercio internacional**, el Covid, la guerra en Ucrania y la geopolítica en general, a su vez, está reconfigurando las cadenas de valor en base a la proximidad (*nearshoring*) o la seguridad estratégica (*friendshoring*) lo que se traducirá en un previsible proceso de desglobalización y un impulso de la digitalización y la robotización para compensar el incremento de los costes laborales y la pérdida de población activa en las economías avanzadas. Para la economía española, como la europea en general, esta “desglobalización” presenta un riesgo evidente de encarecimiento de los costes de producción y de volatilidad de los mercados internacionales. No obstante, también surgen oportunidades, a la vista del posicionamiento competitivo de las empresas españolas ante la reorganización de las cadenas de suministro mundial.

Todo lo anterior tiene consecuencias en materia de **cohesión social**, que se suman a las grandes tendencias que arrastrábamos con anterioridad. La guerra de Ucrania ha golpeado muy severamente a nuestras economías afectando a toda la ciudadanía, pero especialmente a los colectivos más vulnerables. Pero adicionalmente a ello, la transición climática y revolución tecnológica seguirán transformando progresivamente nuestras sociedades. Depende de nosotros que nos permitan avanzar hacia sociedades más inclusivas y, por tanto, más cohesionadas o supongan pasos atrás.

Ante este contexto disruptivo generado por esa doble transición, España debe impulsar un **patrón de crecimiento que sea mucho más eficiente** en el uso de sus recursos humanos y naturales y que, a la vez, potencie la creación de bienes y servicios de alto valor añadido. Para ello, en el corto plazo son precisas políticas económicas de oferta con un marco regulatorio, laboral, fiscal, energético y educativo competitivo que de confianza e impulse la productividad y la innovación, y posicione a España como un actor clave en el diseño de las nuevas cadenas de valor.

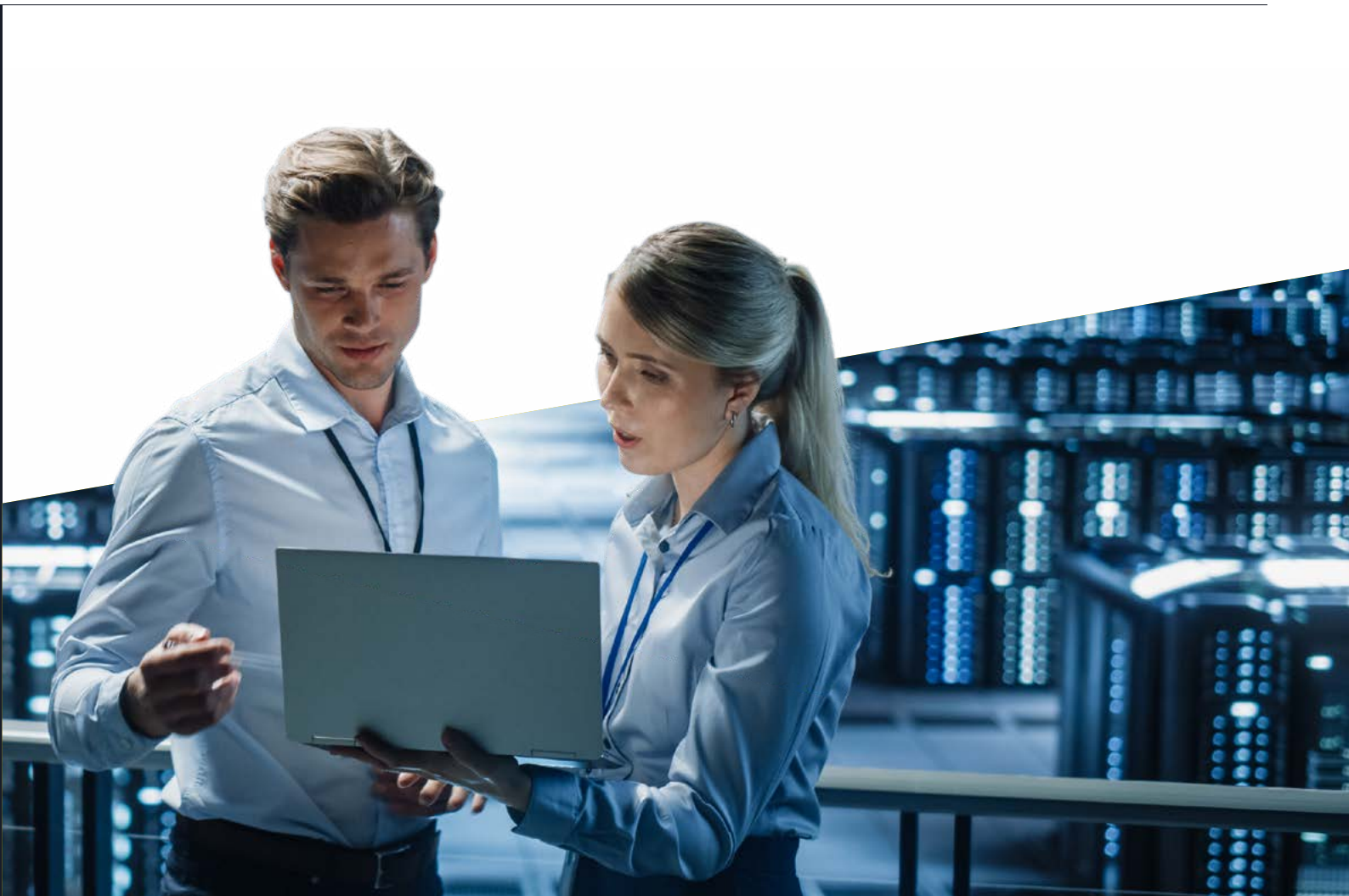
A su vez, sigue siendo preciso alcanzar un Pacto de Rentas que permita repartir los costes de la crisis de una manera equitativa contando con el apoyo político y social más amplio posible. Y en materia tributaria, es preciso huir de improvisaciones poco meditadas y adoptar un planteamiento riguroso basado en un cuidadoso diagnóstico de las debilidades de nuestro sistema fiscal. Todo ello en un complejo contexto de año multielectoral, en el que, además, España ejercerá la presidencia de turno del Consejo de la Unión Europea. Todo un desafío.

Y, por su parte, en este contexto, **las empresas tienen una extraordinaria oportunidad** de mostrar su compromiso social para hacer frente a estos desafíos a través del impulso de tecnologías que aumenten la productividad laboral e incentiven la creación de empleo de calidad.

A ello debería contribuir la irreplicable oportunidad que suponen para España los **Fondos NextGenerationEU**. Tras año y medio de despliegue del Plan de recuperación, los recursos comienzan a llegar al tejido productivo, y la agenda al plan que se remitirá formalmente a Bruselas los próximos días, incorporando más de 10.000 millones adicionales de transferencias no reembolsables y más de 84.000 millones en forma de préstamos en condiciones preferentes debería suponer un gran impulso. España dispondrá de más de 200.000 millones de euros procedentes de fondos europeos para transformarse, cuatro veces más que en el anterior periodo de programación.



“2023 seguirá marcado por la guerra en Ucrania, los problemas energéticos y crisis alimentaria mundial, la competición geoestratégica entre Estados Unidos y China, la elevada inflación, los altos y crecientes tipos de interés, el dólar fuerte y la necesidad de acelerar la transición energética y transformación digital de la mano de NextGenerationEU”.



Todo un reto para un tejido productivo que en 2023 seguirá centrando sus **estrategias empresariales** en digitalizar sus procesos, avanzar en la innovación de sus productos y servicios, evolucionar sus modelos de negocio, controlar sus costes energéticos, financieros y laborales, retener y atraer el talento, garantizar sus cadenas de suministro y logística, hacer frente a las ciberamenazas, al tiempo que aumentar su creciente compromiso empresarial con la sostenibilidad medioambiental y social. Grandes desafíos para el liderazgo empresarial.

Desafíos comunes que deberá afrontar todo el tejido productivo, a los que se suman otros dependiendo de sus respectivas **prioridades sectoriales**; abordar el freno al consumo y cambio de tendencias en el sector retail, la resiliencia del sector bancario y de seguros, los problemas de suministro y la descarbonización en el sector industrial, la falta de mano de obra en el sector construcción, la transformación de la movilidad en el sector de la automoción, la sostenibilidad del sistema de salud, la modernización del sector del turismo, la mejora de la eficacia y eficiencia de las Administraciones Públicas, la innovación y emprendimiento en la empresa familiar, etc.

Son precisamente estos contextos de incertidumbre **tiempos de oportunidad** donde se consolidan proyectos de éxito entre aquellas empresas que sean más eficientes en su transformación a la nueva realidad y den una respuesta más acertada a los nuevos requerimientos como puedan ser la sostenibilidad, la digitalización o el envejecimiento demográfico.

Así, 2023 será un año nuevamente plagado de desafíos, pero también de oportunidades, para los que debemos estar preparados y ponernos manos a la obra desde hoy mismo.

02

Cómo cambiarán los sectores clave





Retail y consumo

Transy **Rodríguez**

Socia responsable de Sector Retail de EY

Sector Retail en 2023: ¿freno al consumo o cambio de tendencias?

El sector de consumo y distribución afronta un año en el que pretende dejar atrás de manera definitiva el *shock* provocado por la pandemia de COVID-19 y adaptarse de forma permanente a los hábitos y costumbres que los consumidores han asimilado durante los últimos dos años. No obstante, las perspectivas económicas apuntan al comienzo de un nuevo periodo de claro enfriamiento económico marcado por el alza de la inflación, incremento de los tipos de interés, descenso de la capacidad de ahorro y los problemas existentes en las cadenas de suministro, indicando todo ello que puede haber un periodo de cierta falta de confianza y ralentización en el consumo privado que derivará en una progresiva desaceleración económica.

Según muestra la evolución de nuestra publicación *Future Consumer Index*, que analiza los comportamientos y preocupaciones de los consumidores de todo el mundo, se puede afirmar que existe una preocupación creciente y general del consumidor español durante el último año por el aumento de los costes de la vida y la reducción del salario disponible, habiendo quedado relegados a un segundo plano los aspectos relacionados con la pandemia. Asimismo, un 72% cree que la situación empeorará en los próximos seis meses, situándose actualmente el índice de confianza del consumidor bajo mínimos.

Ante esta situación, parece razonable pensar que el comportamiento de los consumidores ponga el foco cada vez más en aspectos tales como la contención del gasto, la duración de los productos y la búsqueda de alternativas más asequibles. Lógicamente, los productos y servicios menos esenciales serán los primeros en verse afectados, de forma que las opciones de ocio y hostelería fuera de casa son las primeras en las que las familias piensan de cara a recortar gastos, planeando cerca del 58% de los consumidores reducir de forma moderada el consumo de moda o tecnología.



En cuanto a los canales de compra, la predisposición por las compras online desarrollada en pandemia prevalece, si bien las preferencias a la hora de comprar en tienda física o a través de canales digitales varían dependiendo de las mentalidades. Por ejemplo, quienes priorizan la experiencia o la sostenibilidad son más propensos a comprar online mientras que quienes buscan el mejor precio prefieren el establecimiento físico. Sin embargo, según se recoge en la última edición de nuestro informe de *EY Retail Performance Ranking 2022*, un 28% de los consumidores españoles comprará online productos que antes de la pandemia solo compraba en tienda, mientras que un 25% afirma que únicamente comprará online, visitando los puntos de venta físicos que ofrezcan una experiencia excepcional o diferencial.

El establecimiento físico, por tanto, sigue teniendo un papel clave en el consumo y está destinado a la convivencia con el mundo digital. Teniendo en cuenta esta dualidad, todo apunta a que las marcas tenderán a la omnicanalidad y a ofrecer el mejor servicio posible en todos sus canales, ya que el consumidor es variable y acude a las distintas opciones dependiendo de cada situación.

Los datos ponen de manifiesto que cuando se ofrece una buena experiencia en todos los canales se genera confianza, que es la dimensión que más influye en los consumidores a la hora de apostar por un retailer en concreto, incluso más allá de los precios. En este sentido, hay una clara oportunidad de mejora en la creación de más puntos de contacto con los consumidores a lo largo del proceso de compra, de forma que los mismos sean percibidos como diferenciales. La experiencia "líquida", es decir, la integración de todos los canales percibida por el consumidor va a ser, sin duda, un eje de diferenciación para los retailers.

Otra tendencia importante que se viene observando en los últimos tiempos y que se espera continúe en alza durante 2023 es la creciente preocupación por el medioambiente y el impacto del consumo en la sostenibilidad del planeta. Los consumidores están cada vez más preocupados por los efectos del cambio climático y, en consecuencia, son cada vez más conscientes y cuidan cada vez más la forma en que consumen todos los productos y servicios.

Se observan prácticas destacadas de las empresas líderes del sector en esta materia en relación a la integración de la circularidad en los procesos de producción, distribución y aquellos asociados al final de la vida útil de los productos, la ampliación de prácticas de sostenibilidad en la cadena de suministro, la consideración de nuevas expectativas de los consumidores en el diseño y producción de productos que se estandarizan a través de certificados de productos sostenibles y las medidas de descarbonización de los procesos logísticos.

El enfoque y la velocidad a la que las empresas del sector se adapten a estos nuevos retos podrá suponer un posicionamiento diferencial en el mercado. Los retailers y organizaciones deben dar respuesta a estas inquietudes e incorporar –si no lo han hecho ya– la sostenibilidad como una parte sustancial de su propósito, apostando por el valor a largo plazo en su oferta de productos y servicios.

En resumen, 2023 arranca marcado por la incertidumbre y la desaceleración en el plano económico, una circunstancia que tendrá un amplio impacto en la confianza, el consumo y la distribución. Los consumidores reducirán las compras que consideran más innecesarias y se orientarán por el precio por encima de otros factores. Las empresas del sector retail deberán adaptarse a este entorno, en el que el principal reto será la protección de rentabilidad en un entorno macroeconómico desfavorable y la apuesta por generar confianza en los consumidores a través de todos sus canales de venta, aumentando la oferta de productos y servicios en los que claramente se perciban atributos diferenciales en sí mismos o en la experiencia de compra.



El sector de consumo y distribución afronta un año en el que pretende dejar atrás de manera definitiva el *shock* provocado por la pandemia de COVID-19 y adaptarse de forma permanente a los hábitos y costumbres que los consumidores han asimilado durante los últimos dos años. No obstante, las perspectivas económicas apuntan al comienzo de un nuevo periodo de claro enfriamiento. Las empresas del sector retail deberán adaptarse a este entorno, en el que el principal reto será la protección de rentabilidad en un entorno macroeconómico desfavorable y la apuesta por generar confianza en los consumidores.



Industria

Ramón **Masip**

Socio responsable de Sector Industrial de EY

¿Ha llegado el turno de la sostenibilidad en las cadenas de suministro?

En los últimos meses se habla mucho de sostenibilidad entendida en sentido amplio y de cómo este concepto está transformando el mundo en el que vivimos. Uno de los asuntos centrales cuando se habla de ESG (Environmental, Social and Governance) en el sector industrial es todo lo relacionado con la cadena de suministro. De hecho, se puede afirmar que todo lo que gira en torno al concepto anglosajón *supply chain* es esencial y decisivo para avanzar realmente en materia de sostenibilidad, entendida ésta en sentido amplio.

El tejido industrial de nuestro país aborda 2023 con gran incertidumbre en materia de crecimiento de ingresos, financiación o coste de la energía, pero también con dudas sobre los suministros, el comercio internacional y la disponibilidad de materiales suficientes para cubrir la demanda. En el caso de las empresas españolas y dada la dependencia de nuestra industria tanto de materias primas como de componentes de otros países, la gestión sostenible de la cadena de suministro se revela como un elemento clave para el futuro. En este contexto cada día más complejo y en donde los grupos de interés, desde los reguladores hasta las entidades financieras, pasando por clientes y proveedores, exigen nuevos requerimientos en materia de ESG, es preciso abordar la sostenibilidad como un elemento fundamental para impulsar el negocio y no solo como un asunto de mero cumplimiento regulatorio o de análisis de riesgos.

El reciente informe *Building supply chain sustainability that can drive revenues and reduce operational risks* de EY, realizado a partir de una encuesta a 525 compañías de distintos sectores en todo el mundo, pone de manifiesto el potencial de contar con una cadena de suministro realmente sostenible que, lejos de suponer un obstáculo, sirva para generar valor a largo plazo. Cabe recordar que, según datos de la Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos de febrero de 2022, el 90% de las emisiones de gases de efecto invernadero de una organización y entre el 50% y el 70% de los costes operativos son atribuibles a las cadenas de suministro.

No obstante, y aunque este enfoque parece claro tras haber superado no pocas resistencias, sigue siendo complejo adoptarlo, ya que la mayoría de las empresas consultadas señalan que, a pesar de tener identificados los objetivos a largo plazo en relación con su cadena de suministro, pocos cuentan con la visibilidad, la tecnología y las herramientas para la implantación de las medidas necesarias y para medir su progreso.



El tejido industrial de nuestro país aborda 2023 con gran incertidumbre en materia de crecimiento de ingresos, financiación o coste de la energía, pero también con dudas sobre los suministros, el comercio internacional y la disponibilidad de materiales suficientes para cubrir la demanda. En el caso de las empresas españolas y dada la dependencia de nuestra industria tanto de materias primas como de componentes de otros países, la gestión sostenible de la cadena de suministro se revela como un elemento clave para el futuro.

En este contexto, la investigación de EY señala que el 80% de los directivos responsables de cadena de suministro ya están aumentando los esfuerzos para ser más sostenibles. Así, esta mayoría ya está poniendo el foco en el uso eficiente de los recursos naturales, la descarbonización, la ética comercial y la economía circular como parte de un enfoque más amplio en materia de ESG.

En todo caso, se puede afirmar a la luz de los datos y de las opiniones de los ejecutivos consultados en este informe o en otros que, a pesar de la visión a largo plazo de muchos directivos, las organizaciones siguen teniendo problemas en materia de visibilidad interna y externa de la cadena de suministro, un tema clave teniendo en cuenta el escrutinio al que los consumidores y otros grupos de interés someten a las compañías. Además, el informe señala que el 33% de las empresas carece de una planificación para conseguir una cadena de suministro sostenible y casi la mitad afirma que tienen dificultades para medir el retorno de la inversión en esta materia.

Otro aprendizaje sobre la evolución del enfoque sostenible de las cadenas de suministro es que el ahorro de costes y la eficiencia son los principales motivos de las empresas para abordar la transformación. Sin embargo, el rendimiento financiero no es el único beneficio, ya que también hay otros, como el crecimiento en volumen, la mejora en la gestión de riesgos o los avances en términos de reputación, marca y retención del talento.

Pero si algo es importante para las empresas que apuesten por incorporar la variable de la sostenibilidad a su cadena de suministro es apostar de manera clara por el largo plazo, es decir, interiorizar que el objetivo de la compañía debe ser la creación de valor a futuro. Para ello, es necesario determinar correctamente cómo encajan las cadenas de suministro en los compromisos y objetivos del conjunto de la organización, así como sentar las bases del crecimiento en el corto plazo.

Además, es fundamental profundizar en la visibilidad y la trazabilidad de las cadenas de suministro, para lo que es altamente recomendable el uso de herramientas tecnológicas avanzadas de intercambio de datos, así como una comunicación fluida y frecuente con todos los grupos de interés, especialmente con los proveedores. También es muy útil contar con un enfoque que incluya o tenga en cuenta toda la cadena de valor, desde la planificación, el abastecimiento y la fabricación hasta la logística y la distribución.

En definitiva, un enfoque sostenible en la gestión de las cadenas de suministro en nuestra industria favorecerá la creación de valor y asegurará los elementos fundamentales para mejorar no sólo los indicadores financieros a corto plazo si no también aquellos indicadores estratégicos del cumplimiento de objetivos a largo plazo.





Banca

Pedro Pérez Iruela
Socio responsable de Sector Financiero de EY

Roberto Diez Cerrato
Socio de Sector Financiero de EY



¿Por qué gestionar la incertidumbre en 2023 es clave para mantener la resiliencia del sector bancario?

Después de la pandemia de la COVID-19, el Banco Central Europeo, en su Informe de Estabilidad financiera, ha alertado de un aumento de los riesgos de estabilidad financiera en la zona euro, con un empeoramiento de las condiciones económicas y financieras conexas con un entorno de escalada de los precios de la energía, una inflación elevada y un bajo crecimiento económico. Asimismo, este contexto económico y geopolítico actual continúa caracterizándose por una incertidumbre sin precedentes.

Dicho esto, en conjunto, el sistema bancario de la zona del euro está en una buena situación para afrontar estos riesgos, debido en parte a las reformas de las políticas regulatorias y prudenciales de la última década, donde las políticas macroprudenciales focalizadas, como los colchones de capital y las mayores provisiones, pueden ayudar a seguir reforzando la capacidad de resistencia del sistema financiero.

En este contexto, los directores de riesgos en los bancos (CRO, por sus siglas en inglés) juegan, si cabe, un papel aún más relevante en sector, ya que se enfrentan a nuevos retos en 2023. Así, la prudencia y agilidad en la realización de juicios y estimaciones en las provisiones serán clave para cumplir con las nuevas pruebas o test de la Autoridad Bancaria Europea.

El CRO ya ha tenido que gestionar una ola de nuevos acontecimientos disruptivos de manera constante en los últimos años. A pesar de ello, el sistema bancario ha mostrado una gran resiliencia y el riesgo crediticio elevado derivado de los confinamientos pandémicos aún no se ha materializado en impagos.



Ahora, y con la vista puesta en 2023, el sistema bancario español se enfrentará a tres riesgos que se retroalimentan entre sí:

- ▶ **Monetario:** la combinación del aumento de los tipos de interés y la inflación, con políticas monetarias restrictivas, está afectando a los consumidores y creando incertidumbre en los mercados de capitales.
- ▶ **Energético y sostenible:** las empresas deben incorporar en sus proyecciones el aumento de los costes de energía en un contexto de mayor inestabilidad, mientras se esfuerzan por encontrar soluciones con menores emisiones de CO₂.
- ▶ **De suministros:** el mayor gasto y complejidad de la cadena de suministros causados por las presiones geopolíticas y las regulaciones ambientales cada vez más estrictas, requieren replantearse el modelo de la cadena de suministros.

La guerra en Ucrania ha añadido otros nuevos peligros a gestionar por parte del CRO. Si bien los impactos directos son limitados, la inflación, la seguridad energética y asegurar el abastecimiento de productos primarios están provocando un cambio del entorno económico importante.



Tratar de calcular el impacto derivado de estos riesgos es extremadamente complejo. Para ello, desde EY hemos querido comprender mejor dónde se encontraba el enfoque y la sensibilidad del CRO en la actualidad. Así, como parte de la colaboración que mantenemos con la Federación Bancaria Europea (EBF, por sus siglas en inglés), hemos encuestado a los CRO de bancos europeos sobre sus experiencias durante la pandemia de la COVID-19 y sobre el impacto de la guerra en Ucrania, y hemos recogido sus opiniones en el estudio *Managing uncertainty, ensuring resilience European bank CROs' outlook on managing the COVID-19 pandemic, the war in Ukraine and high inflation*, publicado en julio de 2022.

Durante la pandemia de COVID-19, descubrimos que los bancos más pequeños esperaban que el pico de dificultades los golpeará más a futuro en el ciclo económico. Muchos CRO también estaban preocupados por la fragilidad de las carteras minoristas; la alta inflación, la paulatina reducción del poder adquisitivo y la desaparición de los ERTE ha aumentado la presión sobre los consumidores.

Algunas conclusiones de nuestro estudio, que conformarán algunos de los puntos de la agenda del CRO a corto y medio plazo, incluyen:

El uso continuado de los PMA u overlays requerirá de desgloses más exhaustivos

Los bancos mejoraron sus modelos internos para estimar sus provisiones sobre la inversión crediticia después de la crisis financiera e implementaron la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) 9. Además, se consideraba que los modelos internos permitían una mayor precisión de la previsión, a un nivel mucho más granular, en una variedad de escenarios. Sin embargo, se han tenido que utilizar *overlays* para incorporar el impacto de la pandemia de la COVID-19 y la guerra en Ucrania a sus provisiones. Esto, que ha sido una práctica común, no deja de ser un cambio significativo y un desafío para los bancos y los reguladores. Se prevé además que sea probable que estos *overlays* sigan siendo necesarios en los próximos tiempos, pero, en todo caso, los bancos deberán explicar muy bien qué representan y cómo se han calculado.

La gestión de la disrupción constante continuará para los CRO

El CRO continuará enfrentándose a un entorno macroeconómico de una incertidumbre sin precedentes. Además de los tres riesgos que mencionábamos anteriormente, se deberán considerar otros como, por ejemplo, posibles nuevas variantes de la COVID-19 o medidas gubernamentales para aliviar a los consumidores cada vez más afectados por el aumento de la inflación o de los tipos de interés. Cómo los bancos afronten todos estos riesgos en los próximos años será fundamental a la hora de realizar los distintos juicios y estimaciones.



Un enfoque prudente

Como hemos venido comentando, ya en 2008 se acordó que los bancos deberían moverse hacia a un entorno de mayor capital y mayores provisiones. Si bien los últimos meses han demostrado las limitaciones de los modelos internos para lograrlo, los CRO han utilizado su juicio para incorporar esa prudencia y resistencia en el sistema. Así, el uso de overlays, que dan lugar a provisiones adicionales a las de los modelos internos, es mucho más útil que la alternativa de registrar impagos y pérdidas incurridas cuando surjan.

El aumento de las tensiones podría materializarse en algún momento

Hasta ahora, el sistema bancario ha evitado problemas mayores. Sin embargo, la deuda pendiente de los préstamos COVID-19, combinada con los tres riesgos que mencionábamos anteriormente (monetario, energético y de suministros), hacen que los bancos se puedan enfrentar a problemas crediticios en el medio plazo. Los CRO consultados reconocen que existen más riesgos de impacto negativo o adversos en la actualidad.



Los bancos han superado bien la pandemia, con un riesgo crediticio elevado derivado del confinamiento que aún no se ha materializado y la guerra en Ucrania está provocando un cambio económico más amplio que está aumentando los riesgos. A medida que los bancos continúen utilizando Ajustes Post Modelo (PMA) u *overlay* en sus provisiones, los reguladores y el mercado exigirán una transparencia cada vez mayor y más desgloses.



Seguros

Maribel **de la Vega**

Socia responsable de Sector Seguros de EY

Los retos del Sector Asegurador en un contexto de incertidumbre

El año 2023 en el sector seguros no puede plantearse sin tener en cuenta los acontecimientos económicos, sociales, medioambientales y sanitarios que han ocurrido en estos últimos tres años. Acontecimientos que, como en el resto de sectores, están teniendo impacto en el negocio y que marcan nuevas tendencias y preocupaciones generales en el ecosistema asegurador.

La subida de los tipos de interés, después de varios años con tipos muy bajos, la alta tasa de inflación o la reforma laboral, son variables que atacan directamente a la cuenta de resultados de las compañías.

En un entorno donde los resultados financieros han sido muy estables en el tiempo (podemos ver los resultados del sector en los últimos informes de [EY Análisis de Situación Financiera y de Solvencia 2021](#) y [Análisis de Situación Financiera y de Solvencia 2021 de las principales mutualidades del mercado español](#), podemos observar una preocupación real por la continuidad de esta tendencia en 2023. El incremento de la inflación tiene repercusiones, no solo en los gastos generales de las compañías, sino también en los costes medios de los siniestros, y esto, unido al incremento de frecuencia en ciertos ramos y a la competencia en precio del mercado, provoca que el año que comienza sea un capítulo especial en todas las entidades la necesidad de **“reservar el resultado técnico y financiero”**.

Los procesos de **subidas de primas** ya han comenzado en la mayoría de las compañías. Ahora la duda es si se han ejecutado con la anticipación necesaria que exige el tipo de negocio asegurador y con la contundencia suficiente para compensar los costes sin repercutir en la retención de clientes. El 2023 verá a nivel sectorial las consecuencias de estos movimientos y los que quedan por realizarse.

Esta tendencia en precio tendrá que venir acompañada de otras iniciativas más orientadas a **contener el gasto**. Procesos de eficiencia interna, optimización de acuerdos con terceros, automatización de la operativa o digitalización, serán parte de la cartera de proyectos del año. Si a esto le añadimos la necesidad de continuar con los procesos de transformación e innovación enfocados a mejorar la oferta de valor y la satisfacción de clientes, la necesidad de optimizar será aún mayor. **“Reducir para reinvertir”** debe contemplarse en cualquier plan del año.

Como hemos venido observando durante estos dos últimos años, la **sensibilidad hacia la gestión de riesgos** también se ha incrementado en el sector, tanto en ciberataques como en riesgos provocados por el cambio climático o riesgos pandémicos. La dotación presupuestaria para minimizar este tipo de acontecimientos se está incrementando de forma sustancial, así como los programas de concienciación y formación tanto a nivel individual como sectorial.

Vemos además una mayor sensibilidad de los consumidores hacia todos los temas relacionados con la sostenibilidad, que unida a los requerimientos regulatorios obligan a todas las entidades a comenzar a planificar el diseño de su negocio incluyendo las variables ESG. La aceleración y la adopción de los **canales digitales** de acceso provocada por la situación de confinamiento y pandemia es una realidad, incluso para aquellos segmentos de clientes que parecían poco proclives a la utilización de estos canales.

Pero si hemos de subrayar la tendencia que seguimos viendo como más notable en seguros es la de encontrar mecanismos para resolver el problema de crecimiento del negocio. Como bien sabemos, el mercado asegurador es un mercado muy maduro en España desde hace décadas, con escasas posibilidades de crecimiento inorgánico y con la necesidad de encontrar fórmulas para ello.

Ante este reto, vemos dos caminos a seguir:

- ▶ **Diversificación del negocio:** ya hemos visto varias iniciativas que sustentan el objetivo de crecimiento de ofrecer a los clientes una oferta de valor más personalizada, completa y que cubra tanto necesidades aseguradoras como otras relacionadas con ellas. De ahí, vemos los movimientos en el mundo de salud, con compra de entidades hospitalarias o de clínicas veterinarias vinculadas al producto de seguro de mascotas, negocios vinculados a la valoración de riesgos, especialmente en líneas comerciales y grandes riesgos, entre otros.

- ▶ **Expandir la huella aseguradora** en aquellos segmentos de clientes en los que no existe tanta presencia o existe más necesidad. Para esto, quizás resulte interesante recordar las conclusiones del estudio de EY Nueve tipos de clientes que definen la próxima ola de seguros, donde podemos observar que tenemos seis tipologías de clientes personales nuevos a tener en cuenta en seguros:
 - Compradores en el punto de venta: clientes focalizados en la tranquilidad del aseguramiento en el momento de compra de sus productos.
 - Vanguardistas virtuales: cada vez veremos más demanda para cubrir riesgos virtuales, y las aseguradoras tendrán un rol relevante en la protección de identidad, seguro de vida virtual, etc.
 - Devotos del ESG: Cada vez vemos más consumidores que quieren que su dinero vaya a empresas comprometidas con el medio ambiente y los problemas sociales. Están dispuestos a pagar más por productos que cumplan con estos valores.
 - Protectores integrales: consumidores que demandan una cobertura holística y dinámica para su estilo de vida. Coberturas integradas.
 - Capitalistas de datos: Para esta tipología de consumidor será clave la personalización de la oferta de valor, información proactiva para la prevención de riesgos y la transparencia total en el uso que se dé a sus datos.
 - Minimalistas: consumidores conscientes del presupuesto, que exigen políticas de producto simples y asequibles y que estén disponibles a través de experiencias digitales intuitivas.

Así como otras tres tipologías para pymes:

- ▶ **Integradores de vida laboral y personal:** Oferta de protección personalizada para autónomos, con precios ajustados.
- ▶ **Emprendedores eficientes:** Las pymes valorarán el esfuerzo que realice la compañía aseguradora en ayudarles en temas de riesgo cibernético en tiempo real, monitorización de estos riesgos, asesoramiento experto y servicio 24/7.
- ▶ **Propietarios conscientes:** al igual que en personales, las pymes cada vez son más sensibles a los temas de sostenibilidad. Esta tipología de clientes se siente más atraído por empresas que tienen experiencias y servicios específicos que les ayuden a que sus negocios sean más sostenibles.

También podríamos resaltar en el caso específico de España la relevancia que ya tiene y que se incrementará en las próximas décadas del **segmento silver**. Vivimos es el segundo país del mundo más envejecido (menor natalidad y mayor edad de supervivencia). Esta realidad se agravará en las próximas décadas, donde más de la mitad de la población española tendrá más de 55 años. Esto exigirá repensar el modelo tanto de pensiones, como sanitario, habitacional, de asesoramiento legal o financiero.

Esta situación puede ser una oportunidad para aquellas aseguradoras que se propongan jugar un rol de orquestador de los servicios vinculados para este segmento, con un enfoque de integración y de permanencia en el tiempo. Pero, además, veremos cambios en los modelos de colaboración público-privada, con una mayor interconexión entre ambos mundos para poder dar solución a todas las necesidades que este colectivo va a demandar.



“

El año 2023 en el sector seguros no puede plantearse sin tener en cuenta los acontecimientos económicos, sociales, medioambientales y sanitarios que han ocurrido en estos últimos tres años. La subida de los tipos de interés, después de varios años con tipos muy bajos, la alta tasa de inflación o la reforma laboral, son variables que atacan directamente a la cuenta de resultados de las compañías.



Energía

Antonio **Hernández García**

Socio de sectores regulados y análisis económico en EY



Retos regulatorios del sector energético para 2023: La importancia de la descarbonización y de las hojas de ruta

Tras dos años de extrema volatilidad y encarecimiento muy significativo de los precios energéticos, nos enfrentamos a un 2023 con grandes retos.

En primer lugar, habrá que seguir tomando medidas para reducir los impactos de esta coyuntura adversa sobre las familias y sobre la competitividad de las empresas. En este último ámbito, destacaría la importancia que tendrá la puesta en marcha del **Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación (PERTE) de descarbonización industrial** que, además de conceder ayudas de actuación integral para la descarbonización, incluirá medidas facilitadoras de innovación y sostenibilidad (gestión energética integral, reducción de uso de materias primas, aprovechamiento de residuos, etc.).

Las medidas ante esta coyuntura, sin embargo, no debe desviar la atención de otros desafíos de carácter más estructural, ligados a la transición energética, que nos permitirán a medio plazo reducir la dependencia energética de fuentes fósiles importadas y promover la competitividad de nuestro país, aprovechando la abundancia relativa en recursos renovables. Por ello, deberá seguir avanzándose en la ejecución del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030 y las hojas de ruta aprobadas.

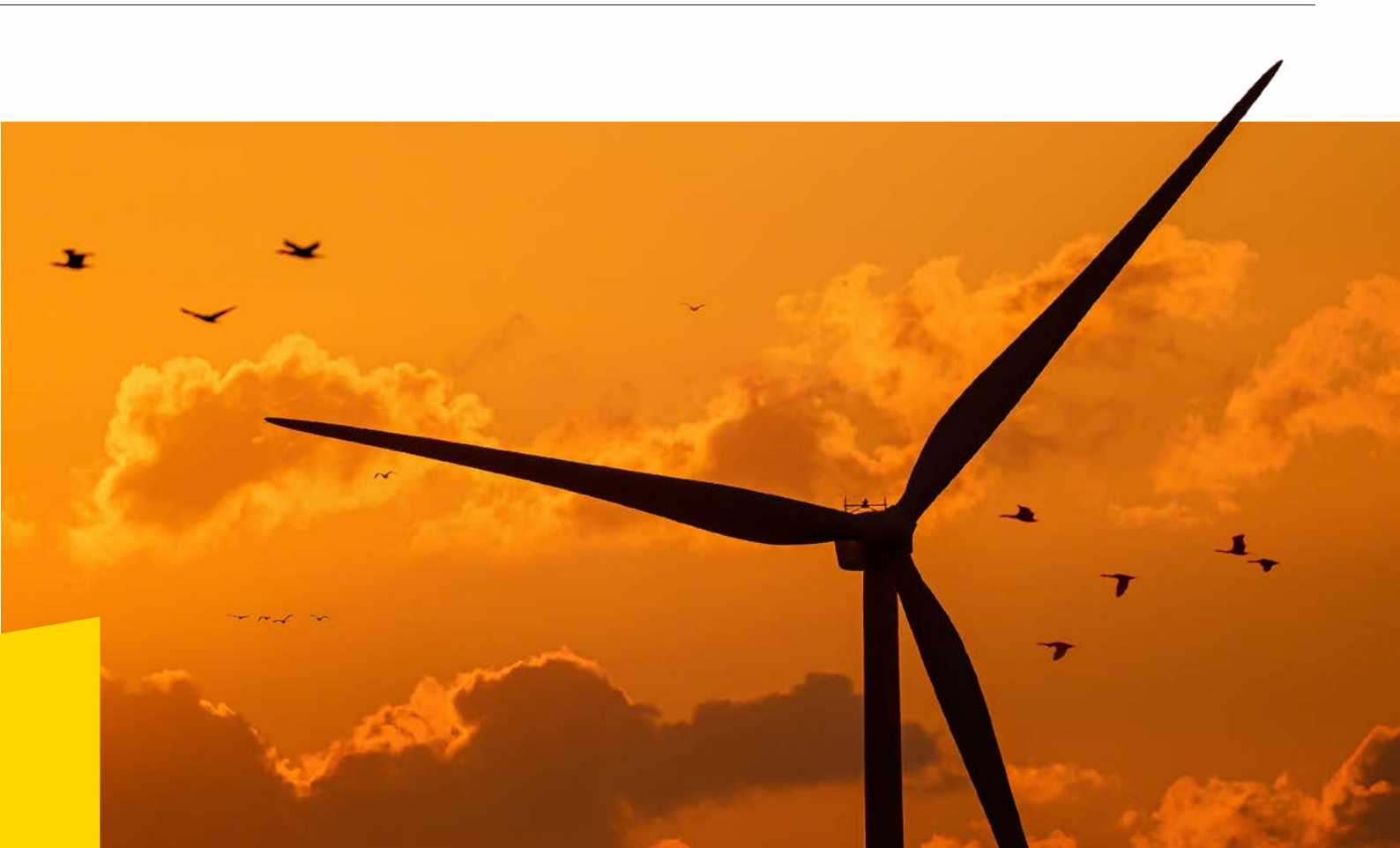


En el ámbito de las **renovables**, es preciso tener en cuenta que ya se han ejecutado **cuatro** subastas, asignándose cantidad **ligeramente superior** a 6GW, a unos precios por debajo de los del mercado. Sin embargo, para cumplir el calendario establecido en la Orden TED/1161/2020, es necesario poner en marcha nuevas subastas, que permitan alcanzar los 20GW previstos para 2025. Entre ellas, destacaría, por su importancia, las relativas a la **cogeneración**, que ya cuentan con una propuesta de normativa y están orientadas a impulsar la renovación del parque existente, mejorando la competitividad y la eficiencia de este sector, con impactos positivos en emisiones, crecimiento económico y empleo.

Por otra parte, en este contexto de elevada volatilidad de precios, convendría poner en marcha subastas dirigidas directamente a la demanda, permitiendo a las empresas y la industria acceder a unos precios estables y conocidos a medio plazo.

En relación con las hojas de ruta del hidrógeno verde y el biogás, es preciso destacar el gran avance conseguido con la aprobación de la normativa básica que regula las garantías de origen, pero es preciso seguir tomando medidas. Se trata de tecnologías que jugarán un importante papel en la descarbonización de aquellos sectores de difícil electrificación, permitiendo reducir nuestra dependencia energética del exterior, tal como ha puesto de manifiesto la iniciativa RepowerEU, que ha incluido entre sus metas potenciar y acelerar su despliegue.

En el caso del **hidrógeno verde**, la hoja de ruta prevé un objetivo de 4GW de electrolizadores para 2030 y ya se cuenta con un PERTE, pero será necesario promover su competitividad en costes, lo que constituye uno de los principales problemas para su desarrollo. Por ello, potenciar un mayor apoyo público será necesario para lograr una mayor escala de los proyectos. Así lo ha entendido la Administración americana, que ya ha aprobado diversas medidas, tanto en la producción (especialmente esquemas fiscales) como en el transporte.



En el ámbito del **biogás**, la hoja de ruta prevé que, al menos, se multiplique por cuatro la producción actual, alcanzando un mínimo de 10,4 TWh en 2030. Sin embargo, muchos estudios destacan el gran potencial de España, pudiendo sobrepasar significativamente esa cifra. La propia Comisión Europea ha señalado a España como uno de los tres países con más potencial de residuos convertibles en biometano, junto a Francia y Alemania. Se trata de una tecnología ya madura y que puede ser utilizada en las actuales infraestructuras.

En cuanto a la hoja de ruta de la **eólica marina flotante**, que pretende alcanzar un objetivo de entre 1 y 3 GW a 2030, será necesario publicar los planes de ordenación del espacio marítimo (para que el sector sepa dónde podrá instalar sus aerogeneradores), actualizar el Real Decreto 1028/2007, por el que se establece el procedimiento administrativo para la tramitación de las solicitudes de autorización de instalaciones de generación eléctrica en el mar territorial, así como adaptar la normativa para el acceso y conexión al sistema eléctrico y aprobar el marco retributivo.



Tras dos años de extrema volatilidad y encarecimiento muy significativo de los precios energéticos, nos enfrentamos a un 2023 con grandes retos. No debemos permitir que esta coyuntura adversa desvíe el rumbo de la necesaria transición energética, y podamos, con el esfuerzo de todos, tornar todos estos grandes desafíos en oportunidades.

En lo que respecta a la hoja de ruta del **almacenamiento**, que establece un objetivo de 20GW para 2030, sería recomendable aprobar el proyecto de Orden ministerial por la que se regula el mecanismo de capacidad, como complemento al mercado de energía, que ya fue informada por la CNMC. Esta regulación, diseñada mediante subastas, es importante porque garantiza la seguridad de suministro del sistema eléctrico en un contexto de aumento progresivo de las tecnologías renovables intermitentes. En particular, se dan señales retributivas para el almacenamiento y la flexibilidad de la demanda, lo que permitirá el despliegue de las tecnologías de almacenamiento, tanto baterías como bombeos hidráulicos.



Por último, destacaría el **papel que deberán tomar las redes, tanto de electricidad como de gas**, para afrontar todos estos retos y que se constituyan en aliados del sistema para acelerar la transición energética, en un entorno cada vez más descentralizado, digital y descarbonizado. Para ello, será necesario adoptar nuevas medidas regulatorias, en línea con la propuesta de orden ministerial que establece las bases reguladoras para otorgar ayudas a proyectos de nuevos modelos de negocio, como los sandboxes regulatorios o los agregadores de demanda.

En definitiva, no debemos permitir que esta coyuntura adversa desvíe el rumbo de la necesaria transición energética, y podamos, con el esfuerzo de todos, tornar todos estos grandes desafíos en oportunidades, no sólo en términos de menor dependencia energética del exterior, abaratamiento de la electricidad y mayor competitividad, sino también en creación de empleo, integración de las pymes en las cadenas de valor y vertebración del territorio.



Ciberseguridad


Elena **Maestre**

Socia responsable de Ciberseguridad en Consulting de EY

José Luis **Rojo**

Socio del área de Ciberseguridad en Consulting de EY





La tendencia de ciberamenazas viene marcada por la intensificación de la tecnología en un contexto geopolítico y social cambiante

Echando la vista atrás, el año 2022 empezó siendo el año en el que el cibercrimen se convirtió en una de las mayores preocupaciones de los máximos órganos de dirección de todas las empresas. En el transcurso del año se confirmaron todos los miedos. Empresas de todo tipo de tamaños y sectores han sufrido ciberataques con afectaciones graves para su actividad. El volumen de ciberataques graves a organizaciones españolas se ha incrementado a tal extremo que se ha perdido sus efectos de concienciación. Se da por hecho que seguirán sucediendo y que cada vez más organizaciones van a ser impactadas, cuando el esfuerzo de la transformación digital está en su momento de mayor apogeo.

Este año 2023 las nuevas tecnologías como inteligencia artificial, analítica avanzada de datos, robotización, hiperconectividad de las cosas (5G/IoT), Industria 4.0, metaverso o cloud serán (si no lo son ya) una realidad en todos los ámbitos de la empresa. En este sentido, los Fondos Europeos puestos al servicio de la digitalización de la economía española están suponiendo un fuerte impulso para las empresas y la economía española. Es el momento en el que se ha puesto mayor inversión en la modernización y la digitalización de las empresas, incluso de las pequeñas y medianas y, por tanto, el alcance de ciberseguridad se deberá ampliar a prácticamente todas ellas, siendo conscientes de los retos que supone incorporar principios de ciberseguridad a este proceso de transformación empresarial, gestionado de una forma rápida y relevante.

Las ciberamenazas que se esperan aprovecharán esta intensificación de la tecnología en el tejido empresarial y tendrán una clara influencia por las situaciones geopolíticas y sociales, como la guerra (también comercial y cibernética), la pérdida de confianza, la recesión económica, la sombra de la pandemia, la crisis energética, los efectos naturales extremos, el activismo social o la falta de recursos esenciales en la cadena de suministro del progreso tecnológico.

“

El volumen de ciberataques graves a organizaciones españolas se ha incrementado a tal extremo que se ha perdido sus efectos de concienciación. Se da por hecho que seguirán sucediendo y que cada vez más organizaciones van a ser impactadas, cuando el esfuerzo de la transformación digital está en su momento de mayor apogeo.



Los ataques serán más sofisticados y numerosos

El cibercrimen seguirá siendo un negocio “rentable” y “seguro” para el crimen organizado y, no solo marcará máximos históricos, sino que se consolidará el ofrecer esta actividad ilegal como servicio. Dicho de otra manera, el crimen organizado no solo atacará a empresas y particulares, sino que también se encargará de crear, industrializar y “comercializar” los recursos y herramientas necesarias para que cualquier persona, sin un conocimiento técnico avanzado, pueda realizar un ciberataque sofisticado a cualquier empresa. Un claro ejemplo de este tipo de actividades será el *ransomware* como servicio (extorsión a través del cifrado de datos), donde se proporcionan los recursos necesarios, como programas maliciosos fácilmente parametrizables, información de compañías o credenciales (contraseñas) robadas que son necesarias para perpetrar el ataque donde se desee, entre otros.

Adicionalmente, las tecnologías emergentes también jugarán un papel clave en la sofisticación e industrialización de los ataques. La inteligencia artificial y la analítica avanzada de datos ya permiten la evolución automática de los ataques para ser más dañinos y efectivos a la hora de engañar a los usuarios.

Pero no todo son malas noticias. El tiempo seguirá siendo el gran aliado de los profesionales que luchan contra el cibercrimen. En general, los atacantes tardan días, semanas o meses en realizar un ataque y dejan rastros de toda su actividad. La monitorización de comportamientos sospechosos en los sistemas de información empresariales, la detección temprana de ataques a través de servicios de inteligencia y la reducción de los tiempos de respuesta serán clave para las empresas.

Es el momento de la inversión en ciberseguridad, de aprovechar también los Fondos Europeos en mejorar la actividad preventiva y proactiva de empresas, administraciones públicas y ciudadanos para estar mejor preparados.

Gestión de crisis y continuidad del negocio ante ciberataques

Una de las peores pesadillas de las empresas seguirá siendo la paralización de sus operaciones por un ciberataque. En este sentido, será fundamental la preparación de las organizaciones para minimizar los tiempos de respuesta ante un eventual incidente por parte de todos los niveles organizativos.

Este año se incrementará la realización de ciberejercicios, con especial foco en las posiciones directivas, simulando situaciones de crisis causadas por un ciberataque donde se entrene la toma de decisiones ágil y se ensayen los procedimientos de continuidad de negocio ante este tipo de contingencias. En este sentido, es importante que las organizaciones analicen cómo actuar en caso de estos incidentes e incluso prepararse para actuar ante situaciones de impacto en la operativa de los sistemas, que tardan semanas en recuperar su actividad.





Menos contraseñas y confianza cero para prevenir fugas de información

A medida que la tecnología avanza, se multiplica la coexistencia del número de contraseñas que un usuario debe manejar. Hecho que supone en sí una debilidad, dado que no se pueden recordar múltiples contraseñas diferentes. Existe una tendencia clara para minimizar, o incluso eliminar, la utilización de las contraseñas como mecanismo de autenticación que veremos materializado en este año.

Es importante destacar que esta tendencia coincide con la progresiva eliminación del perímetro de seguridad corporativo de los sistemas de información, debido en gran parte a la normalización del teletrabajo y la utilización intensiva de tecnologías como cloud o móvil. El acceso a los datos empresariales desde cualquier lugar hace ver con gran preocupación el riesgo de fugas de información. Por este motivo, este año se incrementarán los sistemas de acceso a la información basados en la confianza cero (*zero trust*) que no confían en el usuario o el dispositivo por demostrar que está dentro del perímetro corporativo para otorgar los accesos a la información, sino que, cambiando el paradigma, los proporciona en función de algoritmos que calculan la credibilidad de usuarios y dispositivos lícitos a partir de sus características técnicas y el historial de sus comportamientos.

Seguridad en la cadena de suministro

Durante 2022 hemos visto que varias empresas han sido atacadas a través de sus proveedores de servicios y productos. Durante este año que empezamos seguirá en el punto de mira la necesidad de gestionar y certificar la seguridad de las terceras empresas que proveen servicios o productos (*supply chain*), como prolongación de nuestro nivel de protección y será clave en la protección y respuesta ante ciberataques de la propia empresa.

Seguridad en el ámbito industrial

Como ya se indicó en la anterior edición, los ciberataques dirigidos al ámbito industrial y logístico (entornos OT) han seguido creciendo, causando estragos en muchas compañías. Durante este año que dejamos atrás muchas organizaciones han empezado a transformar la ciberseguridad de estos entornos. Sin embargo, seguirá siendo uno de los principales focos del cibercrimen y merecerán una estrategia de ciberseguridad, así como una dotación presupuestaria específica y significativa.

Las personas serán un cortafuegos eficaz

Las personas configuran el eslabón más débil en cualquier estrategia de ciberseguridad empresarial. Este año seguirán incrementándose los ataques de ingeniería social como el phishing o el fraude al CEO (conseguir transferencias económicas fraudulentas a través de la suplantación de responsables de la propia organización que autorizan la transacción). La tecnología que se utiliza por parte del cibercrimen para realizar estos ataques sigue evolucionando y ya están al alcance de muchos las herramientas de *Deepfake* (suplantación de identidad a través de la modificación de imágenes o voces utilizando técnicas de Inteligencia Artificial). Todo este contexto requiere que los departamentos de gestión de personas jueguen un papel clave para asegurar una concienciación y un entrenamiento continuo y efectivo a todos sus empleados a través de métodos innovadores.

El año 2023 será un año repleto de retos para conseguir un negocio resiliente a los ciberataques. Resiliencia que cada día es más decisiva para consolidar una verdadera transformación digital empresarial. Para conseguirlo, será clave invertir en una estrategia de ciberseguridad a corto, medio y largo plazo para anticiparse a las ciberamenazas.



Construcción y Real Estate

Fernando **González Cuervo**
Socio responsable de sector Construcción
e Infraestructuras de EY



Por qué la construcción y las infraestructuras necesitan certezas y visión a largo plazo

La situación actual que rodea el sector de las infraestructuras, como ocurre a algún otro, podríamos asemejarla a una tormenta perfecta. Factores tales como la invasión de Ucrania, la escasez de materiales, la crisis energética, la inflación, la subida de los tipos de interés y la inestabilidad política no hacen más que complicar la actividad normal de un sector que es, en muchos sentidos, estratégico para el desarrollo de la economía de un país.

El sector es capaz de capear momentos de incertidumbre de forma más solvente que otros, o al menos así lo reflejan los mercados bursátiles en momentos de incertidumbre, principalmente por tratarse de activos tangibles y por su naturaleza regulada, dado que en muchas ocasiones se tratan de relaciones con entes públicos. La caída de volumen de inversión en nuevas infraestructuras en los últimos años implica que ahora se esté incrementando la brecha con las verdaderas necesidades que tenemos como país, lo que se traduce en que las infraestructuras sociales se están resintiendo.

Para entender esto sería bueno poner en contexto que existen grandes planes de infraestructuras anunciados en múltiples geografías, si bien su traslado a proyectos y a la economía real se está demorando más de lo que la industria necesita. Por el contrario, países que han tenido una estrategia clara de infraestructuras a largo plazo, como Canadá o Australia, no han necesitado anunciar planes especiales por la crisis del Covid-19, dado que no tienen más que continuar con sus planes. Por ejemplo, en Europa el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR), concretado en España en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, no es un plan a largo plazo a efectos de infraestructuras, ya que tiene un horizonte de solo seis años, de los cuales ya han pasado dos. Este enfoque tan cortoplacista es especialmente relevante cuando hablamos de un sector que por sus características y por sus necesidades de financiación tiene que entenderse a medio y largo plazo.

Frente a esta situación, también nos encontramos ante grandes oportunidades en países como Noruega o Arabia Saudita, que gracias a los fondos obtenidos por los altos precios del petróleo está previsto que realicen importantes inversiones en infraestructuras y, al mismo tiempo y teniendo en cuenta el ambiente bélico, también se prevén importantes inversiones por parte de Estados Unidos en las bases militares que tiene en Europa, dado que el objetivo es expandirlas.

Tres grandes retos

En muchos de los países europeos tenemos el problema de que hemos destruido gran parte de la capacidad de construcción con la que contábamos hace diez años, principalmente debido a la reducción de la inversión pública en infraestructuras y la crisis del sector inmobiliario, y ahora cuesta volver a poner todo el engranaje en marcha. Esto está relacionado principalmente con la dificultad de contar con mano de obra cualificada y la capacidad de retenerla durante el desarrollo de los proyectos.

Debido a la situación actual, ahora hay que añadir los retos relacionados con la escasez de recursos, que podemos encontrar en casi cualquier geografía. Si además la actividad se encuentra diversificada en muchos países es, si cabe, más complicado operar, por eso la estrategia de las constructoras está siendo la de ser más selectivas la hora de seleccionar los proyectos.

En este escenario, se pone de manifiesto que han quedado atrás los años en los que lo importante era el volumen de contratación, pasando a encontrarnos en un momento en el que las compañías son cada vez más selectivas para conseguir mejorar el margen.



El suministro de materias primas se ha convertido en una verdadera arma geopolítica, una carrera que no comenzó hace unos meses, sino que hace años que practica China con sus movimientos en África y Latinoamérica, regiones en las que realizaron proyectos de infraestructuras a cambio de la explotación de recursos naturales.

A estas dificultades, muchas derivadas de la coyuntura actual, debemos añadir una no menos importante que es la relación entre el sector público y las compañías privadas, que cada vez se está volviendo más burocrática. En numerosas ocasiones, este cambio está relacionado con casos pasados de corrupción y malversación de fondos públicos, si bien está encorsetando relaciones de negocio normales y legítimas que exigen resoluciones ágiles para facilitar la adaptación a un entorno cada vez más cambiante.

El mundo ahora se complica enormemente por la complejidad y el volumen de nueva legislación en cada país, que es justo lo que no se necesita para poder implantar medidas ágiles en tiempos tan convulsos. Aquellos países que están logrando encontrar fórmulas de resolución rápida de disputas relacionadas con la gestión de contratos acaban siendo más exitosos y atractivos para los inversores. El objetivo debería ser evitar lo máximo posible llegar a procesos litigiosos, pero para eso hacen falta reglas más flexibles o adaptables, y eso, por desgracia, no es lo que está ocurriendo, ni es la tendencia generalizada.





El factor ESG

En este sector algo que debe primar es que los proyectos en los que se decida invertir sean aquellos que realmente sean necesarios (*Fit for purpose*). La construcción de un metro puede que no sea verde en sí, pero su impacto en la reducción del tráfico (dependencia de otros tipos de transporte individuales) en la ciudad es lo que se debería analizar.

En este escenario en el que la lucha contra el cambio climático ya forma parte de la agenda de administraciones y empresas, las inversiones relacionadas con transición energética son cada vez más relevante para los países dado su potencial para conseguir la independencia energética, por lo que están cobrando mayor protagonismo en los planes de inversión de muchos gobiernos.

Cada vez resulta más relevante tener estándares de datos por parte de los países para medir los proyectos y su impacto en ESG (*Environmental, Social and Governance*), y al mismo tiempo tratar de evitar el greenwashing, que precisamente aprovecha la falta de estándares claros para ofrecer una imagen distorsionada de la realidad al mercado.



En muchos de los países europeos hemos destruido gran parte de la capacidad de construcción con la que contábamos hace diez años, principalmente debido a la reducción de la inversión pública en infraestructuras, y ahora cuesta volver a poner todo el engranaje en marcha. Esto está relacionado principalmente con la dificultad de contar con mano de obra cualificada y la capacidad de retenerla durante el desarrollo de los proyectos. Ahora la estrategia de las constructoras está siendo la de ser más selectivas la hora de seleccionar los proyectos.

Como hemos podido observar en los últimos tiempos, por una parte, se está poniendo especial foco en el reciclaje de materiales a la hora de dismantelar obras antiguas y, por otro lado, se está incrementando la colaboración con grupos cementeros para mejora de materiales. Además, encontramos multitud de start-ups que están surgiendo en el universo Con-Tech, muchas lideradas por profesionales que ya consiguieron transformar otras industrias, buscando colaborar en esta evolución del sector.

En definitiva, nos esperan meses complejos y acelerados en los que es posible que tengamos sobresaltos, pero donde también surgirán oportunidades. Aunque nos encontramos frente a una situación de incertidumbre generalizada, que no se recuerda desde hace generaciones, la industria de las infraestructuras juega un papel fundamental y continúa proponiendo iniciativas que ayudan al desarrollo sostenible de los países y de sus economías, aportando su eficiencia, experiencia e innovación.



Movilidad del futuro

Xavier **Ferré**

Socio responsable de Movilidad y Transporte de EY

Gregorio **Serrano**

Senior Advisor Movilidad sostenible, segura y conectada de EY



2023: En tránsito hacia la nueva movilidad

Hace un año, señalábamos en un artículo como este cuáles eran los retos que teníamos por delante como país, también como sociedad, para ir recorriendo el tránsito que nos tendrá que llevar de manera inexorable a una revolucionaria y disruptiva nueva era de la movilidad.

Entonces decíamos que durante el año 2022 tendrían que ver la luz algunas normas de enorme trascendencia para la movilidad sostenible, segura y conectada, una vez aprobada la estrategia homónima redactada por el Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana con la aportación de decenas de entidades, asociaciones y profesionales del sector.

Entre esas normas hay dos que efectivamente se han aprobado y que merece la pena reseñar por su enorme trascendencia: la nueva **Ley de Tráfico, Vehículos a motor y Seguridad Vial**, cuya entrada en vigor se produjo en abril del pasado año y que tendrá que ser rematada con la elaboración y aprobación de los correspondientes Reglamentos que concretarán los aspectos más relevantes de esta importante norma para la movilidad segura. El otro importante hito ha sido la aprobación en 2022 de un plan capital para la industria de automoción española y para la movilidad sostenible y conectada. Nos referimos al **PERTE para el desarrollo del vehículo eléctrico y conectado**, un importante paquete de ayudas e incentivos económicos, con muchas dudas y seguramente bastante mejorable, que está llamado a ser un revulsivo para invertir en los nuevos desafíos y retos de la industria de la automoción nacional.

Una vez referidos los hitos alcanzados en 2022, queda por saber qué nos espera en el presente año para seguir transitando por esa senda hacia los retos de la nueva movilidad. Sin duda, la aprobación en 2023 de la **Ley de Movilidad Sostenible** será un acontecimiento capital. El Proyecto de ley que pronto se enviará las Cortes para su tramitación, se fundamenta en cuatro pilares básicos: la movilidad como derecho social; la movilidad limpia y saludable; sistema de transporte digital e innovador y fomento de la inversión al servicio de los ciudadanos

Dentro de las previsiones más importantes que contiene este importante documento legal están, entre otras muchas, la posibilidad de que determinados ayuntamientos puedan establecer tasas por el hecho de circular dentro de zonas de bajas emisiones; la creación del Sistema Nacional de Movilidad Sostenible para la coordinación de las distintas administraciones con competencias en materia de movilidad; el impulso a la digitalización del transporte poniendo a disposición de los usuarios la información digitalizada y favoreciendo el desarrollo de aplicaciones que faciliten la planificación de los viajes; la creación de un *sandbox* de movilidad que permita la implementación de soluciones innovadoras, como servicios, tecnologías o modelos de negocio en un espacio breve para realizar pruebas con unos protocolos determinados y con el apoyo de las Administraciones Públicas que facilite su puesta en marcha y funcionamiento, o la obligatoriedad de que las empresas con más 500 trabajadores, o 250 por turno, de crear un plan de movilidad sostenible al trabajo. Para ello contarán con el plazo de 18 meses desde que la Ley entre en vigor.



La Ley de Movilidad Sostenible será un acontecimiento capital. El Proyecto de ley que pronto se enviará las Cortes para su tramitación, se fundamenta en cuatro pilares básicos: la movilidad como derecho social; la movilidad limpia y saludable; sistema de transporte digital e innovador y fomento de la inversión al servicio de los ciudadanos. Otro hito importante en 2023 será las delimitaciones obligatorias de las Zonas de Bajas Emisiones en los municipios con población superior a 50.000 habitantes.

Además, el Proyecto de Ley pretende también incluir en el **sector educativo** formaciones en movilidad a lo largo de las distintas etapas educativas, fomentando la movilidad segura, sostenible y conectada.

El otro hito importante que se desplegará en 2023 con carácter obligatorio tiene mucho que ver la movilidad sostenible y, sobre todo, saludable: las delimitaciones de las **Zonas de Bajas Emisiones** en los municipios con población superior a 50.000 habitantes que, entre otras cosas, establecerá la prohibición de circulación a los vehículos sin etiquetas medioambientales de la DGT. Las buenas intenciones de esta norma no impedirán que existan tensiones y problemas con aquellos ciudadanos que no tengan capacidad económica para renovar su vehículo y sustituirlo por otro menos contaminante.

Un último aspecto a destacar en este repaso al panorama del presente año 2023 es cómo se va a gestionar nuestra industria de la automoción el periodo de incertidumbre para este sector industrial, que comenzó con la pandemia de 2020 y que seguro continuará en el presente año. La escasez de algunas importantes materias primas, la crisis de los semiconductores, la desbocada inflación, las previsiones para acabar con los motores de combustión en 2035 o la presión tributaria sobre los vehículos, solo son algunos ejemplos de los retos que tiene por delante un sector clave para el empleo, la balanza comercial, el PIB y la recaudación fiscal de nuestro país.





Sanidad

Jaime del Barrio

Senior Advisor del sector Salud y Life Sciences de EY



¿Será 2023 un punto de inflexión en materia de salud?

Si miramos hacia atrás nos invade la nostalgia; si lo hacemos hacia adelante impera el vértigo porque, aunque llevamos décadas advirtiendo de la necesidad urgente de cambio de modelo, ha tenido que ser una crisis sanitaria, en forma de pandemia, la que sometiese a un test de estrés, no sólo a nuestros modelos de sistemas sanitarios y sociales, sino incluso a los principios y valores de nuestras sociedades.

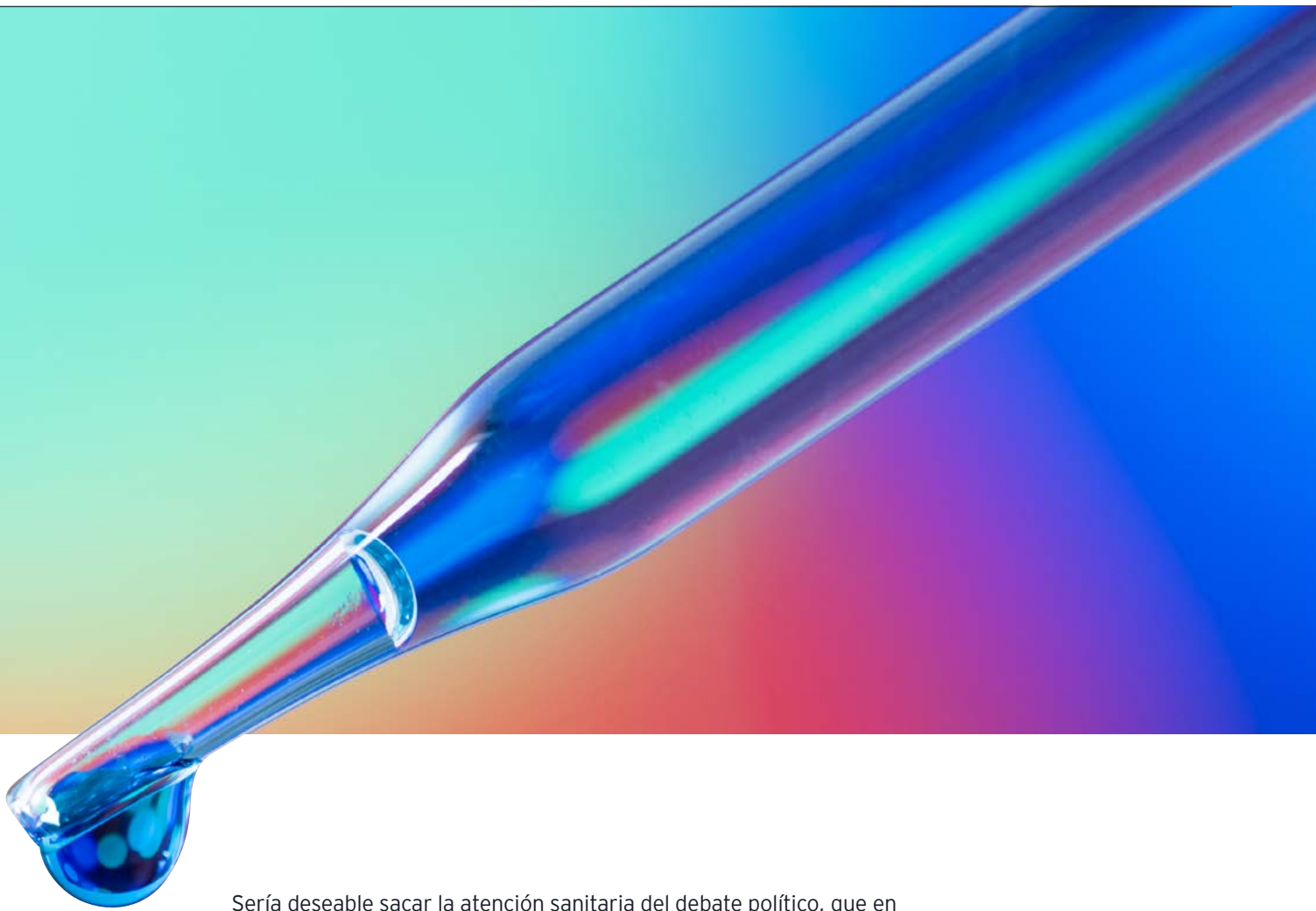
Por ello, el punto de inflexión en el que nos encontramos, lejos de transmitirnos seguridad por la experiencia pasada y lo presuntamente aprendido, nos abre interrogantes ante un futuro que tendrán que ser inevitablemente respondidos desde otros parámetros, que vendrán marcados por la globalización, la digitalización y el cambio necesario, sin duda disruptivo y exponencial, sin olvidarnos del necesario encaje en una sostenibilidad que empieza a ser acuciante.

Han transcurrido más de 36 años desde que entró en vigor la Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad que ha regido nuestro Sistema Nacional de Salud (SNS) desde entonces. Ha sido un periodo con luces y sombras durante el que se ha luchado por mantener principios como el de la cohesión, la universalidad y la equidad. En todo caso, no hay que investigar demasiado para comprender que el entorno que justificó su puesta en marcha ha cambiado y mucho, siendo urgente una adecuación del modelo más allá de proponer soluciones coyunturales a problemas estructurales, como hemos vivido recientemente.

Podríamos enumerar diferentes razones por las cuales el cambio de modelo es necesario, pero basten algunas a modo ilustrativo, y no exhaustivo. En primer lugar, cabe señalar que han cambiado las fuerzas socioeconómicas, existiendo una mayor concienciación sobre las comorbilidades y las desigualdades sanitarias y sociales motivadas, entre otras cosas, por el aumento de las enfermedades crónicas no transmisibles que costarán al mundo 20 billones de dólares en 2030. De hecho, más del 50% de las personas mayores de 75 años son portadoras de, al menos, una enfermedad crónica, siendo este grupo de edad destinatario del 75% del gasto en sanidad.

Al mismo tiempo que debemos propiciar un aumento de la eficiencia del capital requerido para invertir en salud, es necesario invertir más en sanidad en relación al PIB del país, pero también mejor porque existe una presión, perfectamente entendible, para eficientizar costes, reducir el despilfarro y modernizar las infraestructuras. En este sentido, se calcula que los sistemas de salud como el nuestro desperdician entre un 20-40% de sus recursos humanos, materiales y procesos. Cabe citar algunos ejemplos de ineficiencia, como el hecho de que un 59% de las pruebas diagnósticas realizadas dentro del SNS se duplican, o como que la adherencia al tratamiento en el grupo de enfermos cardiovasculares es del 56%, situándose en el otro extremo el de los enfermos mentales, que es del 28%. Otro ejemplo sería el hecho de que el 21% de los ingresos hospitalarios lo son por reacciones adversas a medicamentos. Estos datos ponen de manifiesto que existen numerosas áreas de mejora que exigen cambios.

Estos cambios deberían aplicarse a partir de una profunda transformación encaminada hacia un modelo más cercano a las necesidades actuales en el que hemos de tener en cuenta la llegada de las nuevas tecnologías y, en concreto, todo lo relativo a la transformación digital del sector salud. Este cambio nos conducirá a una rápida aceleración y conversión en modelos y plataformas de atención virtual, analítica avanzada, uso del Internet de las cosas (IoT) y de sensores, ya que se calcula que en 2027 habrá más de 41.000 millones de dispositivos IoT. De hecho, ya estamos viendo que el paciente, centro de los sistemas sanitarios, adopta las nuevas tecnologías esperando recibir atención médica, comunicarse directamente con los profesionales sanitarios y, en definitiva, gestionar y monitorear su salud y su enfermedad. Hoy día, el 47% de los consumidores cree que en diez años los teléfonos inteligentes se convertirán en la interfaz principal de la atención sanitaria.



Sería deseable sacar la atención sanitaria del debate político, que en nada ayuda y sin embargo contamina la búsqueda de soluciones a problemas de calado, como los descritos, que lejos de mejorar van empeorando a pesar de tener a nuestro alcance todo lo necesario para ello. Los sistemas públicos de salud están hoy obligados a reconsiderar su ámbito de actuación y su misión porque, hoy día, la salud es cuestión de tecnología y recursos, pero sobre todo de cultura y, por tanto, personas con formación y con unas condiciones laborales dignas. Para ello se precisan nuevos liderazgos basados en una ecología de la Innovación y la Sostenibilidad.

Las nuevas tecnologías aplicadas a la atención sanitaria se están materializando en una deseable eficiencia operativa, una excelencia clínica y una atención centrada en el paciente. El concepto de centros sanitarios “inteligentes” optimizará los costes y las inversiones, minimizará los riesgos y aumentará la satisfacción de los pacientes y profesionales.

En este contexto, seguimos asistiendo a continuos titulares referidos a listas de espera, escasez de mano de obra o falta de personal especializado. De hecho, en el sector de la Salud hay previsto un déficit de 18 millones de profesionales en el mundo en 2030, lo que requiere un cambio urgente de modelo organizativo hacia la virtualización, la automatización y la Inteligencia Artificial. No se trata de sustituir lo presencial por lo virtual, si no de complementarlo, en aquellos casos en los que sea posible.

En este momento el 94% de los pacientes cree que las soluciones digitales mejoran su atención médica en los hospitales. Además, el 62% de los profesionales sanitarios consideran que la tecnología digital mejora la atención y calidad de vida de los pacientes. La puesta en funcionamiento de plataformas de Inteligencia Artificial conectadas en flujos de trabajo de atención médica daría como resultado una ganancia de productividad de entre 10-15%. La productividad de los profesionales de enfermería mejora en un 20-25% evitando la duplicidad de trabajo y para un hospital promedio de 100 camas, las soluciones hospitalarias "inteligentes" ofrecen ahorros mensuales de 1,2 millones de dólares en administración, salarios, etc. Además, la aplicación de la Inteligencia Artificial para la reducción de errores de dosificación médica puede generar unos ahorros de 16.000 millones de dólares para el sector salud en el 2026.

Todos los agentes que trabajan en Ciencias de la Vida están viviendo un momento convulso y sin parangón en el que los productores de bienes y servicios como son la industria biotecnológica, la farmacéutica y la de tecnología sanitaria, junto con las tecnológicas, están adaptando sus estrategias a un ciudadano y/o paciente corresponsable. Hoy, un profesional sanitario trabaja en el día a día al mismo tiempo que lidera el cambio, al tiempo que todos esperamos que las autoridades estén a la altura de lo que la sociedad requiere, siendo inevitable la colaboración público-privada para que todo lo anterior sea sostenible.



Aunque llevamos décadas advirtiendo de la necesidad urgente de cambio de modelo, ha tenido que ser una crisis sanitaria, en forma de pandemia, la que sometiese a un test de estrés, no sólo a nuestros modelos de sistemas sanitarios y sociales, sino incluso a los principios y valores de nuestras sociedades. El punto de inflexión en el que nos encontramos, lejos de transmitirnos seguridad por la experiencia pasada y lo presuntamente aprendido, nos abre interrogantes ante un futuro que tendrán que ser inevitablemente respondidos desde otros parámetros.



Quienes confrontan humanización vs digitalización, deberían saber que nada más alejado de la realidad, ya que los profesionales sanitarios nunca hemos olvidado esta máxima en nuestra atención. En la medida en que las nuevas tecnologías nos liberen el 80% del tiempo que ahora dedicamos a luchar contra la propia tecnología, ganaremos en calidad y calidez de la atención, que es aquello que mejor sabemos y queremos hacer.

La salud, individual y colectiva, es un preciado bien del que todos disfrutamos mientras podemos, sin que nos paremos a preguntarnos cómo, pero que echamos en falta cuando carecemos de ella. Hagamos todo lo posible para que esto no ocurra.

Por último, mientras abordamos ineficiencias como las citadas, que tendrían que estar y resueltas, me asalta una pregunta que comparto contigo: cuando los pacientes y los profesionales sanitarios estén próximamente en el Metaverso, ese mundo virtual en el que podemos interactuar y que ha sido creado para parecerse a una realidad externa ¿dónde y cómo encajas tú?



Turismo

Xavier Trias

Socio responsable de Consultoría Tecnológica y del Sector
Hotelero de EY



El sector hotelero español en 2023: prudente optimismo

Hace aproximadamente un año, mientras reflexionábamos sobre el futuro del sector para el 2022, afrontábamos el impacto de la sexta ola de la pandemia, que volvía a afectar nuestras vidas e impactaba directamente en la campaña de final de año del sector.

Con la variante ómicron del virus acaparando portadas y en plena ola de cancelaciones de reservas de eventos por una pandemia que creíamos superada, apostábamos por la resiliencia y capacidad de recuperación del sector, así como por nuestra capacidad para superar los devastadores efectos de la crisis que empezábamos a dar por cerrada.

Obviamente, el año 2022 no ha dejado indiferente a nadie y ha venido marcado por un gran número de condicionantes macroeconómicos (invasión de Ucrania, cierre de empresas chinas, crisis energética, inflación, etc.) cuyo negativo impacto ha marcado y se proyectará en 2023.

En este contexto, y a pesar de la gran incertidumbre, una vez más, el sector ha demostrado la enorme resiliencia y capacidad de recuperación que anticipábamos a principios de 2022, empujado por la superación de los peores efectos de la pandemia y la fortaleza de la demanda.

A las puertas de finalizar el año, podemos constatar que cerraremos un ejercicio espectacular, tanto en niveles de ocupación como en precio medio, superando de forma holgada y en la mayoría de los casos los indicadores prepandemia. Estos excelentes resultados contrastan con las grandes amenazas y riesgos que se ciernen sobre el año que empezamos, lo que requiere grandes dosis de anticipación y seguimiento, así como la identificación de las principales prioridades y oportunidades para aprovechar al máximo el año que empezamos.

Qué esperar de 2023: Prudente optimismo

→ PRUDENTE

Después de las sorpresas y superado el 2022, casi parece una obviedad apelar a la prudencia cuando miramos al 2023. Sin entrar en temas geopolíticos, que obviamente tienen y pueden tener un efecto que va más allá del sector y de esta reflexión, debemos hacer un seguimiento estrecho de los siguientes condicionantes que podrían afectar directamente a nuestras expectativas para el nuevo año.

- ▶ **Impacto de inflación y amenaza de recesión:** si bien parece que la inflación empieza a controlarse, su impacto en los resultados se empieza a concretar cada vez más y generará tensiones durante 2023. En la misma línea, la posibilidad de una recesión, más o menos profunda y duradera en el tiempo, sigue siendo un escenario considerado como bastante probable en los próximos meses.



- ▶ **Identificación, contratación y gestión del talento:** después del parón y reajuste derivado de la pandemia, la gestión y disponibilidad del personal ha sido uno de los grandes retos del 2022, y hasta ha reducido el potencial de crecimiento y recuperación del sector. Anticipamos que este seguirá siendo un elemento clave de competitividad en 2023.
- ▶ **Reducción puntual de la demanda (travel revenge):** parece claro que los grandes resultados de 2022 han incorporado en menor o mayor medida una demanda especialmente alta por el efecto de vuelta a la normalidad después de la pandemia (travel revenge), que se anticipa que podría ajustarse y volver así a la normalidad e, incluso, que podría tener un efecto rebote negativo en 2023.



→ OPTIMISMO

Sin negar la complejidad del contexto descrito, es importante destacar por otro lado la confianza y grandes oportunidades que afronta el sector, tanto si la situación no empeora de manera significativa, como si conseguimos avanzar en su mejora. A la fortaleza de los resultados del ejercicio, hay que añadir el impulso de la campaña de fin de año, así como para los primeros meses del año entrante, en contra de las expectativas que esperaban que se empezaran a apreciar los efectos de una desaceleración.

Entendemos que, además de la prudencia que recomienda la situación macroeconómica, el sector tiene una gran oportunidad para abordar inversiones y proyectos relevantes (“afilarse la sierra”), que acompañen la recuperación de este y lo preparen para una futura etapa de crecimiento en cuanto se superen algunos de los condicionantes comentados.

Entre estas oportunidades de cara a los próximos meses podemos destacar:

- ▶ **Eficiencia en las operaciones:** sigue siendo uno de los ámbitos en los que existen mayores oportunidades de avance, tanto por el aprovechamiento de nuevas tecnologías, como por la centralización, racionalización y automatización de procesos. Los grandes ajustes que ha provocado la pandemia, unidos a la dificultad para contratar y formar personal, plantean una importante oportunidad para cuestionar y rediseñar procesos y las soluciones que los soportan, de manera mucho más eficiente y efectiva.
- ▶ **Reposicionamiento de producto al alza y apuesta por las experiencias de valor para nuestros clientes:** es un ámbito donde nuestro mercado tiene todavía mucho recorrido en comparación con la oferta de otros países y marcas. Adicionalmente, nos permite enfocarnos en los sectores de demanda de mayor valor y más resilientes a los retos macroeconómicos que afrontamos.



Además de la prudencia que recomienda la situación macroeconómica, el sector tiene una gran oportunidad para abordar inversiones y proyectos relevantes que acompañen la recuperación y lo preparen para una futura etapa de crecimiento en cuanto se superen algunos de los condicionantes.

- ▶ **Sostenibilidad:** si bien podemos constatar que la nueva normalidad postpandemia, sobre la que tanto se especulaba, no ha acabado de ser tan disruptiva, está claro que hacer una apuesta clara por la sostenibilidad no solo es una necesidad ineludible, sino que también es una fuente de oportunidades de diferenciación y optimización que no podemos dejar de aprovechar.
- ▶ **Digitalización y aprovechamiento de las nuevas tecnologías:** en línea con lo que comentábamos el año pasado y las iniciativas de eficiencia y experiencia de cliente analizadas, las apuestas por la innovación y las nuevas tecnologías siguen siendo un ámbito clave tanto por el camino a recorrer, como por las oportunidades que ofrece a corto y medio plazo. Hay que destacar la importancia que tendrán, a corto plazo, las soluciones de robotización e inteligencia artificial, debido a los grandes avances en el acercamiento de dichas tecnologías a su aplicación real y efectiva en procesos de negocio/ transformación.


En resumen, después de un año muy complicado en el que hemos recuperado y superado los indicadores prepandemia, empezamos un ejercicio, con un elevado grado de incertidumbre, pero con grandes oportunidades por delante que es preciso aprovechar y en el que España está situada en una gran posición para lograrlo.



Sector Público

Manuel **Márquez**
Socio de Sector Público de EY

Luis María **Bautista**
Socio de Sector Público de EY



La transformación de las administraciones públicas: es la hora de poner al ciudadano y las empresas en el centro

Hoy en día es incuestionable el papel protagonista de la información y de los datos para dar respuesta a los múltiples retos que enfrentan las sociedades, protagonismo que va de la mano de la imparable transformación digital en la que el sector público y privado se encuentran embarcados con un único fin, poner a los ciudadanos y clientes en el centro.

Desde el plano de la transformación de las administraciones públicas y del modelo de prestación de servicios públicos digitales, los retos a resolver pasan por la mejora de la experiencia del ciudadano y las empresas en su relación con la Administración, la agilidad, la proactividad, la eficacia y la eficiencia y, para ello es preciso contar con unas bases que permitan conducir ese cambio. En este sentido, España cuenta con una posición privilegiada al ocupar la 7ª posición en el índice DESI de la Comisión Europea, así como el quinto lugar en la UE en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía (83,5 puntos, muy por encima de la media europea de 67,3).

Por otro lado, la innovación y las tecnologías emergentes han sido y son agentes decisivos para impulsar dicha transformación. Así, dichas tecnologías han tomado un papel protagonista en las iniciativas lanzadas por la Administración General del Estado, iniciativas en las que se están aplicando el Blockchain, la analítica de datos, la Inteligencia Artificial, tecnologías iBPM o modelos Cloud, entre otras, sin perder de vista la dotación de recursos, herramientas y competencias necesarias de los servidores públicos para asegurar la consecución de los objetivos de transformación.

Estos resultados se deben en gran medida al diseño e implantación de una Estrategia Digital en la Administración General del Estado con el foco en alcanzar un alto nivel de utilización de interacción entre ciudadanos, empresas y administraciones a través de servicios públicos digitales de última generación, explotando el potencial de la innovación y de los desarrollos tecnológicos que estamos viviendo en los últimos años.

La estrategia España Digital 2025, actualizada en julio y ahora denominada España Digital 2026, ha permitido sentar las bases para la elaboración del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que concreta el anterior, y que en marzo de 2021 desarrolló su Componente 11, específico para la modernización de las administraciones públicas, así como del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025. Así, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia actúa como marco estratégico, bajo el paraguas de la agenda España Digital 2026, y en particular su Componente 11, que se desarrolla en gran parte a través del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2026.



De forma resumida, este marco estratégico y operativo plantea una importante agenda de inversiones y reformas (con el apoyo de Fondos europeos NextgenerationEU), dirigidas a la modernización de la Administración para responder a las necesidades de la ciudadanía, de las empresas y de la economía en todo el territorio nacional, basada en la digitalización de los servicios y del funcionamiento de la Administración, con un efecto arrastre sobre el resto de la economía.

El camino andado desde su puesta en marcha ha demostrado grandes avances en los ámbitos de la mejora de la experiencia ciudadana, donde se han implementado soluciones como la Carpeta Ciudadana para facilitar los trámites de los ciudadanos desde sus dispositivos móviles de forma ágil y segura, o se han reforzado canales de atención como el 060 con la implementación de nuevos y más modernos sistemas que permitirán ampliar sus capacidades de atención.

La mejora y modernización de recursos tecnológicos de las administraciones para poder prestar servicios de forma segura y eficiente mediante inversiones en herramientas y equipos de última generación, infraestructuras en la Nube de última generación, servicios de ciberseguridad avanzados o la automatización de procesos mediante el uso de procesos robotizados e inteligencia artificial son solo algunos de los ejemplos que empiezan a reflejar los resultados de esta estrategia y de este proceso transformador.



2023 será el año en el que seremos testigos de un impulso sin precedentes en el que, al desarrollo de las iniciativas actuales, se sumará el lanzamiento o consolidación de otras en las que el dato tendrá un papel de relevancia mediante el despliegue de espacios de datos para la Administración General del Estado o sanitarios que permitan guiar el desarrollo de políticas a través del intercambio de datos de forma segura y anonimizada entre administraciones, ciudadanos y empresas, o bien mejorar la calidad de vida y la salud de los ciudadanos gracias a mecanismos de diagnóstico e investigación más ágiles y proactivos. Además, esta iniciativa se encuentra alineada con la Estrategia Europea de Datos, cuyo principal objetivo es la creación de un mercado único europeo de datos bajo una visión interterritorial e intersectorial y con un estricto respeto a los valores europeos de autodeterminación, privacidad, transparencia, seguridad y competencia leal.

Ciudadanos y empresas podrán empezar a ver cambios en el modo en que la Administración Pública presta sus servicios de forma más ágil, con un lenguaje más claro y accesible en sus portales y aplicaciones institucionales, materializando la colaboración e innovación en iniciativas que introducirán la cultura de innovación en los equipos de desarrollo de las administraciones públicas. Todo ello para generar servicios públicos innovadores gracias a la colaboración con startups y pymes con alto componente tecnológico.



Por otro lado, comenzaremos a ver los resultados del nuevo modelo de identidad digital soberana de alcance europeo, articulado sobre tecnología Blockchain, que permitirá al usuario acceder a todo tipo de servicios mediante credenciales en su móvil, pudiendo verificar su identidad de forma segura y sin necesidad de desplazamientos.

Nos encontramos en un contexto de transformación sin precedentes para las administraciones públicas y 2023 supondrá un año decisivo para su impulso y lanzamiento. Contamos con las bases necesarias para asegurar dicha transformación y queda mucho camino por andar, pero las perspectivas apuntan a una clara transformación del modelo de prestación de servicios públicos en el que ciudadanos y empresas serán los protagonistas y estarán en el centro de la misma.





Tendencias transversales que cambiarán el tejido empresarial





Transformación empresarial

Javier **Vello**

Socio responsable de EY Transforma

Por qué necesitamos descubridores sin miedo a lo desconocido

Desde luego que el mundo ha cambiado extraordinariamente en los últimos años. Si echamos la vista atrás en los últimos veinte años, desde el cambio de siglo, la incertidumbre empresarial ha ido incrementándose de forma exponencial.

Recuerdo que, en aquellos años, no había reflexión estratégica que se preciara que no incluyera a Michael Porter y sus famosas cinco fuerzas. Eran aquellos maravillosos años donde los sectores eran departamentos estancos y las reglas de competencia dentro de ellos se podían definir de forma estándar. Aquel cambio de siglo vislumbraba también el amanecer de la digitalización y de las ventajas que el canal digital iba a alumbrar.


Si hoy en los primeros días de 2023 tecleamos en nuestro buscador preferido, "Michael Porter", la primera opción que nos aparecerá será la del alero de los Denver Nuggets, Michael Porter Jr. Este es un buen paradigma de cómo la manera de entender y aprovechar las ventajas competitivas ha variado de forma exponencial. Hoy no es posible imaginar un sector que no esté afectado de alguna forma por un alto nivel de incertidumbre y es casi imposible imaginar una empresa cuyas reflexiones estratégicas no haya que realizarlas en periodos más cortos.

Este cambio de los tiempos, y la nueva manera de entender la competitividad, e incluso la forma en cómo se configura el nuevo terreno de juego, requieren un nuevo tipo de compañía, un nuevo tipo de organización y un nuevo modelo de gestión.

Cuando hablamos de la transformación empresarial, empezamos siempre, como no puede ser de otra forma, con el "por qué" de la transformación, la razón última del cambio, que suele estar radicada en la reflexión de dónde quiere competir la organización. De hecho, solemos decir que toda transformación necesita empezar con ese por qué identificado de forma clara.

Pero en esta lista de interrogantes, donde el por qué y el qué acaparan los titulares de la transformación, olvidamos otros dos que terminan siendo tan o más importantes, no posiblemente en la definición de hacia dónde queremos llevar la compañía, pero claramente necesarios para concluir con éxito una transformación. No hay cambio posible sin tener claro “el cómo” y, definitivamente, “con quién”.

En las transformaciones empresariales que estamos contemplando en los últimos tiempos, prima que la compañía se convierta en una forma de organización líquida, que adapta su morfología a los retos de la empresa, que se expande fuera de los límites de la misma creando ecosistemas con terceros, en definitiva, una organización más compleja dentro de la simplicidad de la misma.



Más compleja en su aparente sencillez, más difícil de implantar un modelo menos jerárquico, siendo más fácil para nuevas organizaciones, aun cuando vimos en los últimos meses del año pasado que las grandes *tech* nacidas bajo estos modelos también experimentan problemas organizativos y de recursos humanos.

En ocasiones, las organizaciones tradicionales tienen la complejidad de cabalgar en contra de la cultura y de la forma tradicional de hacer las cosas, y de las personas que pueblan la organización que a veces son el freno más profundo a la transformación. Siendo el pilar más importante de transformación, no siempre las personas son un acelerador. Los propios miedos ante el cambio de *statu quo* o el incremento de incertidumbre personal son verdaderas barreras al cambio.

Por estas razones me dirijo a los directivos que, como yo, todavía recuerdan ese mundo idílico de certezas y líneas trazadas en grueso, de competidores conocidos con estrategias previsibles. Ese mundo no volverá, por lo que conviene que las compañías recuperen el espíritu de los descubridores, que se enfrentaban al mismo nivel de incertidumbre, y demostraban altos niveles de resiliencia.

Por eso son tan importantes los “cómo” y los “con quién” en un cambio como el que pretendemos abordar. Tenemos que dibujar un objetivo con un camino por trazar, con multitud de dudas, incógnitas y problemas, por lo que la mejor transformación está construida siempre por los arquitectos que no tienen miedo a lo desconocido, que conservan el espíritu emprendedor y que se mueven bien en entorno complejos.

Cómo decíamos, en función de cómo seamos capaces de trazar el plan de cambio y de cómo empezamos a cambiar, dependerá la medida del éxito. No tensemos la manera de hacer, pensando en modelos de organizaciones inteligentes que no son capaces de ser entendidas y puestas a funcionar por nuestros empleados si estos no quieren ser los nuevos descubridores. Cuando nos referimos a estos nuevos descubridores, evocamos a aquellos pioneros que en tiempos convulsos y de incertidumbre fueron capaces de vencer el miedo a lo desconocido para llegar a descubrir continentes, formas de hacer y, por qué no, de pensar.

“

Conviene que las compañías recuperen el espíritu de los descubridores, que se enfrentaban al mismo nivel de incertidumbre y demostraban altos niveles de resiliencia. Por eso son tan importantes los “cómo” y los “con quién” en un cambio como el que pretendemos abordar. Tenemos que dibujar un objetivo con un camino por trazar, con multitud de dudas, incógnitas y problemas, por lo que la mejor transformación está construida siempre por los arquitectos que no tienen miedo a lo desconocido, que conservan el espíritu emprendedor y que se mueven bien en entorno complejos.



Transición ecológica y descarbonización

Isabel **García Tejerina**

Senior advisor de EY

Exministra de Agricultura y Pesca, Alimentación
y Medio Ambiente



El reto de transformar la descarbonización en imperativo


Terminó la COP27 y este año pasó de puntillas, entre crisis, que las hay todas: bélica, geopolítica, energética, de inflación, alimentaria... Una compleja situación cuyo final aún no atisbamos.

En medio de tanta incertidumbre, que tanto lo complica todo, una certeza absoluta: un año más acumulando gases de efecto invernadero y uno menos para alcanzar la neutralidad climática a tiempo. Y la certeza también de que cada décima de grado de aumento de temperatura que no evitamos, incrementamos de manera significativa cómo nos complicamos nuestra existencia y la del planeta.

En 2023 debemos hablar, más aún, de emergencia energética y de imperativo de descarbonización. Emergencia porque el último Informe de brecha de emisiones de Naciones Unidas nos dice que estamos lejos del grado y medio de París: o reaccionamos o la Tierra se calentará entre 2,4 y 2,8 grados, según escenarios. Y el 6º Informe de Evaluación del IPCC concluye que ningún rincón del planeta escapa al cambio y que algunos fenómenos climáticos requerirán cientos de años para poder ser revertidos.

Se precisa una reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) inmediata, rápida, a gran escala y de forma sostenida. Y ello exige mucho compromiso de todos. Mucha financiación de muchos.

La emergencia es energética porque el 75% de los GEI viene de la producción y consumo de energía, y aún el 80% de la energía que mueve, calienta y enfría el mundo proviene de quemar combustibles fósiles.



La descarbonización es hoy, por tanto, un imperativo legal, porque así nos hemos comprometido en la Ley Europea de Clima, un imperativo medioambiental, un imperativo geopolítico –debemos mejorar nuestra soberanía energética– y económico y, por lo tanto, un imperativo social.

Los retos climáticos y energéticos deben ser enfrentados juntos. No es una crisis de energías renovables, al contrario, un mayor desarrollo de éstas hubiera minorado su impacto. Evidenciadas las debilidades de nuestro sistema energético, lejos de significar una marcha atrás, debe suponer un impulso, ya que la mejor respuesta pasa por mejorar la eficiencia energética y acelerar la capacidad instalada de energías limpias que reduzcan nuestra dependencia exterior y abaraten el recibo de la luz.

De alguna manera, la transición ecológica, la agenda de sostenibilidad, es una agenda de inversiones a las que el sector público por sí solo no puede hacer frente. Es fundamental el empuje de las empresas, que podrán avanzar más rápido si se les proporcionan las condiciones necesarias para ello: una fiscalidad que incentive y un marco regulatorio claro, estable y seguro para la inversión.

Impulsados por los marcos normativos, por consumidores, empleados y por el sistema financiero, lo cierto es que empresas y organizaciones avanzan hacia cero emisiones netas, muestra de una mayor conciencia ante la vulnerabilidad al cambio climático y al papel que cada uno debe desempeñar. Directivas como la propuesta de diligencia debida en materia de sostenibilidad, actualmente en negociación, promoverán que más empresas, dentro y fuera de la UE inicien su andadura en materia de sostenibilidad.

En este escenario veremos cobrar un protagonismo creciente al sistema financiero global. No solo porque se requiere mucha financiación por el coste de la transición, por la necesidad de ayudar a los países en desarrollo a alcanzar sus objetivos de mitigación, sus necesidades de adaptación y de recuperación detrás de cada episodio climático extremo. También porque cuanto más nos alejemos del objetivo del grado y medio, mayores serán los daños, más los afectados, los riesgos y sus probabilidades de materializarse y, por lo tanto, mayor será el deterioro de los activos y de la capacidad de generar valor de las empresas y las implicaciones en todos los órdenes de la economía mundial, aumentando el foco sobre los riesgos de sostenibilidad.

Y todo ello, al ser cada día más evidente, ha convertido al sector financiero en un agente impulsor y decisivo de la transición ecológica.

Qué veremos y qué esperamos de 2023

La UE, ante la crisis energética, ha aumentado los objetivos de desarrollo de energías renovables y de eficiencia energética. En la COP27, Europa elevó su compromiso climático para 2030 a una reducción del 57% de sus emisiones sobre las de 1990. Varios reglamentos del paquete *Fit for 55*, el marco regulatorio europeo para alcanzar nuestros compromisos, han sido ya aprobados y en 2023 cabe esperar que se aprueben los restantes.

La pasada COP15 del Convenio de Diversidad Biológica aprobó el Marco Mundial de la Diversidad Biológica, de importancia creciente a efectos de la transición ecológica. Es sabida la interrelación entre el cambio climático y la pérdida de biodiversidad, como es sabido que el desarrollo y bienestar dependen de ecosistemas sanos, lo que exige, en nuestro beneficio, preservar todas sus formas de vida.

La UE presentó el pasado mes de junio una Ley de restauración de la naturaleza, que se negociará a lo largo de 2023, con el objetivo recuperar ecosistemas degradados y de proteger naturaleza y biodiversidad en todas partes, contribuyendo también a los objetivos de mitigación y adaptación al cambio climático.

A finales de noviembre la Comisión presentó una propuesta de reglamento para potenciar las absorciones de carbono de la atmósfera, creando mercados voluntarios fiables; y se dio un nuevo impulso a la economía circular, centrada en los envases y residuos de envases, avanzando hacia su completa circularidad, pues la transición ecológica debe ir más allá de la lucha contra el cambio climático.

Pese a lo arduo y largo que parece el camino el de la transición ecológica, 2023 debe transitar su senda. Acelerar el paso. En la UE el impulso nos lo da la nueva legislación y los compromisos internacionales, que nos esforzamos por liderar. Pudiendo parecer que la complejidad de la situación mundial no es la más propicia, menos que nunca se debe perder el foco, pues a las razones medioambientales, hoy se suman las económicas, sociales y de seguridad estratégica.



“Se precisa una reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) inmediata, rápida, a gran escala y de forma sostenida. Y ello exige mucho compromiso de todos y mucha financiación”.



Personas y cultura corporativa

Jaime Sol

Socio director del área People Advisory Services de EY



Retos en la gestión de talento en 2023: ¿estamos preparados?

Estamos finalizando el año 2022 y es un momento para reflexionar sobre cómo será el año 2023 desde un punto de vista de gestión de personas. La guerra de Ucrania, la crisis energética, la inflación y los datos económicos apuntan a que no va a ser un año fácil y que, desde la perspectiva de Recursos Humanos, vamos a tener que adelantarnos a las necesidades del negocio. ¿Qué perspectivas tenemos?

Por un lado, las organizaciones van a tener que reorientar la planificación de la fuerza de trabajo. Se enfrentan al reto de cómo reducir la brecha de *skills* que tienen en la organización. Este problema se agrava más con la escasez de talento para determinadas posiciones. Por ello, va a ser necesario seguir invirtiendo en formación, tanto en aspectos digitales como en sostenibilidad, diversidad e inclusión. Además, en este entorno post-pandemia, las formas de aprendizaje han cambiado, siendo cada vez más habitual la formación inmersiva a través de realidad virtual, así como el microaprendizaje. Dentro de esta planificación de la fuerza de trabajo, las organizaciones van a tener que asegurar que cuentan con una plantilla diversa. De hecho, la diversidad y la inclusión se han convertido en prioridades para todas las organizaciones y se revelan como elementos de atracción y retención de talento. Así, el estudio de EY Work Reimagined de este año indica que el 82% de los empleados y el 79% de las organizaciones consideran que se puede hacer bastante más en este campo.

Por otro lado, las organizaciones van a tener que seguir avanzando en mejorar la experiencia del empleado. También de acuerdo con el estudio de EY Work Reimagined, el 43% de los empleados están pensando en cambiar de trabajo en los próximos doce meses. El trabajo híbrido, en todas aquellas posiciones en las que se puede aplicar, ha venido para quedarse. Las organizaciones van a tener que adaptarse a las demandas de los empleados si quieren atraer y retener talento. Así, el 80% de los empleados encuestados en el estudio EY Work Reimagined afirma que quieren trabajar de forma remota, al menos, dos días a la semana. Por tanto, va a ser necesario seguir avanzando y mejorando los programas de trabajo híbridos.

Además, de acuerdo con el citado estudio, las razones por las que los empleados se cambian de trabajo son, por este orden, el nivel retributivo (38%), las oportunidades de carrera profesional (25%) y mayor flexibilidad en el trabajo (19%). Las empresas van a tener que mejorar sus sistemas retributivos, más allá del impacto de la inflación, ampliando el concepto de compensación total e incluyendo aspectos ahora tan demandados como el *well-being*, tanto físico, como mental y financiero.

Con carácter adicional, las empresas van a seguir invirtiendo en tecnología. Un número importante de organizaciones están teniendo problemas para integrar sus distintas tecnologías de recursos humanos (ecosistema tecnológico) y están encontrando serias dificultades para obtener datos precisos y fiables de sus plantillas a partir de los cuales poder tomar sus decisiones. Por ello, las empresas van a tener que consolidar proveedores tecnológicos para mejorar la compatibilidad, los datos y los procesos, así como para reducir los costes. Pero a la vez, van a invertir en tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, *analytics*, *chatbots* o el metaverso, por lo que el ecosistema tecnológico de recursos humanos seguirá siendo complejo.



Por un lado, las organizaciones van a tener que reorientar la planificación de la fuerza de trabajo. Se enfrentan al reto de cómo reducir la brecha de skills que tienen en la organización. Este problema se agrava más con la escasez de talento para determinadas posiciones. Por ello, va a ser necesario seguir invirtiendo en formación, tanto en aspectos digitales como en sostenibilidad, diversidad e inclusión.



Unido a la tecnología, y enmarcados dentro de un proceso de eficiencia y contención de costes en el que están inmersas, en 2023 las empresas van a seguir automatizando procesos de recursos humanos. Desde la selección, el *onboarding* de los empleados o los beneficios sociales, hasta la nómina son procesos de recursos humanos que se pueden automatizar, generando un triple beneficio: reducción de costes, reducción de los errores y mejora de la experiencia de los empleados.

También, la vuelta a los viajes y el trabajo híbrido internacional hacen necesario volver a plantearse las políticas de movilidad internacional, en un contexto cada vez más complejo desde un punto de vista de inmigración. En este sentido, una parte importante de las empresas que permiten alguna forma de trabajo híbrido internacional no cuentan con políticas apropiadas para gestionarlo. Como consecuencia de la post pandemia, emerge una nueva forma de movilidad que se puede denominar "la movilidad virtual". Todas estas nuevas tendencias están haciendo que los departamentos de movilidad internacional estén en plena transformación, siendo la tecnología cada vez más importante para una gestión adecuada de todos los procesos y para asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, de seguridad social y de inmigración.

Como vemos, nos espera un 2023 apasionante, lleno de retos y en el que, si queremos tener éxito, vamos a tener que poner a las personas en el centro. No hay otra forma de conseguirlo.



Fondos Europeos

Chus **Escobar**
Socia responsable de Sector Público EY

Ignacio **Niño**
Senior Advisor EY



Fondos Europeos: de nuevo un año clave (y van tres)

En un contexto mundial de incertidumbre económica, inflación, polarización geopolítica y algunos síntomas de una vuelta al proteccionismo comercial, el papel de la Unión Europea es más relevante que nunca para sus Estados miembros. Nuestros países carecen del tamaño suficiente, incluso los más grandes, para competir en el tablero global.

La Unión Europea ha escogido el camino del estímulo del gasto público para paliar los efectos negativos que estas circunstancias tienen para las economías y sociedades europeas. Desde la pandemia, la Unión Europea ha puesto en marcha el mayor paquete de estímulo jamás financiado, a través de su presupuesto a largo plazo y de NextGenerationEU (1,8 billones de euros a precios de 2018). Recordemos que el segundo instrumento es temporal y se ha concebido para impulsar la recuperación de la economía tras los efectos del COVID-19 y la guerra en Ucrania; con un fuerte enfoque en la resiliencia, la transición ecológica y la transformación digital.

La principal herramienta para el despliegue de NextGenerationEU en los países es su Plan de Recuperación, cuya primera versión española fue aprobada en el mes de julio del pasado 2021. ¿Es posible que, por tercer año consecutivo, en 2023, estemos dispuestos a afirmar que encaramos un año clave para el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) español? Ya lo hicimos ante el 2021 y repetimos ante 2022. Pero sí, aunque suene a historia repetida, solo nos hace falta lanzar una mirada al futuro, al 2023, para llegar a esa conclusión. Y vamos a argumentarlo apoyándonos en 6 motivaciones, 4 de naturaleza operativa y otras 2 de contexto.

Empecemos por las operativas:

- 1.** La adenda al PRTR: 2023 va a estar marcado por la adenda española al PRTR y sus implicaciones, que serán muchas y trascendentes. A comienzo de año se presentará a Bruselas y deberá ser examinado y aprobado por las autoridades comunitarias. Una vez se han avanzado, el martes 20 de diciembre, las líneas maestras de su contenido, hay importantes novedades y se confirma que se amplían los montantes financieros totales del PRTR desde los 69.528 millones de euros iniciales hasta un máximo de 163.820 millones de euros, hasta agosto de 2026, aprovechando todos los recursos disponibles.
- 2.** La relevancia de los instrumentos financieros: En base a esa adenda, los instrumentos financieros van a ser el gran invitado del año 2023. España tiene la posibilidad de solicitar hasta 84.000 millones de euros reembolsables antes de 2030, y es de esperar que este montante se traslade a la economía española a través de instrumentos financieros que permitan su devolución en el plazo establecido.

Ya en los Presupuestos Generales del Estado para 2023 se prevén 4.852 millones de euros en el Capítulo 8 (operaciones financieras), lo que supone un aumento del 279% frente a las cifras de 2022. La trascendencia que van a adquirir este tipo de operaciones va a suponer un reto mayúsculo y un cambio de paradigma. Va a obligar al conjunto de la administración española, en todos sus niveles, a incorporar las mismas en su dinámica habitual, cuando es escaso (y muy reducido a organismos especializados), el conocimiento del que se dispone sobre la gestión de actuaciones de naturaleza financiera. Esperamos una importante involucración del sector financiero privado de nuestro país como aliado para responder a este desafío.

- 3.** La digestión de los fondos: La relevancia y magnitud de la adenda (unida a las tareas derivadas de la programación de los nuevos Fondos Estructurales del periodo 2021-2027, que suponen una ayuda para España superior a los 36.000 millones de euros) pueden llevar en 2023 al límite las capacidades administrativas. Ello se va a hacer evidente tanto en los distintos Ministerios como en las Comunidades Autónomas, y va a hacer necesarias medidas de respuesta, tanto por la vía de refuerzo de los equipos, como por la vía de la automatización y el apoyo de asistencias técnicas, que aumenten la capacidad de las principales unidades gestoras.
- 4.** La necesaria aceleración de los PERTE: La información conocida de la adenda indica una clara apuesta por reforzar los PERTE y su componente de impulso a la autonomía estratégica y a la industrialización. Contando ya con doce PERTE, incluido el de la Descarbonización Industrial, 2023 será el año de su dinamización. Incluso en algunos PERTE ya lanzados, como el PERTE VEC, se necesitará un nuevo impulso en forma de segunda convocatoria. Junto a ello, veremos la resolución de las grandes líneas de ayudas del PERTE Agroalimentario, del de Economía Circular o del de Economía Social; el lanzamiento de las actuaciones del mayor de ellos, el PERTE Chip; así como la publicación de las grandes convocatorias del PERTE naval, del aeroespacial o del del Ciclo del Agua, entre otros.

Y a ello le unimos las dos motivaciones de contexto:

5. Marco nacional: citas electorales y la presidencia española de la UE: En el ámbito nacional, todo lo anterior, que no es poco, se deberá llevar a la práctica a lo largo de un año marcado por dos grandes citas electorales y por la presidencia española de la UE. En cuanto a lo primero, es de esperar que la maquinaria administrativa no se vea muy condicionada por los ritmos políticos que implican dos citas electorales (autonómicas-locales y generales) de tanta relevancia; y, en cuanto a lo segundo, sabido es el reto que para cada uno de los ministerios supone cumplir con las exigencias de una presidencia europea, por lo que será necesario blindar el aparataje de gestión de cada uno de ellos para que no se vean condicionados y ralentizados en sus tareas cotidianas y de gestión del PRTR.

6. Marco internacional: respuesta europea a los retos geopolíticos: El PRTR nació como respuesta europea a la pandemia del COVID-19. Más tarde, con la agresión rusa en Ucrania, esa respuesta se ha reforzado, por ejemplo, con la aprobación del programa REPowerEU. Pero en 2023 el contexto geopolítico va a crecer en incertidumbres y no solo derivadas de los efectos de la continuación de la guerra en Ucrania. Habrá que atender a la evolución económica en el continente y en algunos de nuestros principales socios (Reino Unido); habrá que vigilar los efectos en Europa de medidas de corte proteccionista como la Inflation Reduction Act estadounidense; o atender las tensiones en el estrecho de Taiwán que puedan generar problemas en la cadena de valor del suministro de una materia tan estratégica como los semiconductores, por citar tan solo algunos ejemplos. Ante ello, bien podría ser que los mecanismos europeos de respuesta, como es el caso del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia -MRR- (y, con ello, los planes nacionales) se vieran modificados.



La principal herramienta para el despliegue de NextGenerationEU en los países es su Plan de Recuperación, cuya primera versión española fue aprobada en el mes de julio del pasado 2021. ¿Es posible que, por tercer año consecutivo, en 2023, estemos dispuestos a afirmar que encaramos un año clave para el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) español?

En conclusión, y en base a todo ello, creemos más que justificada nuestra hipótesis de partida. Sí, de nuevo, estamos ante un año clave para el plan de recuperación. Desde EY, prestaremos mucha atención a los acontecimientos de las primeras semanas y meses de 2023 en este ámbito:

- La evolución de las inversiones y reformas ya comprometidas en el plan aprobado.
- El contenido de la adenda española a su PRTR, en cuanto a las inversiones y reformas adicionales incorporadas; con especial atención al PERTE Chip y a los instrumentos financieros propuestos.
- El despliegue de los instrumentos financieros previstos en los Presupuestos Generales del Estado de 2023 y su reflejo a nivel autonómico; así como la participación del sector financiero privado en este ámbito.
- El avance de la automatización de los procesos administrativos, también financiada por el PRTR; y la aparición de asistencias técnicas para agilizar la absorción de los fondos y su adecuado control.
- Los resultados de las diferentes auditorías de la gestión de estos fondos que ya han comenzado durante 2022 (intervenciones generales, Comisión Europea, tribunales de cuentas).
- Las decisiones de la UE en relación con la posible extensión del calendario de ejecución del MRR, solicitada ya por España y Portugal.
- El comienzo de la evaluación intermedia de los planes nacionales por parte de la Comisión, que deberá estar finalizado a principios de 2024.

En todo caso a la vista de cómo vienen evolucionando los acontecimientos, ¿podemos asegurar que justo en un año no estaremos haciendo la misma afirmación? No nos atrevemos a asegurarlo. Pero, ahora, toca seguir muy de cerca el devenir de un 2023 que se prevé interesante.



Estrategia

David **Samu**

Socio responsable EY Parthenon





Estrategia en tiempos de incertidumbre

El mejor entrenador de la historia del baloncesto universitario americano es para muchos Mike Krzyzewski, que acaba de retirarse después de una exitosa trayectoria de 36 temporadas en la NCAA (donde es el entrenador con mayor número de victorias de la historia de la competición), además de ser seleccionador de Estados Unidos entre 2006 y 2016 (ganando tres juegos olímpicos y dos mundiales). ¿Cuál es su principal legado? A mí me gustaría destacar el haber sido capaz de modelar una serie de valores y comportamientos que han forjado la cultura de su equipo en Duke durante más de 35 años, en un entorno donde el baloncesto universitario ha sufrido una gran transformación y donde año a año los mejores jugadores del equipo se iban a la NBA.

Es precisamente esta cultura es la que año a año le permitió modelar equipos competitivos, con un estilo de liderazgo motivacional que se iba adaptando a la configuración de los mismos y que es el aspecto más recordado por la mayor parte de los jugadores que han formado parte de esos equipos, incluyendo grandes estrellas de la NBA que han participado en las selecciones americanas bajo su dirección.

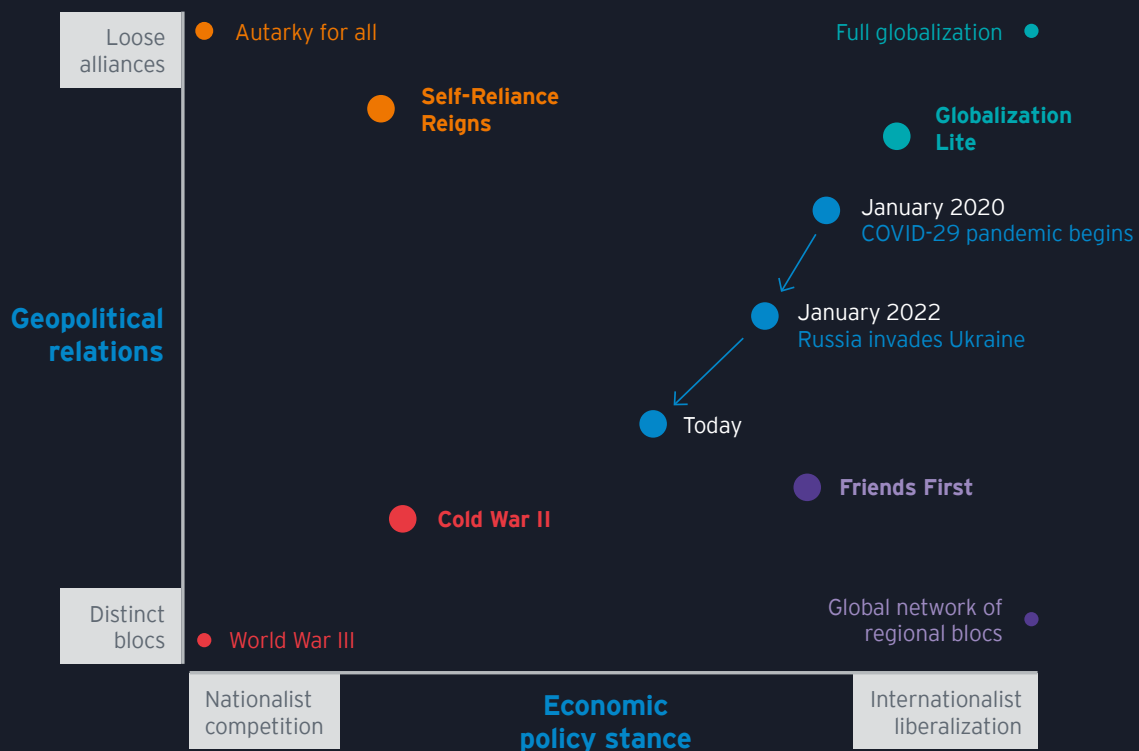
¿Por qué pienso que el ejemplo de Coach K es relevante para hablar de la estrategia de las compañías españolas en 2023? Porque en tiempos de tanta turbulencia e incertidumbre, tener ejemplos de liderazgos transformadores en entornos muy cambiantes es útil. También porque en el baloncesto, como en el mundo empresarial, los resultados son importantes, pero no son lo único importante. En los últimos tres años nos está tocando vivir una época caracterizada por una sucesión de eventos, algunos difícilmente previsibles, que están teniendo un fuerte impacto a nivel social y empresarial: la pandemia de COVID-19 (que todavía no ha acabado), con su impacto en las cadenas de suministro globales (que todavía seguimos sufriendo); la invasión de Ucrania, y el impacto que está suponiendo en los costes energéticos en la Unión Europea; la inflación en los costes de materias primas, que está provocando un aumento muy acelerado de los tipos de interés por parte de los Bancos Centrales que tiene implicaciones relevantes para el consumo y el coste de financiación de las compañías; el incremento de las tensiones entre China y Estados Unidos, algunas de cuyas consecuencias empezamos a vislumbrar para la industria tecnológica o la deriva populista en democracias occidentales, de la cual no somos ajenos en España. Son algunos ejemplos de un contexto complejo, cambiante, y con bajo nivel de predictibilidad.

En este entorno, ¿cómo pueden plantear, y ejecutar con éxito, su estrategia las compañías españolas? Creo que hay varios elementos clave a considerar como elementos de reflexión. El primero de ellos nos lo ha sugerido el ejemplo de Mike Krzyzewski: el propósito de la empresa y su marco cultural son la brújula y el compás que deben guiar la estrategia en estos tiempos turbulentos. Son los elementos de referencia que garantizan que la visión a largo plazo se mantiene incluso si son necesarios ajustes derivados de un contexto tan cambiante. Estas variables son clave en uno de los mayores retos que tienen las empresas españolas a corto y medio plazo: la atracción, desarrollo y retención del talento. Porque creo que el propósito y la cultura corporativa pueden ser cada vez más elementos de diferenciación de cara a clientes y empleados. Siempre que conformen de manera real el ADN de la empresa y no se limiten a un ejercicio de marketing para decorar sedes corporativas.

Donde creo que sí hay que plantear enfoques diferentes es en cómo se formula la estrategia y cuáles deberían ser los horizontes temporales. Tradicionalmente el enfoque de formulación de los planes estratégicos cubría periodos de 3 a 5 años, en donde un ejercicio metódico de análisis externo e interno sugería de manera natural un diagnóstico estratégico y una formulación de las líneas de acción estratégica, que después se declinaban en iniciativas y proyectos. Pues bien, este enfoque, que sigue siendo metodológicamente apropiado, debería incorporar de manera sistemática un análisis de escenarios de evolución macro, que permitan construir estrategias reactivas ante escenarios más disruptivos en algunas dimensiones clave.

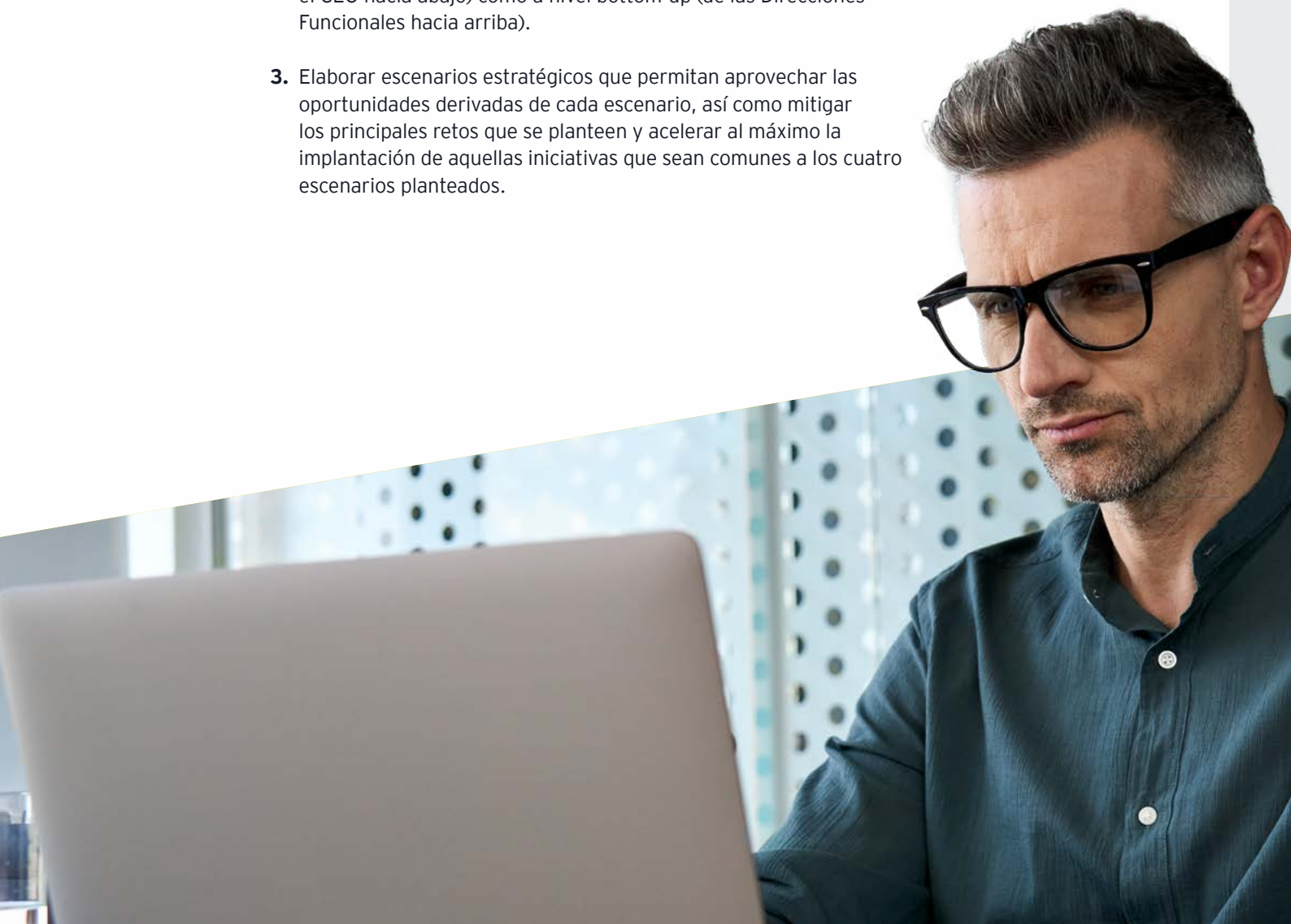
¿Cuáles son estas dimensiones? La primera es la más obvia: la probabilidad de nuevas oleadas de la pandemia en países con sistemas sanitarios poco preparados y donde la vacunación tardará en llegar a amplios porcentajes de la población (China, India, sudeste asiático), que volverán a causar interrupciones en determinadas cadenas de suministro. El hecho de que llevemos tres años sufriendo las consecuencias no significa que no tengamos que trabajar en cómo disminuir la dependencia a dichas cadenas de suministro, o bien buscar cadenas alternativas (que obviamente depende mucho de cada sector).

Hay otra dimensión que creo que va a ser necesaria considerar de manera mucho más detallada y rigurosa que hasta ahora, que es la evolución de la situación geopolítica a nivel global, que está evolucionando de manera muy relevante debido a la guerra en Ucrania, su potencial impacto en el proceso de globalización y la traslación inmediata a las políticas económicas de los principales países de nuestro entorno. En EY Parthenon llevamos trabajando en los últimos dos años en la construcción de potenciales escenarios y sus implicaciones en términos de crecimiento para los principales sectores de actividad. Un resumen de los escenarios puede verse en la Gráfica 1.



¿Cómo deberían los CEO y los Comités de Dirección integrar estos escenarios en la definición de su estrategia? Desarrollando una aproximación en tres etapas, para tener una formulación estratégica más dinámica que pueda evolucionar en función del entorno:

- 1.** Mejorar las capacidades de la compañía en la comprensión y análisis del entorno geopolítico “macro”, identificando cuáles son situaciones o indicadores que anticipan tendencias y analizando en detalle las potenciales oportunidades o amenazas derivadas de dichas tendencias.
- 2.** Analizar las implicaciones de cada escenario para la estrategia corporativa y funcional de la empresa, tanto a nivel top-down (desde el CEO hacia abajo) como a nivel bottom-up (de las Direcciones Funcionales hacia arriba).
- 3.** Elaborar escenarios estratégicos que permitan aprovechar las oportunidades derivadas de cada escenario, así como mitigar los principales retos que se planteen y acelerar al máximo la implantación de aquellas iniciativas que sean comunes a los cuatro escenarios planteados.



En definitiva, creo que en 2023 y en los años siguientes el análisis del entorno macro global y sus consecuencias a nivel local van a ser unos de los principales cambios en cómo realizamos la formulación de la estrategia en las compañías y significará que éstas tendrán que ser mucho más flexibles y ágiles en la respuesta a determinados escenarios. Teniendo como referencia siempre el propósito y el marco cultural de la compañía que, como el ejemplo de Coach K muestra, seguirán siendo clave en el éxito y la sostenibilidad de nuestras compañías en el largo plazo.

“

El propósito de la empresa y su marco cultural son la brújula y el compás que deben guiar la estrategia en estos tiempos turbulentos. Son los elementos de referencia que garantizan que la visión a largo plazo se mantiene incluso si son necesarios ajustes derivados de un contexto tan cambiante.





Confianza empresarial

Hildur **Jónsdóttir**

Socia directora de Assurance en EY España





Cómo generar confianza en un año complejo

La mañana del 24 de febrero de 2022 podría haber sido una mañana cualquiera. Podría haber sido una jornada más enfilando una primavera de recuperación tras los duros meses de la pandemia de COVID-19. Pero el 24 de febrero no fue un jueves más, fue el día que empezó la invasión de Ucrania por Rusia y, de la noche a la mañana, todo cambió. Los mercados, los suministros y otras muchas previsiones se desplomaron mientras que los precios y la inflación se desbocaron, y no lo vimos venir. Una vez más y como ya habíamos vivido con el coronavirus, comprobamos que vivimos en un mundo con riesgos que no controlamos, que el ruido ambiente no siempre nos permite ver el futuro con claridad y, sobre todo, que somos vulnerables. Los riesgos latentes se materializaron y, de pronta, estábamos inmersos en otra crisis que sigue viva.

Si ponemos el foco en el mundo empresarial, la confianza es esencial para sobrevivir y, sin duda, para ser sostenibles a largo plazo. En un mundo tan convulso donde es casi imposible hacer previsiones sobre el precio de la energía, asegurar el suministro de componentes industriales o saber si mañana dispondremos de materias primas suficientes, ante este escenario incierto, la clave para superar los sobresaltos es generar más confianza, de hecho, la confianza es el antídoto para afrontar un mundo con tanta incertidumbre.

Entramos en un año que será difícil y que requerirá esfuerzos adicionales para superar con éxito los obstáculos que, sin duda, vamos a encontrar. Las previsiones económicas no son catastróficas, pero no son buenas. Los pronósticos indican que las grandes economías europeas, con Alemania a la cabeza, pueden entrar en recesión a principios de año. Con unas tasas de inflación en torno al 10% a finales de 2022 en la eurozona y con previsión de crecimiento de la economía española en torno al 1% según varios organismos y think tanks, todo apunta a que nos esperan meses complicados. Además, la invasión de Ucrania sigue siendo una herida abierta cuyas consecuencias desconocemos.

Tres claves para avanzar en 2023

No hay recetas sencillas ni fórmulas mágicas para generar confianza de manera rápida. De hecho, como sucede con la reputación, construir confianza exige tiempo y esfuerzo. Pero a pesar de las dificultades y de la complejidad del entorno, se puede trabajar en la dirección correcta a corto y a largo plazo. Cada compañía, cada sector y cada mercado tienen sus propias peculiaridades, pero podemos apuntar tres recomendaciones para abordar 2023 con más solidez o, para ser más precisos, con más resiliencia.

En primer lugar, es recomendable reforzar todo lo relacionado con la transparencia y, por ende, con la rendición de cuentas. En un mundo en donde los stakeholders son cada día más exigentes y tienen más poder, no hay espacio para la opacidad y el concepto de accountability cobra especial relevancia. Ciudadanos, clientes, proveedores, accionistas, acreedores o reguladores, someten a las compañías a un escrutinio público constante. Por ello, conviene estar alineado con las mejores prácticas en materia de reporting, tanto financiero como no financiero, así como asumir la transparencia como una parte esencial de la estrategia y de la operativa de la empresa.

En segundo término, cultivar la confianza se consigue también mediante una adecuada gestión de riesgos. Una empresa es parte de un ecosistema vivo, dispar y heterogéneo en el que convive e interactúa con otros agentes. Por ello, es crucial conocer, gestionar y paliar las amenazas que surgen a diario, sobre todo aquellas que no dependen directamente de la propia organización. El informe EY Global Board Risk Survey 2021 ponía de manifiesto la relevancia de esta materia y señalaba que el 79% de los entrevistados cree que mejorar la gestión de riesgos será un aspecto crítico para permitir a sus organizaciones proteger y crear valor en los próximos cinco años.

En tercer lugar, para construir confianza en el nuevo entorno es fundamental ser auténticos. En un entorno en donde empieza a haber cierto ruido, incluso "griterío", en materia de sostenibilidad, propósito, compromiso o engagement, los stakeholders valoran acciones reales y penalizan a los que practican una falsa transparencia. El *greenwashing* ya es un tema recurrente en muchos foros y desde tanto los inversores como los ciudadanos ya castigan a los que no actúan tal y como afirman que actúan. Según el famoso estudio Edelman Trust Barometer 2022 el 76% de los encuestados se muestra preocupado por el uso inadecuado de información falsa o fake news, porcentaje que llega hasta el 84% en España, país que lidera esta tabla. Para confiar en otro hay que creer lo que comunica, por lo que cualquier duda o disonancia entre el discurso y el comportamiento real puede generar el efecto contrario.

Impulsar la transparencia, gestionar los riesgos y ser auténtico son tres prácticas tan complejas que no siempre se asumen con la intensidad necesaria. Tenemos un año difícil que hay que afrontar con los mejores recursos que tengamos y no siempre es fácil disponer de activos que nos permitan avanzar. Pero lo que sí está en nuestra mano es hacer todo lo posible para ganarnos la confianza de aquellos a los que nos debemos y para, entre todos, hacer que el mundo funcione un poco mejor que el año pasado.



Si ponemos el foco en el mundo empresarial, la confianza es esencial para sobrevivir y, sin duda, para ser sostenibles a largo plazo. En un mundo tan convulso donde es casi imposible hacer previsiones sobre el precio de la energía, asegurar el suministro de componentes industriales o saber si mañana dispondremos de materias primas suficientes. Si mañana disponemos de materias primas suficientes, la clave es generar más confianza, de hecho, la confianza es el antídoto para afrontar un mundo con tanta incertidumbre.



Liderazgo

Ignacio Rel
Socio director de Consulting de EY





El CEO en 2023: la importancia de liderar en tiempos de incertidumbre

El mundo actual en el que vivimos ha dejado de ser predecible. Después de gozar de varias décadas de estabilidad y comportamiento homogéneo de la economía, eventos como la pandemia de COVID-19, las tensiones geopolíticas entre oriente y occidente o la reciente invasión de Ucrania están generando altos de grado de incertidumbre en el escenario socioeconómico actual. Nuestro entorno está sometido a grandes cambios que se suceden de manera más frecuente y acelerada en el tiempo

Las consecuencias de estos cambios se están traduciendo en roturas de las cadenas de suministro, procesos de regionalización vs globalización, subida de los costes de la energía, inflación, subida de los tipos de interés, mayor preocupación por el deterioro del medio ambiente, así como cambios en los valores y preferencias en la manera de abordar la vida por parte de la sociedad.

Las últimas décadas de estabilidad han cimentado organizaciones estructuradas para desempeñar su actividad en entornos estables donde el acceso a los mercados, la tecnología, el capital, la financiación e incluso a los recursos humanos nunca se había cuestionado.

Pero el escenario ha cambiado y es preciso adaptarse con agilidad. Según el estudio de EY CEO Outlook Pulse Survey de octubre de 2022, basado en una encuesta a más de 750 directivos de todo el mundo, la transformación es una variable central en sus estrategias corporativas. El informe revela que, como consecuencia de los cambios geopolíticos recientes, el 40% afirma que están reconfigurando sus cadenas de suministro, el 43% está retrasando inversiones y el 29% ha parado planes de inversión previstos. De hecho, llama la atención que, hasta un 72% de los CEO, cree que tienen que abordar una transformación radical de sus operaciones en los próximos dos años para competir de manera eficaz en sus sectores.

Las situaciones disruptivas y de crisis que estamos viendo últimamente no impactan de forma igual y generalizada en todos los sectores de actividad. De hecho, sucede que aquellas organizaciones que cuentan con líderes con visión a largo plazo y liderazgo suelen transformar los retos en situaciones de oportunidad. En este sentido, los principales retos y oportunidades de futuro a los que se van a enfrentar los CEO pivotarán en torno a los siguientes factores:

Tecnología y Digitalización

Hoy en día nadie discute que la digitalización forma parte de la “nueva normalidad” de las organizaciones. Sin embargo y a pesar de la gran inversión realizada en los últimos años, todavía hay un largo camino que recorrer. Muchas empresas se han embarcado en costosas implantaciones tecnológicas o en pequeños cambios relacionados con sus herramientas de trabajo. Sin embargo, aquellas compañías que han identificado oportunidades de mercado o ventajas competitivas en coste, mediante la transformación de sus modelos de negocio y formas de trabajar a través de la tecnología, son y serán los “super competidores” del mercado y ocuparán posiciones de liderazgo en sus sectores.

Sostenibilidad y Medio Ambiente

La sostenibilidad supone una nueva era en materia de transformación. La preocupación por la preservación del medio ambiente mediante uso de energías renovables, junto con la reducción de las externalidades producidas en la fabricación de productos o en la prestación de servicios ya forman parte de la agenda de los líderes empresariales. También según el informe EY CEO Outlook Pulse Survey, apostar por la sostenibilidad como eje central en los productos y servicios para conectar con los clientes es el principal cambio en materia de operaciones para los CEO (39% aseguran que avanzan por esta senda).

La aparición de nueva regulación, así como la concienciación de la sociedad y los cambios en los hábitos de consumo, van a suponer una adaptación de las estrategias de negocio de las compañías, que van a reconfigurar sus productos y servicios, así como sus inversiones y cadenas de suministro para adaptarse a esta nueva realidad.



Innovación

Las situaciones de disrupción y de crisis requieren cambios y esto supone actuar de manera diferente. Hacer las cosas tal y como las veníamos haciendo no nos va a garantizar la supervivencia empresarial.

Cuestionar las cosas, identificar nuevos productos o servicios, mejorar procesos o tareas existentes, identificar nuevas formas de ventaja competitiva sostenible en el tiempo supone, en definitiva, hacer que la innovación forme parte de nuestra cultura empresarial. De hecho, la innovación es uno de los mejores activos que puede tener una organización.

Capital Humano

La continua evolución del entorno lleva asociada una transformación de los modelos de trabajo de las organizaciones. Este hecho va a suponer la necesidad de adaptar, en mayor o en menor medida, la cultura empresarial de las compañías. En este sentido, se van a requerir nuevos perfiles para desarrollar trabajos distintos a los existentes, así como nuevos modelos de gestión de personas de manera que seamos capaces de atraer, retener y desarrollar nuevo talento.

Disponer de los perfiles necesarios para llevar a cabo los procesos de transformación junto con la gestión, convivencia y encaje de los perfiles actuales con los perfiles distintos de los tradicionales va a suponer otro de los grandes retos y oportunidades de las compañías.

Reconfiguración del mercado y Fondos Europeos

La rotura de las cadenas de suministro globales, junto con la alta dependencia de las cadenas de valor de las compañías en los países del sudeste asiático, han supuesto subidas generalizadas de los costes de las materias primas. Por otro lado, la alta dependencia de las fuentes de energía fósiles junto con la subida de los precios relacionada con crisis de Ucrania, están teniendo un impacto significativo en las cuentas de resultados de las compañías.

En este contexto, los Fondos Europeos para la recuperación del crecimiento económico, transformación digital y transición energética están ofreciendo oportunidades de desarrollo, diversificación y verticalización hacia nuevos sectores. Desde el punto de vista empresarial, esta financiación ofrece oportunidades muy interesantes que es clave tener identificadas.

Acceso a la financiación

La situación de incertidumbre actual asociada a incremento de costes va a suponer una reestructuración de los negocios de las compañías en el corto plazo para no perder eficiencia. Este ajuste de costes no debe suponer renunciar al crecimiento genera economías de escala, atrae el talento y fomenta la innovación.

La financiación de las operaciones y de los proyectos de inversión ante una subida de los tipos de interés para contrarrestar los efectos de la inflación va a requerir proyectos empresariales sólidos que recojan gran parte de los retos mencionados anteriormente.

Todos estos retos son importantes pero, sin duda, el mayor cambio al que se van a enfrentar los líderes empresariales es su propia habilidad para entender el contexto actual del entorno competitivo en el que operan, el entendimiento de las necesidades de transformación de su propia compañía y su capacidad de adaptación a este nuevo escenario incierto.



“

Llama la atención el elevado porcentaje de CEO que opina que tiene que abordar una transformación radical de sus operaciones en los próximos dos años para competir de manera eficaz en sus sectores.






Empresa familiar

David Ruiz-Roso

Socio de Auditoría y responsable del área de EY Private-Empresa Familiar en EY España





2023: una apuesta por la empresa familiar, la innovación y el emprendimiento con un papel fundamental de las startups

En España el 90% de las empresas privadas son familiares, generan casi el 70% del empleo privado y aportan cerca del 60% del Producto Interior Bruto (PIB). El estudio Las empresas familiares ante el reto de la innovación, realizado en 2022 por el Instituto de Empresa (IE) y EY sobre una base de datos de más de 2.000 compañías, revela que a igualdad de condiciones tamaño y estímulos, la empresa familiar innova más y mejor. Además, España es ya el cuarto país europeo en número de startups, solo por detrás de Reino Unido, Francia y Alemania, por lo que la apuesta por la empresa familiar, el emprendimiento, la innovación y las startups parece más necesaria y clara que nunca en un nuevo escenario de incertidumbres económicas, geopolíticas y con cambios tecnológicos vertiginosos.

Nos encontramos ante un cambio de paradigma económico y social que la pandemia de COVID-19 y su posterior crisis han impulsado, de manera que se ha acelerado el ritmo del cambio que veníamos experimentando en los últimos años, se ha impulsado la adopción y el uso de tecnología y las nuevas formas de trabajar y se ha puesto de relevancia la necesidad de girar rápidamente para mantenerse al día con los mercados cambiantes y las expectativas de los consumidores.

Hoy, ciudadanos, administraciones, reguladores, clientes o cualquier otro stakeholder exige transparencia en un contexto en el que ya no es posible avanzar sin tener en cuenta variables como la sostenibilidad (con el reto del cambio climático), la digitalización o el buen gobierno de las empresas. Estamos pasando del capitalismo de accionistas al capitalismo de stakeholders.

“Stakeholders capitalism” o “capitalismo humanista” significa crear valor sostenible a largo plazo y tener en cuenta a todos los grupos de interés. No se trata de decir “contribuimos a la sociedad porque hemos tenido éxito y tenemos que devolver parte de lo ganado”. Ahora se trata de decir “tenemos éxito porque creamos valor compartido con la sociedad”.

¿Cuál es el papel de la empresa familiar en el nuevo escenario?

Según el Family Business Index 2021, elaborado por EY y la Universidad de St. Gallen, las empresas familiares generaron colectivamente 7,28 billones de dólares en ingresos y emplearon a 24,1 millones de personas. Conjuntamente, este tipo de empresas constituyen la tercera contribución económica mas grande del mundo (después de EE.UU y China). Este índice identifica a Mercadona, Inditex y El Corte Inglés entre las 100 compañías familiares con mayores ingresos del mundo.

La empresa familiar es el futuro porque tiene unas características que la sitúan en un lugar privilegiado para afrontar el 2023 y los años venideros:

1. Colocan a las personas en el centro. Las empresas familiares nacen gracias a personas con nombres y apellidos. Crecen a partir de vínculos familiares que van más allá de la rentabilidad económica, sin renunciar a ella, y avanzan teniendo en cuenta que existe una historia y que hay que dejar un legado.
2. Tienen capacidad para genera confianza. Las empresas familiares, mayoritariamente, son compañías con marca y reputación, es decir, tienen credibilidad. Detrás de una empresa familiar hay una historia, un legado y una familia que responde y asume la responsabilidad desde hace generaciones.
3. Nacen y permanecen con visión a largo plazo. Si hay una característica de las empresas familiares que indica su capacidad para proyectarse hacia el futuro es, paradójicamente, su pasado. El hecho de haber durado y permanecido durante años es un buen indicador de su capacidad para seguir viviendo con éxito en el futuro: han demostrado su resiliencia en los peores momentos de crisis.

Tal y como detallan los resultados del estudio realizado por el IE e EY Las empresas familiares ante el reto de la innovación el “factor familia” actúa como un impulsor de la innovación. Las empresas familiares (EF) no solo invierten más en innovación que las empresas no familiares (ENF), sino que son más eficientes en la gestión del proceso de innovación.

- ▶ Las EF gastan un 66% más en innovación que las ENF, lo que a lo largo del tiempo se traduce en un stock de R&D acumulado superior en un 56%. Gracias a estas inversiones, obtienen un 22% de las patentes y un 14% más de innovaciones de producto.

Todo este esfuerzo de innovación, junto con el emprendimiento existente en España, ha permitido la creación de un ecosistema de startups, que han demostrado ser motores de creación de futuro y que deben ser una gran apuesta de España para el ejercicio 2023 y siguientes.

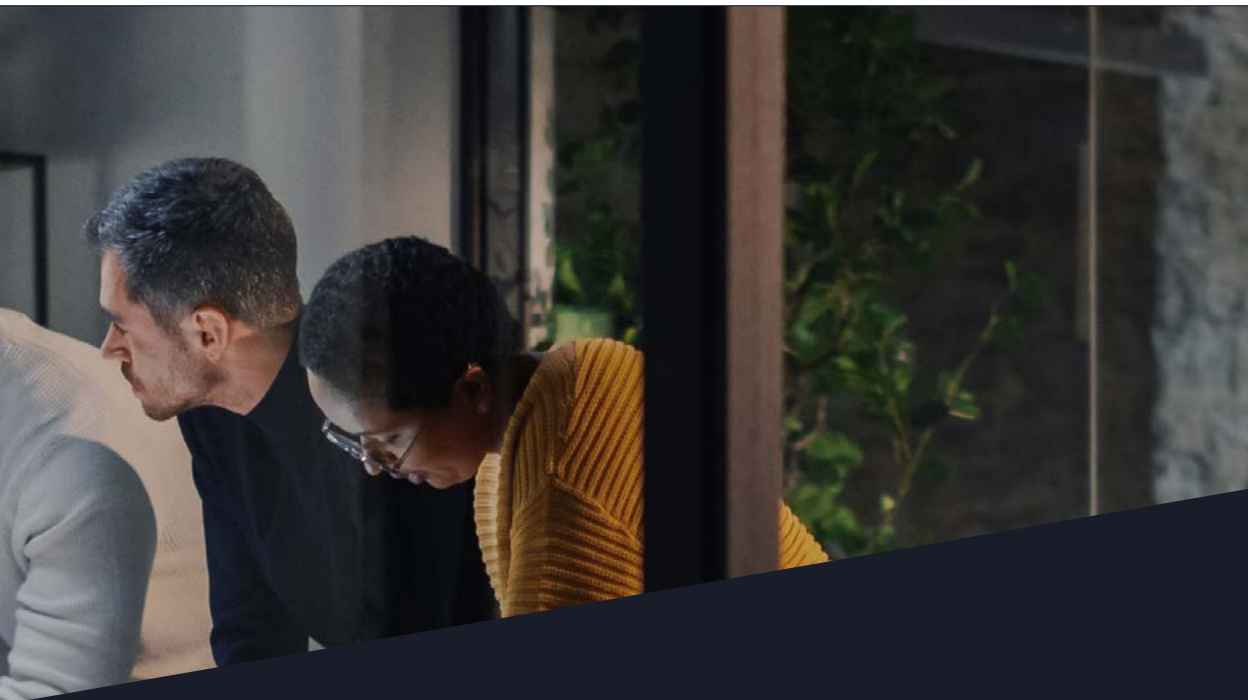


Todo el esfuerzo que las empresas familiares dedican a la innovación, junto con el emprendimiento existente en España, ha permitido la creación de un ecosistema de startups, que han demostrado ser motores de creación de futuro y que deben ser una gran apuesta de España para el ejercicio 2023 y siguientes.



Un modelo empresarial como las startups, con la innovación en el foco, multiplica por 20 su valor en 10 años (ha elevado su valor desde 4.362 millones de euros en 2012 a los actuales 83.008), mostrando su consolidación como creador de riqueza.

Adicionalmente, la evolución de la inversión ha sido increíble: en el año 2000 se invirtieron 126 millones de dólares en las startups españolas y en 2021 la inversión sobrepasó los 4.300 millones de dólares. Las grandes empresas españolas han entendido que parte del futuro se conquista de la mano de las startups. La filosofía del win-win ha triunfado. Por eso, a lo largo de los últimos 10 años, las empresas se han ido sumando al fenómeno de la innovación abierta, conscientes de que necesitan socios rápidos y altamente cualificados e innovadores como son las startups para responder al ritmo vertiginoso que demanda el mercado. De ahí que, en la actualidad, el 95% de las empresas del Ibex tienen plataformas para colaborar con emprendedores innovadores y, juntos, generar nuevos productos y servicios, así como transformar su cultura para adaptarse con la máxima rapidez a la revolución tecnológica y digital. Señalar como dato, según fuentes del sector, que las inversiones corporativas en startups españolas han crecido a una tasa anual compuesta del 40% entre 2013 y 2021, hasta alcanzar los 650 millones.



Finalmente, y como noticia positiva, la nueva Ley de Startups, recientemente aprobada por el Congreso de los Diputados en España, permite las reducciones en la carga fiscal para las empresas emergentes. Incluye mejoras en el tratamiento fiscal de las stock options y crea un visado para nómadas digitales, medidas clave para atraer y retener talento. Además, por primera vez España va a dotar de seguridad jurídica sobre el tratamiento fiscal aplicable al carried interest en todo el territorio nacional. Esta es una medida fundamental para el establecimiento de sociedades gestoras de capital riesgo en España y la canalización de inversiones.

Por todo ello, consideramos que la apuesta como país por la Empresa Familiar, la innovación y el emprendimiento con el rol clave de las startups, es una oportunidad única de España para crecer en este nuevo escenario con diferentes paradigmas a los tiempos pasados y a través de la senda que marca el capitalismo humanista.

EY | Building a better working world

En EY trabajamos para construir un mundo que funcione mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas, la sociedad y generar confianza en los mercados de capital.

Gracias al conocimiento y la tecnología, los equipos de EY, en más de 150 países, generan confianza y ayudan a las compañías a crecer, transformarse y operar.

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. Nuestros profesionales hacen las mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los desafíos a los que nos enfrentamos en el entorno actual.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en ey.com/es_es/legal-and-privacy. Las firmas miembros de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com/en_gl.

© 2023 Ernst & Young, S.L.
All Rights Reserved.

ED None

Este material se ha preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.

ey.com/es_es