

España 2022

Un año por delante

Tendencias a corto plazo

Enero 2022



EY
INSIGHTS

EY Insights

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 trascendentes para la sociedad, generar puntos de encuentro y divulgar contenidos que ayuden a empresas, administraciones y ciudadanos a afrontar los desafíos del presente y del futuro.

Más información

[EY Insights](#) - Área de estudios responsable de la generación y difusión de contenidos de EY España

eyinsights.spain@es.ey.com



Índice

01 Introducción	06
España 2022. Un año por delante	08
Federico Linares Presidente de EY España <i>¿Qué nos espera en 2022?</i>	10
02 Cómo cambiarán los sectores clave	14
Retail y consumo	
Transy Rodríguez Socia responsable de Sector Retail de EY <i>El consumo sostenible ha llegado para quedarse</i>	16
Industria	
Ramón Masip Socio responsable de Sector Industrial de EY <i>Cómo avanzar hacia un nuevo modelo de gestión de la industria en España</i>	22
Sector financiero	
Mario Delgado Socio Regulación Financiera de EY <i>La agenda bancaria en 2022</i>	28
Energía	
Antonio Hernández García Socio de EY <i>Retos regulatorios del sector energético para 2022: el caso del hidrógeno verde</i>	32
Ciberseguridad	
Elena Maestre Socia de EY José Luis Rojo Socio de EY <i>El año de la consolidación de la ciberseguridad como estrategia competitiva</i>	36
Construcción y Real Estate	
Fernando González Cuervo Socio responsable de Construcción e Infraestructuras de EY <i>El gran futuro del sector de la construcción español en 2022</i>	40
Movilidad del futuro	
Gregorio Serrano Senior Advisor de EY Xavier Ferre Socio responsable de Automoción y Transporte de EY <i>Por qué 2022 será un año clave para la movilidad</i>	46

Salud

Jaime del Barrio | Senior Advisor de EY

50

Hasta cuándo medidas anti Covid-19: aprender para que no se repita la historia

Turismo

Xavier Trias | Socio de EY

56

El futuro del sector hotelero español en 2022

03 | Tendencias transversales que cambiarán el tejido empresarial

60

Transformación

Javier Vello | Socio responsable de EY Transforma

62

Transformación empresarial: claves para sobrevivir en un nuevo ecosistema

Sostenibilidad

Alberto Castilla | Socio del área de sostenibilidad de EY

68

Año 2022: El fin del cuento de la sostenibilidad

Transición ecológica

Isabel García Tejerina | Senior advisor de EY y Exministra

72

¿Avanzamos a buen ritmo hacia la descarbonización?

Cultura corporativa

Jaime Sol | Socio director del área People Advisory Services de EY

76

El reto de construir una cultura empresarial sostenible

El futuro del trabajo

Jorge Aguirre | Socio de EY

84

¿Será 2022 el año del verdadero teletrabajo?

Fondos Europeos

Chus Escobar | Socia de EY

88

Silvia López-Palomino | Socia de EY

Ignacio Niño | Senior Advisor de EY

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia ante su año clave

Introducción

01

España 2022. Un año por delante

Vivimos en un mundo cambiante e incierto donde las previsiones a medio o largo plazo cambian a diario. Las administraciones, los reguladores o los servicios de estudios hacen previsiones sobre los próximos años y marcan tendencias que, en mayor o menor medida, se cumplen o se van ajustando.

Hoy, existe una gran preocupación por saber qué pasará, dónde estaremos y cómo será el mundo en 2050 o en 2030 pero, **¿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 aportar luz sobre el futuro más inmediato y aportar soluciones que nos ayuden afrontar el próximo ejercicio, en EY Insights ponemos en marcha la publicación ***España 2022. Un año por delante***. 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, mientras que en el segundo nos ponemos el foco en las **grandes tendencias a corto plazo**, que han sido identificadas y analizadas por expertos de EY.

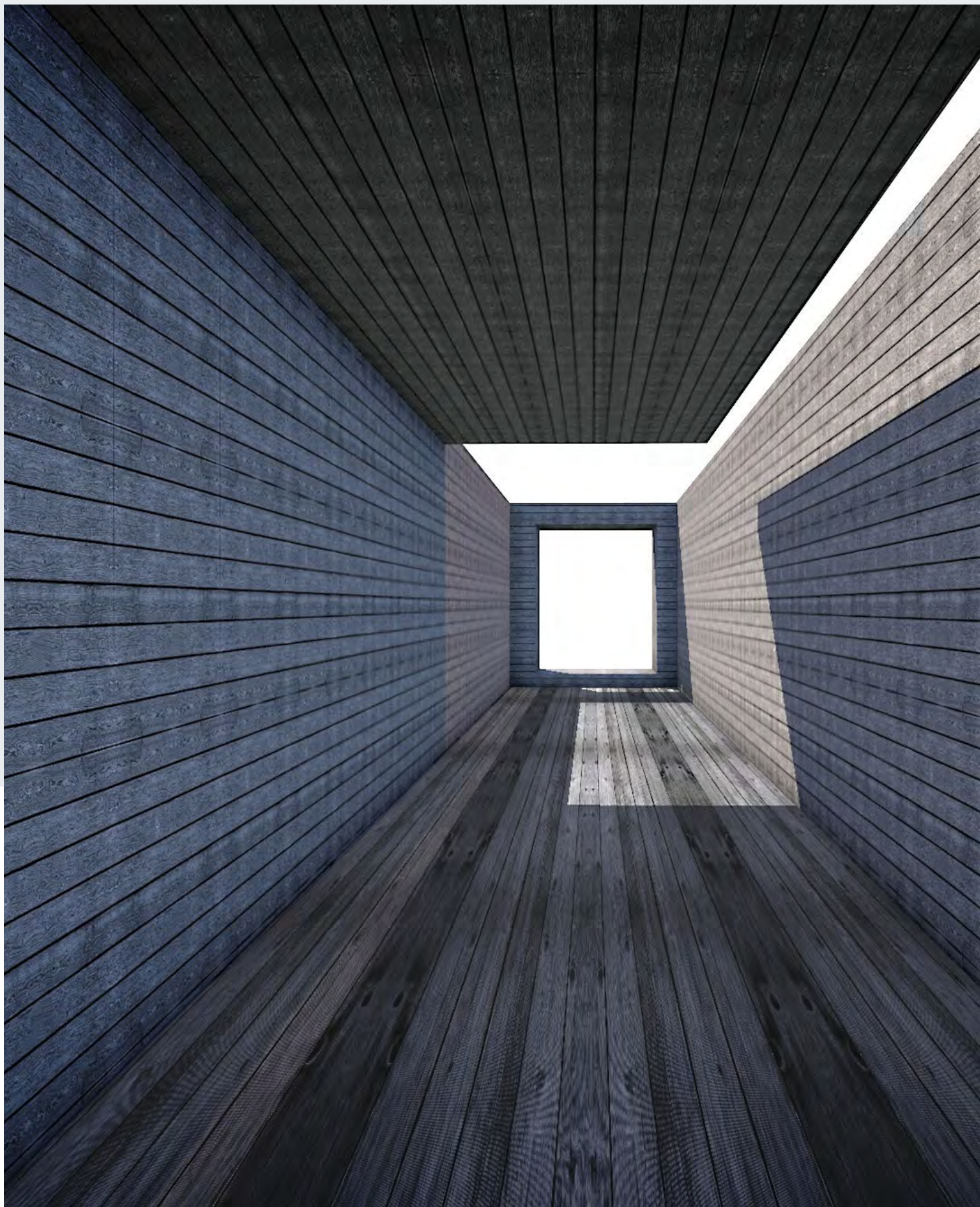
Claves para afrontar otro año de cambios

Las empresas, las administraciones y las organizaciones están inmersas en una vorágine de cambio constante y acelerado. La COVID-19 ha puesto de manifiesto que el entorno cambia y que es preciso estar preparados para adaptarse con agilidad. Hoy transformarse ya no es una opción; es una necesidad si se quiere sobrevivir. Y hoy, más que nunca, es preciso conocer el entorno y mirar más allá de nuestras cuatro paredes.

Expertos de EY especializados en **sectores y drivers transversales que cambiarán el tejido empresarial** han analizado las principales tendencias que marcarán el próximo año. Estábamos esperando la “nueva normalidad” y el advenimiento de un futuro totalmente disruptivo donde todo sería distinto, pero quizá nos olvidábamos de que también es necesario prepararse para el futuro inmediato y saber cómo actuar en los próximos meses.

Apostamos por la sostenibilidad y, por tanto, creemos en el trabajo y en el valor a largo plazo. Pero para mirar o llegar lejos, primero tenemos que conocer lo que tenemos a la vuelta de la esquina.







Federico Linares - *Presidente de EY España*

¿Qué nos espera en 2022?

Comienza un nuevo año repleto de incertidumbres y por ello conviene prepararse lo mejor posible para afrontar los retos que nos depara. Es importante pensar a largo plazo y anticiparse a las grandes tendencias, pero también hay que conocer el presente y saber lo que nos espera a partir de mañana. Con el fin de hacer una reflexión compartida y abierta sobre lo que nos aguarda en 2022, en EY hemos hecho un ejercicio de síntesis donde contamos con la visión de economistas de reconocido prestigio y de expertos de nuestra firma.

La lectura del informe *España 2022. Un año por delante* pone de manifiesto que el próximo ejercicio será crucial, tanto por lo que nos jugamos como país ante la oportunidad de transformación que suponen los fondos europeos como por la complejidad de un escenario económico, político y social que no deja de cambiar e, incluso, de convulsionar con cada nueva ola de la COVID-19. 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, Transformación y Resiliencia, la orientación de la política monetaria y fiscal y la ejecución de reformas estructurales, junto con las tendencias sectoriales y las grandes disrupciones transversales como la transformación digital y la transición ecológica, marcarán la realidad que viviremos en 2022.

La respuesta de administraciones y empresas a la reducción de actividad generada por la pandemia abre una ventana de oportunidad extraordinaria para impulsar la recuperación y construir sociedades más equitativas y resilientes en el medio y largo plazo. Una oportunidad no exenta de desafíos, empezando por la prolongación de las restricciones de actividad y consumo derivadas de la propia pandemia con la que seguimos conviviendo en un contexto de avance desigual de la vacunación a nivel mundial.

Igualmente relevante será el ciclo alcista de costes en el comercio internacional, alimentado por cuellos de botella en las cadenas de suministro y un extraordinario incremento de los precios energéticos, que podría frenar la recuperación y elevar el riesgo de un endurecimiento prematuro de las condiciones de financiación en general, con consecuencias especialmente graves para España. Si se despejan estos frentes, el rebote de la economía podría ser intenso y sostenido, a lo que podría contribuir la aceleración del despliegue de las reformas e inversiones del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, para lo que 2022 será un año determinante.

Si España cumple con los 178 hitos y objetivos ligados a las reformas e inversiones comprometidos hasta final de año, habrá cumplido el 43% del Plan y agilizará sustancialmente su impacto en el crecimiento del PIB, al contrario de lo que hemos visto en 2021. La solicitud por España del tramo de 70.000 millones de euros en préstamos con cargo al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia requerirá una modificación del Plan en 2022, lo que ofrece una oportunidad para corregir los obstáculos observados hasta la fecha para el despliegue de las inversiones, así como para ampliar los consensos que garanticen la ejecución de las reformas comprometidas.

“La lectura del informe España 2022. Un año por delante pone de manifiesto que el próximo ejercicio será crucial, tanto por lo que nos jugamos como país ante la oportunidad de transformación que suponen los fondos europeos como por la complejidad de un escenario económico, político y social que no deja de cambiar e, incluso, de convulsionar con cada nueva ola de la COVID-19.”





2022 se estrena con la entrada en vigor de importantes reformas que determinarán nuestra capacidad de competir como país, como la laboral y de pensiones, y con importantes proyectos en curso para el dinamismo y competitividad empresarial, como la Ley de Start Ups, la Ley Concursal o la Ley de Formación Profesional. Se prevé abordar un incremento de la presión fiscal sobre la empresa por el establecimiento de un tipo mínimo en el impuesto sobre sociedades y la entrada en vigor de los impuestos ambientales sobre plásticos y residuos. Este esfuerzo fiscal para las compañías, el aumento de las cotizaciones sociales para sufragar la mejora de la suficiencia de las pensiones, la presión al alza en costes salariales en la negociación colectiva y el aumento de costes energéticos podrían suponer un desafío al impulso de la recuperación y a la capacidad empresarial de incrementar su competitividad en un contexto de “glocalización”.

Todo un reto para un tejido empresarial que en 2022 seguirá centrado en digitalizar sus procesos; avanzar en la innovación de sus productos y servicios; retener y atraer el talento; reforzar sus capacidades financieras y operativas; fortalecer sus cadenas de suministro y mejorar su logística, al tiempo que aumentar su creciente compromiso empresarial con la sostenibilidad medioambiental y social.

Se trata de desafíos comunes que deberá afrontar todo el tejido productivo, a los que se suman otros dependiendo de sus respectivas peculiaridades sectoriales. Es clave conocer el impacto del “consumidor sostenible” y los nuevos hábitos de consumo en el sector retail; los problemas de suministro y la descarbonización en el sector industrial; el despliegue de las criptomonedas, las fintech, y los nuevos modelos bancarios; el reto del hidrógeno verde; las nuevas amenazas a nuestra ciberseguridad y la Inteligencia artificial en las nuevas tecnologías; el nuevo modelo de oficinas; la movilidad sostenible o los nuevos destinos competitivos y las limitaciones a los desplazamientos internacionales en el sector turístico, entre otros.

El 2022 será un año plagado de desafíos, pero también de oportunidades. El primer paso es conocer el mapa del nuevo territorio en el que nos adentramos a partir de hoy. Y no hay tiempo que perder.

Publicado en Expansión.

Cómo cambiarán los sectores clave

02







Transy Rodríguez - Socia responsable de Sector Retail de EY

El consumo sostenible ha llegado para quedarse

Como el resto del mundo, el sector de consumo y distribución lleva ya casi dos años intentando sortear los efectos de una pandemia que ha cambiado las reglas del juego y obligado a modificar estrategias y modelos de negocio, a la vez que ha acelerado cambios que solo unos años antes se apuntaban como tendencias de futuro.

El consumidor español comienza a adoptar nuevos hábitos mientras convive con esta “nueva normalidad”. Nuestra última edición del Future Consumer Index elaborado por EY-Parthenon muestra un consumidor optimista sobre el futuro de la pandemia aunque señala la evolución de la economía como principal preocupación. Tal es esta confianza en la situación epidemiológica que un 54% se siente ahora más confiado en acudir a tiendas físicas, 15 puntos más que en nuestro informe publicado en mayo, lo cual supone una evolución muy positiva en el último semestre del ejercicio 2021 y anticipa entrar en 2022 con un “cambio claro de chip”.

No obstante y aunque se va recuperando la confianza por acudir a las tiendas, el canal online continúa imparable, ya que el 28% de los consumidores se muestra dispuesto hoy a adquirir a través de la red productos que antes compraba sólo en tiendas físicas, incluyendo los productos de alimentación como el gran cambio con respecto al periodo pre-pandemia. Además, existe un porcentaje similar de usuarios que tenderá a utilizar con mayor frecuencia asistentes virtuales para apoyarse en sus decisiones de compra o servicios de click & collect y a visitar tiendas físicas únicamente cuando se le ofrezca una experiencia excepcional de compra. A la vista de estos datos, es evidente que las organizaciones ya no pueden categorizar a los consumidores en uno u otro lado. Hoy hay un único consumidor omnicanal cuya demanda solo puede atenderse con modelos de negocio totalmente integrados.

En este punto, la digitalización, la gestión del dato y el conocimiento que los *retailers* tienen de sus clientes se configuran como aspectos clave para garantizar el éxito de los negocios. El gran reto que ahora tienen los vendedores por delante consiste en continuar invirtiendo para conseguir que la experiencia del cliente en el canal online y en el físico se acerquen cada vez más.

Pero la pandemia no sólo ha acelerado el comercio online, también ha traído consigo un consumidor más concienciado con sus hábitos de compra y nivel de gasto. En este sentido, la estabilización de la situación sanitaria los últimos meses nos confirma que, a pesar de los altibajos, el consumidor continúa elevando progresivamente su presupuesto en gastos no esenciales y muestra una mayor predisposición a cambiar de marca, ya sea para apostar por productos locales o para reducir gastos. Estos cambios, unidos a que se prefiere 'comprar mejor' y no tanto un 'mayor consumo', suponen un reto para las organizaciones y su capacidad para conectar con un consumidor que, como ya hemos apuntado, desea moverse entre el canal físico y digital con la misma experiencia de compra.

Si analizamos los atributos más valorados por los consumidores, es un hecho que el precio vuelve a colocarse a la cabeza a las puertas de 2022 como el más importante, lo que muestra que vamos hacia un consumidor más reflexivo y sensible en sus decisiones de compra, consciente de que nos encontramos en un periodo inflacionista con subida generalizada de precios en todas las categorías.

No obstante, determinadas variables que antes no se tenían tan en cuenta ahora resultan prioritarios para los consumidores, y aquí sí merece poner el foco en los aspectos relacionados con la sostenibilidad. El giro hacia la sostenibilidad en el consumo es una tendencia que ya se vislumbraba antes de la pandemia, pero se ha visto claramente acelerada como consecuencia de la crisis sanitaria. En términos generales, ha crecido el interés por las marcas socialmente responsables y los productos ecológicos, éticos, de origen local o saludables, que incrementan su presencia en la cesta de la compra en un contexto en el que claramente se valora más y mejor aquello que contribuye a impulsar la sostenibilidad en sentido amplio.





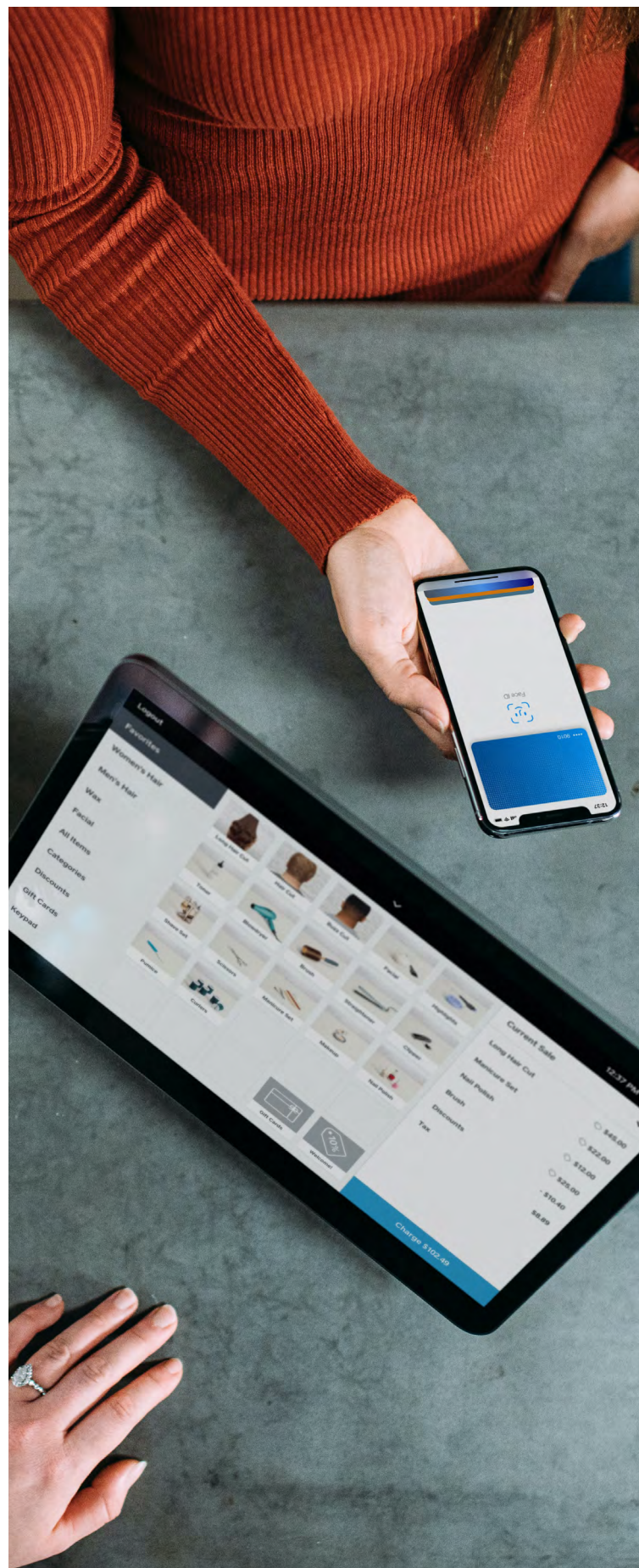
Con la mirada puesta en la 26ª Conferencia sobre el Cambio Climático de la ONU, COP26, celebrada recientemente en Glasgow, empresas de todo el mundo han adquirido conciencia de que el reto de la sostenibilidad no tiene vuelta atrás. Si algo apuntan las tendencias es que el discurso dicotómico entre sostenibilidad y rentabilidad está obsoleto: ambas variables están estrechamente vinculadas. La sostenibilidad debe dejar de ser vista como un mero coste y pasar a ser entendida como una oportunidad para todos. El impacto de la Covid-19 en los hábitos de consumo ha sido elevado, afectando directamente a numerosos ámbitos más allá del propio nivel de consumo. El cambio de paradigma evidencia, entre otras cosas, la creciente concienciación ciudadana sobre el cuidado del medio ambiente, la inversión en la comunidad y producto local o la preocupación por la salud. Los derechos humanos, el cambio climático, la utilización y gestión de residuos plásticos o la contaminación del agua y el aire se posicionan como las principales preocupaciones de los consumidores a la hora de analizar la sostenibilidad.

Parte de esta revolución se debe al hecho de que los consumidores cuentan con más información sobre los productos que consumen, lo que fomenta una mayor exigencia a la hora de seleccionar sus compras. La sostenibilidad comienza a jugar un papel muy relevante en este punto, lo que se traduce en un consumidor preocupado por el origen de envases, ingredientes, valores nutricionales y etiquetas de los productos. Los nuevos comportamientos y hábitos de los consumidores abren una ventana de oportunidad para las empresas que sean capaces de asumir los compromisos que demandan sus clientes.

Hoy, las compañías están sometidas al escrutinio de una ciudadanía más concienciada y exigente que demanda productos respetuosos con el medio ambiente y con la sociedad. En este contexto, la transparencia y la rendición de cuentas cobran especial importancia para cualquier organización ya que es imperativo construir y mantener una reputación aceptable para unos stakeholders cada día más exigentes.

Las empresas deben así posicionar sus marcas con propósito para el crecimiento e invertir en prácticas sostenibles que impulsen la eficiencia. Los productos que generen menos residuos y menos emisiones, o más duraderos, pueden reducir los costes, haciendo que la sostenibilidad sea más asequible para los consumidores. También deben crear valor, no limitarse a evitar el daño. La agenda de la sostenibilidad se centra en reducir los impactos negativos, pero una mentalidad más regenerativa crea activamente valor. Se trata de diseñar nuevos productos, servicios y modelos de negocio que puedan servir de forma rentable a las personas y al planeta como parte de una economía circular.

Los consumidores esperan del empresario que marque la diferencia en cuestiones que trascienden las competencias tradicionales de una empresa, pero toca pensar más allá del cambio climático. En los distintos mercados, los consumidores priorizan de forma diferente aspectos como la diversidad, la inclusión, la desigualdad, las prácticas laborales, la salud y la seguridad. Todas estas cuestiones son importantes en sentido amplio, pero también es importante tener en cuenta que las empresas obtienen mejores resultados cuando se centran en lo que es importante para sus actividades específicas.





Es importante tener en cuenta que responder de manera sostenible a las demandas de los consumidores ya no es un obstáculo o una cuestión de *compliance*. En la actualidad, producir y vender productos sostenibles puede parecer más caro si se mira con una óptica cortoplacista, pero es claramente rentable en sentido amplio cuando esta cuestión se afronta desde la perspectiva del largo plazo. Ser sostenible no solo está más alineado con la nueva normativa, con las exigencias de los inversores o con las demandas de los propios empleados. Además, ser sostenibles es diferencial, tiene un efecto positivo directo en la reputación y en el posicionamiento de la marca, aspectos clave para generar valor para los accionistas, pero también para el resto de grupos de interés.

Se trata, en fin, de una cuestión compleja. Su respuesta debe ser dirigida por personas con una amplia experiencia en un ámbito en rápida evolución que, además, se ha acelerado con la pandemia. Pero no cabe duda de que la sostenibilidad ha dejado de ser una función empresarial independiente para pasar a formar parte la cultura y la estrategia corporativa. Así lo han entendido ya los principales *players* del sector, donde claramente la sostenibilidad vertebró su estrategia a largo plazo.

En resumen, nos enfrentamos a un año con numerosos retos por delante, que todavía estará teñido de una enorme incertidumbre, así como de la volatilidad derivada del entorno macroeconómico y de la evolución de la pandemia, en el que las empresas del sector de consumo tendrán que seguir de cerca el comportamiento cambiante de los consumidores en esta nueva realidad, una realidad que ha evolucionado en dos años lo que se esperaba evolucionara las próximas dos décadas. Por ello, mejorar los procesos, “repensar” las organizaciones y aprovechar las sinergias de la omnicanalidad son elementos fundamentales para considerar. Sin duda, ante este entorno tan disruptivo las alianzas pueden ser también una vía para diferenciarse y fortalecerse frente a los competidores.

“Hoy, las compañías están sometidas al escrutinio de una ciudadanía más concienciada y exigente que demanda productos respetuosos con el medio ambiente y con la sociedad. En este contexto, la transparencia y la rendición de cuentas cobran especial importancia para cualquier organización ya que es imperativo construir y mantener una reputación aceptable para unos stakeholders cada día más exigentes.”

Publicado en El Economista.





Ramón Masip - *Socio responsable de Sector Industrial de EY*

Cómo avanzar hacia un nuevo modelo de gestión de la industria en España

La grave crisis sufrida por la industria española durante la pandemia ha ocasionado el cierre temporal de muchas de nuestras plantas, obligando a enviar a casa a una parte muy importante de sus trabajadores. A diferencia de otros sectores, la industria no permite la extensión del teletrabajo a la mayoría de sus profesionales, ya que los empleados de sus líneas de montaje y producción no pueden, aunque quieran, trabajar desde su casa conectándose con un ordenador a su fábrica, ni producir desde sus hogares sin los recursos de sus factorías. Además, las plantas de producción precisan estar abastecidas de sus materias primas y sus componentes, necesitan los recursos materiales necesarios para la producción en sus cadenas de montaje, tanto mecánicos como energéticos y, por supuesto tienen que transportar sus artículos allá donde se encuentran sus clientes.

Ahora, en un entorno de aparente recuperación y con unas menores tasas de contagio del COVID-19, nos vemos inmersos en un nuevo escenario donde las cadenas de suministro de nuestra industria se están viendo significativamente afectadas. Mientras que otros sectores relacionados con los servicios empiezan a recuperarse y a volver a una “cierta normalidad”, la industria tiene ante sí una serie de retos relevantes que es preciso analizar a fondo para abordar con éxito.

En el caso de España, tenemos frente a nosotros un escenario en el que el abastecimiento de materias primas y componentes se está viendo comprometido debido a la escasez producida por el exceso de demanda y la deslocalización de nuestros proveedores. Según una encuesta de la Comisión Europea del mes de julio, el 22% de las empresas españolas consultadas reconocieron restricciones de oferta relacionadas con la escasez de materiales o equipos. También el Banco de España ha alertado sobre los problemas generados por la crisis de suministros y a principios de diciembre señaló que nuestro país podría perder tres décimas de PIB este año y hasta nueve en 2022 debido a la escasez, algo que afecta en gran medida a la industria.

Al mismo tiempo, se han encarecido significativamente los recursos energéticos que alimentan las líneas de producción de nuestras fábricas. De hecho el coste de la energía (electricidad y gas) se disparó un 44,1% en julio en relación con el año anterior, según datos del INE.

Adicionalmente, existe un incremento muy importante de los costes de transporte, fundamentalmente marítimo y aéreo, por encima de cuatro veces los precios anteriores a la crisis del COVID-19, provocado sobre todo por el exceso de demanda y las acumulaciones de mercancías producidas durante el período de pandemia.

¿Cómo afrontar el nuevo entorno en 2022 con éxito?

Sin duda, la pandemia ha cambiado el escenario, ha acelerado tendencias que ya estaban en marcha y, sobre todo, nos ha demostrado que somos vulnerables. En este sentido, también el sector industrial ha experimentado cambios y situaciones complejas que están configurando un nuevo modelo en la gestión de las compañías industriales, sobre todo en lo relativo a la producción y a la gestión de las plantas.

Estos meses tan excepcionales nos han demostrado que ya no valen los modelos rígidos y lineales que veníamos utilizando. Aunque sigamos fabricando y ofreciendo los mismos productos, todo lo relacionado con el diseño, fabricación y entrega ha cambiado.

Nuestras fábricas tienen que estar preparadas para liderar el nuevo contexto a partir de la integración de la resiliencia y la sostenibilidad operativa en su organización. Es el momento de la innovación, de la digitalización y de las soluciones disruptivas que originen nuevas ideas y permitan adaptarse con éxito al nuevo entorno.





Resiliencia y sostenibilidad son conceptos tan relevantes como repetidos últimamente en cualquier foro. Probablemente nadie discute que es preciso avanzar en esta dirección, pero no siempre es fácil saber de qué hablamos cuando mencionamos estas palabras o cómo transitar por un camino que podemos atisbar, pero que está sin definir. Sin embargo, hoy más que nunca es preciso pasar a la acción tomando medidas concretas que permitan materializar los cambios. Analizamos a continuación cómo abordar el proceso de adaptación a partir de estas dos grandes variables.

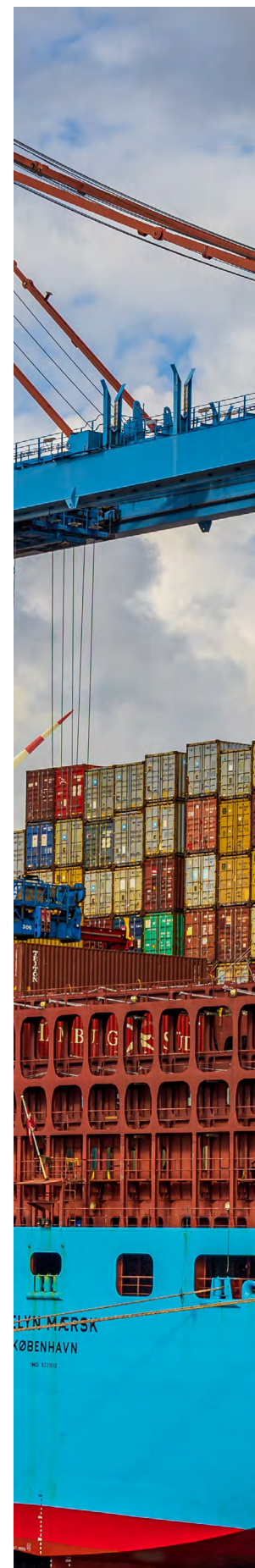
Integrar la resiliencia en nuestro modelo de producción será el primer paso para liderar este proceso de cambio. Para lograrlo, sería necesario adoptar algunas soluciones de éxito que están ya siendo implantadas y que han demostrado su eficacia, como las siguientes:

1. Crear una visibilidad integral en tiempo real. La tecnología actual permite construir de forma rentable un modelo virtual de nuestra cadena de producción (gemelo digital). Este modelo virtual recopila y conecta datos de diferentes fuentes y sistemas de la red de la cadena de producción para crear una réplica virtual que contiene los mismos datos, parámetros y objetivos financieros que nuestro entorno real, lo que nos permite medir y anticipar diferentes escenarios.
2. Desarrollar un sistema de aprovisionamientos resistente y sostenible basado en priorizar las asociaciones y ecosistemas de confianza. Se trata de establecer un sistema sólido que nos permita mitigar los riesgos de suministro evitando problemas de abastecimiento. En el nuevo escenario es crucial saber en quién confiar y establecer una estrategia de cercanía, rastreando los proveedores hasta llegar a sus materias primas. Actualmente, existen tecnologías como el *blockchain* que permiten la trazabilidad de las transacciones a un coste razonable.
3. Construir redes de comunicación con clientes desde cualquier plataforma y por cualquier vía (redes omnicanal). Esta forma de trabajar nos permitirá la entrega de nuestros productos y servicios en el momento, el lugar y la forma en la que los clientes esperan.

La integración de la sostenibilidad en nuestra estrategia de producción debería ser el segundo paso que marcara nuestro proceso de adaptación y, por tanto, nuestro futuro a corto y largo plazo. Esta integración estratégica exige que la sostenibilidad, más allá de ser un ejercicio de mero cumplimiento, sea entendida como una nueva fuente de ventaja competitiva y un importante motor de transformación. Se trata de entender y asumir que la sostenibilidad es un elemento diferenciador y necesario para estar alineado con los nuevos requerimientos de los *stakeholders* para también es una gran palanca generadora de beneficios para nuestro negocio.

Para avanzar en la integración de la sostenibilidad en nuestra estrategia empresarial, cabe tener en cuenta algunas fórmulas que ya funcionen en las compañías más avanzadas:

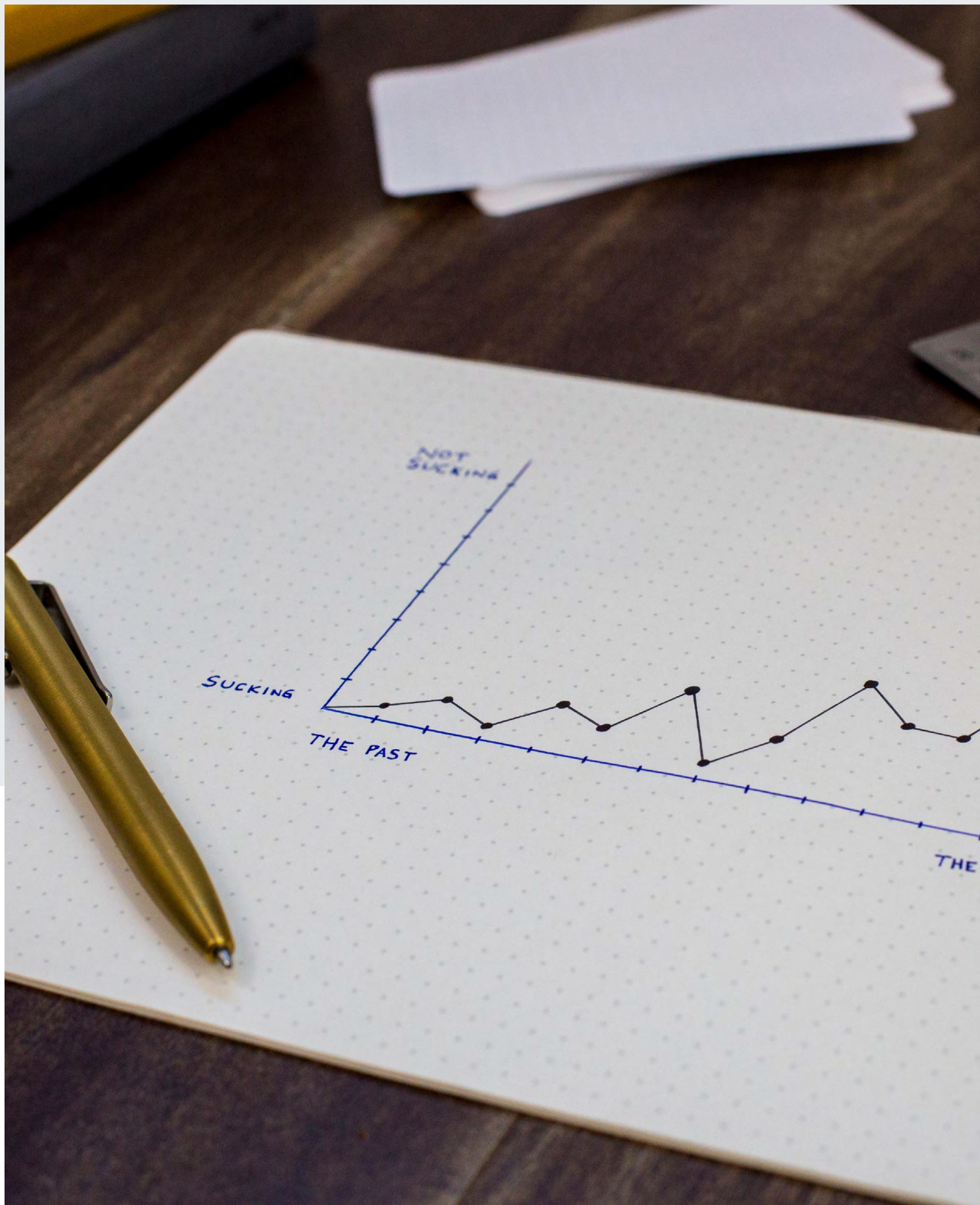
1. Potenciar los esfuerzos en descarbonizar nuestra cadena de producción, comenzando por evaluar nuestra huella de carbono, así como la de cada socio o proveedor de nuestro ecosistema. Los beneficios de mejorar el rendimiento de los asuntos ESG (*Environmental, Social and Governance*) en toda la cadena de valor son claros: mejora de los procesos, reducción de los costes, aumento de la productividad, innovación, diferenciación y mejora de los resultados sociales al mejorar el entorno laboral, la reputación y las relaciones con todos los grupos de interés, desde las comunidades en las que se opera a los clientes, proveedores y reguladores.
2. Construir ciclos de vida de productos circulares, esto es, trabajar en el diseño de productos que tengan una segunda vida o que puedan ser reciclados. La economía circular ya forma parte de la agenda pública y empresarial y la industria no puede ser ajena a este modelo. La escasez de recursos, la descarbonización y las crecientes exigencias en materia medioambiental por parte de todos los grupos de interés abren una oportunidad a aquellas compañías que sepan anticiparse en este campo.
3. Aprovechar los incentivos europeos y la planificación fiscal. Los nuevos incentivos europeos ligados a los fondos Next Generation EU y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia español son, sin duda, elementos especialmente relevantes a la hora de acometer tanto la estrategia como las medidas concretas que permitan avanzar en materia de sostenibilidad. No cabe duda de que contar con un volumen de financiación como el que ofrece Europa es una oportunidad única para las compañías industriales.





En definitiva, el año 2022 plantea nuevos retos a nuestro tejido industrial que se convertirán en oportunidades si apoyamos la transformación en nuestros negocios y aprovechamos todos los mecanismos que nos brindan las nuevas tecnologías, la gestión sostenible de las cadenas de producción y nuestra capacidad de adaptación al cambio. En todo caso y dada la velocidad de los cambios, conviene no perder un minuto y afrontar la transformación con cierta urgencia y, sobre todo, con valentía.

“La pandemia ha cambiado el escenario, ha acelerado tendencias que ya estaban en marcha y, sobre todo, nos ha demostrado que somos vulnerables. En este sentido, también el sector industrial ha experimentado cambios y situaciones complejas que están configurando un nuevo modelo en la gestión de las compañías industriales, sobre todo en lo relativo a la producción y a la gestión de las plantas.”





Mario Delgado - Socio Regulación Financiera de EY

La agenda bancaria en 2022

En 2022 cabe esperar una serie de elementos clave para la actividad bancaria de índole tanto coyuntural como estructural. Estos elementos pueden articularse en torno a cuatro ejes: el impacto del COVID y la evolución de la economía; los desarrollos regulatorios; el reto de las finanzas sostenibles y, por último, los desafíos derivados de los procesos de transformación digital.

La crisis del COVID ha supuesto la primera prueba para la banca después de las reformas regulatorias acometidas tras la crisis financiera de hace una década. Esta prueba se ha visto en todo caso matizada por las extraordinarias medidas de apoyo públicas -monetarias, fiscales y regulatorias- que han ayudado a que no se haya producido un aumento de los dudosos en el conjunto de la cartera crediticia. En este contexto, el sector bancario ha demostrado una gran resiliencia: ha generado crédito a la economía, ha canalizado algunas de las medidas de apoyo público y adoptado algunas medias propias voluntarias, ha sido definido como sector esencial durante el confinamiento y ha logrado gestionar sin disrupciones los retos operativos derivados del COVID (apertura en condiciones de seguridad, teletrabajo, etc.). En definitiva, en esta ocasión la banca ha sido parte de la solución. Todo ello demuestra la importancia que para una sociedad tiene un sector financiero sólido y solvente para mantener el flujo de crédito en momentos de estrés.

Las principales cifras de la banca española reflejan esa resiliencia. El capital total ha aumentado en los últimos 12 meses y se sitúa en torno al 17%. Asimismo, la rentabilidad ha recuperado los niveles pre-pandemia (si bien, tal y como señala el Banco de España en su informe de estabilidad financiera de otoño 2021, éstos eran reducidos en comparación con otros sectores y geografías).

La evolución de la economía será lógicamente un condicionante fundamental para la actividad bancaria en 2022. El Banco de España prevé la recuperación del nivel previo a la crisis COVID entre finales de 2022 y comienzos de 2023, si bien señala riesgos como la evolución de los precios de la energía, el repunte inflacionista y la disrupción en las cadenas de suministros globales.

Estos riesgos pueden acabar impactando en la calidad del activo por lo que la gestión del riesgo de crédito seguirá siendo un reto relevante en 2022. Será importante para la consolidación de la recuperación la exitosa aplicación de las ayudas europeas previstas en el Plan de Recuperación, Transformación y

Resiliencia. De hecho, la banca puede jugar un papel en facilitar su éxito: puede conceder anticipos, aportar cofinanciación, realizar análisis de proyectos, así como ayudar a canalizar los fondos aportando su granularidad. Todo ello puede ser clave para el máximo aprovechamiento de los fondos.

Los desarrollos regulatorios tendrán también un papel importante en 2022. La UE ha sido la primera gran jurisdicción en presentar una propuesta de implementación de la parte final del acuerdo de Basilea III (el paquete conocido como “Basilea IV”). Esta reforma introduce, entre otros elementos el llamado “output floor”, que limita el ahorro de capital que pueda producirse por la utilización de modelos internos. Según la Comisión Europea esta propuesta llevará a un incremento de capital de algo menos del 9% -a nivel europeo- en 2030. Asimismo, la Comisión Europea ha propuesto una revisión del marco de supervisión macroprudencial con objeto de optimizar el rol de los buffers de capital y de evitar la prociclicidad en la actividad financiera.

Durante 2022 las finanzas sostenibles continuarán redefiniendo la actividad bancaria dado el foco de los reguladores y el creciente interés de los inversores y otros grupos de interés. Este año la banca deberá comenzar a reportar su porcentaje de activos “verdes” y el BCE realizará un ejercicio de estrés climático orientado a analizar la resiliencia de la banca ante distintos escenarios) cuyos resultados se incorporarán al análisis supervisor. Pero más allá de estas cuestiones, la banca debe jugar un papel clave para que la sociedad en su conjunto logre una transición ordenada a una economía descarbonizada. Así, el sector se ha adherido a múltiples iniciativas internacionales (principios de banca responsable o compromisos de descarbonización) y está empezando a dar pasos en la integración de los riesgos climáticos en sus negocios. El avance en este camino supone un reto relevante del sector para los próximos años dada la ausencia de una taxonomía completa (un “lenguaje común”) y la falta de datos e información de calidad que permitan modelizar estos riesgos y reportarlos a los reguladores y al mercado.

“El sector bancario ha demostrado una gran resiliencia: ha generado crédito a la economía, ha canalizado algunas de las medidas de apoyo público y adoptado algunas medias propias voluntarias, ha sido definido como sector esencial durante el confinamiento y ha logrado gestionar sin interrupciones los retos operativos derivados del COVID (apertura en condiciones de seguridad, teletrabajo, etc.). En la crisis actual, la banca ha sido parte de la solución, lo que demuestra la importancia que para una sociedad tiene un sector financiero sólido y solvente para mantener el flujo de crédito en momentos de estrés.”





Por último, la banca continua inmersa (siendo punta de lanza) en su proceso de transformación digital, que se ha visto espoleado por la pandemia. Los nuevos desarrollos y tecnologías han permitido dar respuesta a los retos operativos del entorno COVID, al tiempo que contribuyen a mejorar la eficiencia y abrir nuevas líneas de negocio. Es por tanto un proceso clave que las entidades sigan avanzando para conseguir un modelo de negocio más resiliente y sostenible y a la vez con servicios más personalizados basados en la analítica de datos. En este sentido, una demanda tradicional de la banca es que para ayudar a la innovación es necesaria la compartición de datos financieros y no financieros procedentes de otros sectores.

Pero este proceso también plantea riesgos -en constante evolución, como los de ciberseguridad, continuidad operativa y dependencia de proveedores clave- o amenazas como la entrada de nuevos competidores (Fintech y Bigtech). En este contexto, los reguladores están acometiendo dos líneas de acción fundamentales. Por un lado están regulando (por ejemplo a través de la propuesta de Reglamento de Resiliencia Operativa Digital) y supervisando (incorporando los riesgos tecnológicos al análisis supervisor). Por otro lado están también intentando facilitar y promover la innovación, por ejemplo, a través de “sandboxes” (entornos de innovación controlada). A futuro, será fundamental que, a medida que los nuevos actores ganen peso, el alcance de la regulación y supervisión prudencial (macro y micro) se adapte para proteger la estabilidad financiera.

Asimismo, está produciéndose una proliferación de criptomonedas (que pueden dividirse en aquellas que no tienen ningún tipo de activo de respaldo y las “stablecoins”, que son aquellas para las que existe algún tipo de cesta de activos de soporte). Esta proliferación ha llevado a una gran cantidad de bancos centrales, incluido el BCE, a plantearse la creación de su propia criptodivisa de forma que se aprovechen sus ventajas añadiendo el respaldo de una autoridad. Las criptodivisas de bancos centrales tienen un enorme potencial de facilitación de los mecanismos de pagos si bien, a medio y largo plazo, pueden llegar a tener consecuencias importantes sobre la propia estructura del sistema financiero (mecanismos de ahorro, inversión, crédito, transmisión de la política monetaria, etc.).

En definitiva, en 2022 la banca deberá gestionar los retos de la recuperación -a la que también puede aportar desde su ámbito de actividad- a la vez que tendrá también que abordar desafíos estructurales que le permitan consolidar su relevancia social así como su función primordial de aportar crédito sostenible a la economía real.

Publicado en Cinco Días.





Antonio Hernández García - *Socio de sectores regulados y análisis económico en EY*

Retos regulatorios del sector energético para 2022: el caso del hidrógeno verde

Tras un año extremadamente convulso en los mercados energéticos, y en especial en los eléctricos, debido al significativo encarecimiento del gas y en menor medida del CO₂, nos enfrentamos en 2022 a nuevos retos regulatorios.

Estos retos se derivan de los objetivos climáticos a los que España se ha comprometido para 2030, así como a las nuevas medidas que la Unión Europea impulsará en su nuevo paquete “fit for 55”, de reducción de las emisiones en un 55% para 2030.

Primero, cabe destacar la importancia de la aprobación de la Orden ministerial por la que se regula en España el mecanismo de capacidad, como complemento al mercado de energía. Se trata de hacer frente a momentos de estrés del sistema eléctrico mediante tecnologías de generación y almacenamiento y la propia demanda. 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 asegura la viabilidad de aquellos ciclos combinados necesarios para el sistema y se dan señales retributivas para el almacenamiento y la flexibilidad de la demanda. Esto permitirá desplegar las tecnologías de almacenamiento, tanto baterías como bombeos, y cumplirse así la hoja de ruta aprobada por el Gobierno, que prevé alcanzar los 20GW en 2030.

Segundo, está en proceso de aprobación la Ley que regula la minoración del CO₂, en la que debería tenerse en cuenta que, como en caso del gas natural, muchas empresas de generación ya tienen vendida a precio fijo la energía, por lo que ésta debería ser exenta de la minoración. Además, teniendo en cuenta que una de las medidas del “fit for 55” es revisar el sistema de comercio de emisiones y la directiva de fiscalidad energética, sería razonable no tomar ninguna medida aún hasta que la nueva normativa europea esté aprobada.

Ligado al tema de las ventas de energía a plazo fijo también es relevante mencionar la nueva normativa que tendrá que publicar la CNMC en cumplimiento de los cambios que el Real Decreto Ley 23/2021 ha introducido en la Ley del sector eléctrico para mejorar la transparencia de los mercados minorista y mayorista. En el caso de los mercados minoristas, será muy relevante dar una mayor publicidad y aplicabilidad al comparador de precios de la CNMC para que los clientes puedan decidir entre las ofertas del mercado libre. Ello permitiría reducir gradualmente el ámbito de aplicación de la tarifa regulada (el conocido como PVPC) a los consumidores verdaderamente vulnerables, incentivando al resto a tomar decisiones más proactivas en sus contrataciones de electricidad y gas en el mercado libre. Por supuesto, estas decisiones contarían con la garantía de una estricta supervisión de la CNMC de los mercados minoristas para una adecuada protección de estos consumidores.

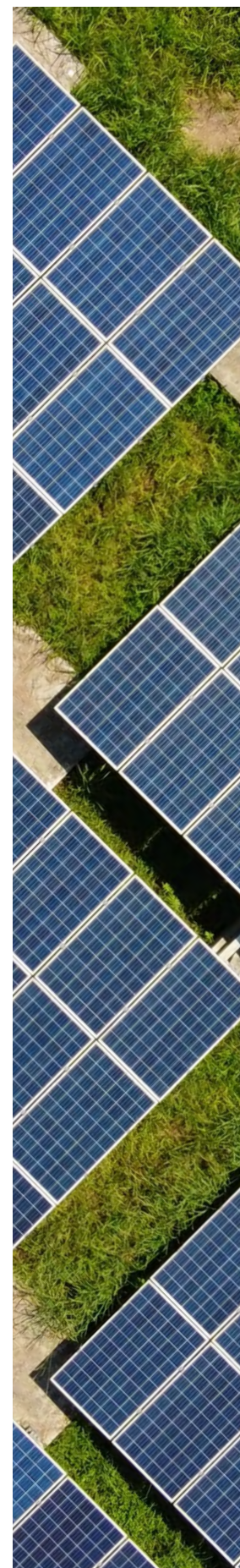
Además, con el fin de poner en marcha las diferentes medidas con horizonte 2030 (autoconsumo, almacenamiento, energías del mar y eólica marina flotante, biogás e hidrógeno), será necesario adoptar nuevas medidas regulatorias.

Como ejemplo, me gustaría destacar el caso hidrógeno verde (producido a partir de fuentes renovables) que, junto con los gases renovables, jugará un importante papel en la descarbonización de sectores de difícil electrificación.

Su hoja de ruta prevé un objetivo de 4GW de electrolizadores para 2030. Para su impulso ya se ha aprobado recientemente un PERTE (Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica), asociado a una financiación pública de más de 1.500 millones de euros (componente 9 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia). Además, el pasado 24 de diciembre se publicaron las bases reguladoras para la concesión de ayudas al programa de incentivos a la cadena de valor innovadora y de conocimiento del hidrógeno renovable y al de incentivos a proyectos pioneros y singulares de hidrógeno renovable, por 250 y 150 millones de euros, respectivamente (ampliables).

Pese a ello, es preciso afrontar diversos retos para su despliegue, destacando los siguientes:

Promover su competitividad en costes, uno de los principales problemas para su desarrollo y que en parte puede solucionarse por la financiación pública mencionada. Actualmente, su precio se sitúa en torno a los 3,5 €/kg, según el Hydrogen Council o IRENA, mientras que el precio del hidrógeno gris (el consumido hoy en España), está en torno a 1,5 €/kg (sin considerar el encarecimiento coyuntural del coste del gas natural). Así, como industria “naciente”, el hidrógeno verde necesitará apoyo financiero público, que permita ir generando una mayor escala de los proyectos, reduciendo así su coste. Ello, unido a la reducción de los precios de la electricidad a medio plazo, por una mayor presencia de tecnologías renovables en el mix eléctrico, así como de las señales que proporcionen la fiscalidad verde y el precio del CO₂, permitirá que el precio del hidrógeno verde descienda en torno a los 2,5 €/kg para 2030 y 1,5 €/kg para 2050.





En segundo término, la aprobación del sistema de Garantías de Origen, ya en borrador, que proporcione las señales de precio adecuadas a los consumidores y ponga en valor el origen renovable del hidrógeno y otros gases renovables.

Tercero, la simplificación administrativa de los trámites para la operación y ejecución de instalaciones de producción de hidrógeno verde y la homogeneización de los procedimientos administrativos de las diferentes Comunidades Autónomas.

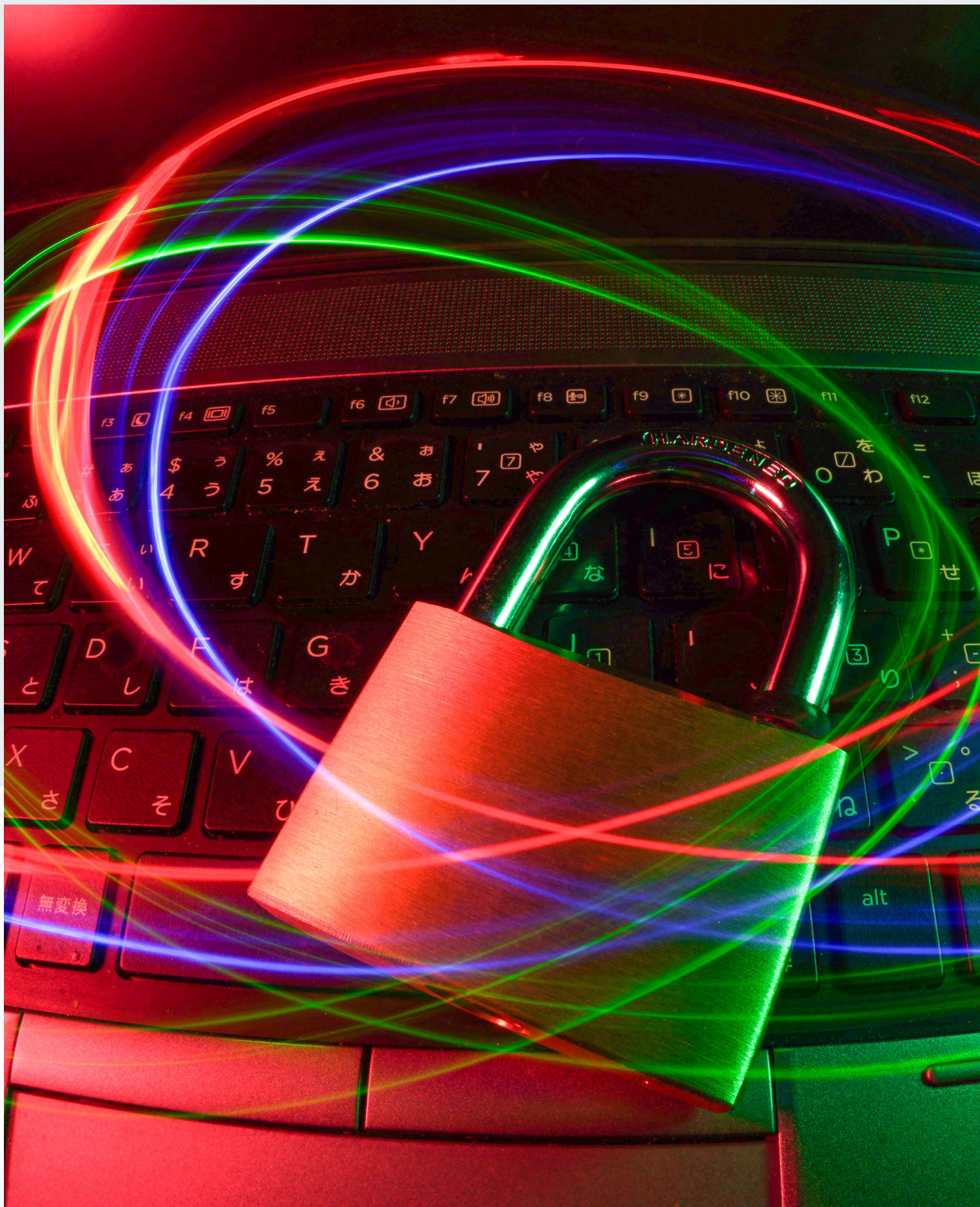
En cuarto lugar, elaborar diferentes estrategias de descarbonización en los sectores de difícil electrificación, basadas en hidrógeno verde y otras tecnologías, como la reciente publicación de la propuesta de orden ministerial de subastas de cogeneración, que exige que las plantas que deseen participar estén preparadas para consumir al menos un 10% de hidrógeno verde.

Finalmente, la simplificación y facilitación del desarrollo de líneas eléctricas directas de producción de hidrógeno renovable, que genere cierta relación en la planificación de las redes de gas y electricidad.

En definitiva, esperemos que los precios energéticos vuelvan a la normalidad en 2022 y ello permita seguir dando los pasos regulatorios necesarios para la transición energética, que a medio plazo tendrá un impacto muy positivo para nuestro país, derivado de una menor dependencia energética del exterior, abaratamiento de la electricidad y mayor competitividad. Sin olvidar la creación de empleo, vertebración del territorio e integración de las pymes en las nuevas cadenas de valor.

“Nos enfrentamos en 2022 a nuevos retos regulatorios derivados de las medidas que habrá que ir poniendo en marcha de cara a la consecución de los objetivos climáticos a los que España se ha comprometido para 2030, así como a las nuevas medidas que la Unión Europea pondrá en marcha en su nuevo paquete “fit for 55”, encaminado a reducir las emisiones en un 55% para 2030.”

Publicado en Cinco Días.





Elena Maestre - *Socia responsable de Ciberseguridad en Consulting de EY*

José Luis Rojo - *Socio del área de Ciberseguridad en Consulting de EY*



El año de la consolidación de la ciberseguridad como estrategia competitiva

Dejamos atrás un año 2021 marcado por una etapa de iluminación digital (*digital enlightenment*) acelerada por la pandemia. De manera consciente o inconsciente, todos nosotros hemos adoptado con bastante naturalidad nuevos hábitos digitales. Las nuevas tecnologías nos han permitido optimizar nuestro bien más valioso: nuestro tiempo.

Sin embargo, 2021 también será recordado por la consolidación del cibercrimen como una de las mayores preocupaciones de los máximos órganos de dirección de todas las empresas, independientemente de su sector o tamaño, sin excepción. Este año todos hemos conocido casos de empresas que han visto gravemente impactado su negocio y reputación a causa de un ciberataque. La comunidad empresarial ha interiorizado la idea que subyace a la resiliencia ante los ciberataques: “la protección total no existe, todas las empresas sufrirán un ciberataque tarde o temprano, lo importante es protegerse y estar entrenado para detectar y responder”.

Todo apunta a que crecerá el número de ataques y serán cada vez más comunes. Las amenazas de ciberseguridad que llegan de la mano de la digitalización seguirán proliferando en nuestra vida personal y en nuestros negocios durante los próximos doce meses. Los esfuerzos de los grandes mandatarios del mundo para intentar acotar la amenaza no evitan que sea un negocio cada vez más “lucrativo” y “seguro” para el crimen organizado. Estamos convencidos de que el año 2022 marcará otro máximo histórico en el número de ataques y pérdidas provocadas por el cibercrimen.

Los ataques serán cada vez más peligrosos y sofisticados. El ransomware (extorsión a través del cifrado de datos) seguirá siendo uno de los ataques más temidos en las organizaciones. Tal y como ocurre con los virus pandémicos, esta amenaza evoluciona y es cada vez más peligrosa. Nos veremos obligados a convivir con la amenaza de una doble extorsión: aparte de solicitar un rescate para recuperar los datos cifrados, se amenaza con la filtración de los datos confidenciales de la compañía. Incluso, como ya hemos empezado a ver durante este año, se sufrirán ataques que realizan una triple extorsión: a lo anterior se suma el chantaje a los propios clientes de las empresas atacadas. El impacto reputacional y económico derivado de la interrupción de las operaciones de negocio ya es y será cada vez más importante. Pagar no será (y no debe ser) una opción. Existe una tendencia clara de reducir las capacidades de financiación y algunos países, para evitar que las empresas paguen, ya están obligando a comunicar a las autoridades cuando se sucumbe a la extorsión y se paga el rescate.

Ante estas amenazas, las organizaciones deben de dotarse con Centros especializados de Operación de Seguridad (SOC) que monitoricen y alerten de forma preventiva y desplegar planes de respuesta a incidentes, perfectamente estructurados y ensayados.

Otra de las grandes tendencias que se atisban es la mayor adopción de tecnología *cloud*. La gran mayoría de empresas optan por los servicios *cloud* y deben prestar especial atención a la resiliencia de los entornos híbridos, más frecuentes, que combinan sistemas en *cloud* e instalaciones propias. Por tanto, este año se prevé un crecimiento significativo en la implantación de soluciones que permitan gestionar la ciberseguridad de los mencionados entornos *cloud*.

También será muy relevante prestar atención que el contexto de teletrabajo ha cambiado la forma de interactuar con las compañías y esto implica adaptar la gestión de los riesgos que esto conlleva, el incremento del comercio electrónico será fuente de incidentes y será necesario mejorar su seguridad, así como la de los ciudadanos que interactuamos con ellos. Se pondrá foco en ataques que seguirán

“Todo apunta a que crecerá el número de ataques y serán cada vez más comunes. Las amenazas de ciberseguridad que llegan de la mano de la digitalización seguirán proliferando en nuestra vida personal y en nuestros negocios durante los próximos doce meses. Los esfuerzos de los grandes mandatarios del mundo para intentar acotar la amenaza no evitan que sea un negocio cada vez más “lucrativo” y “seguro” para el crimen organizado.





evolucionando en materia de ingeniería social y sus derivados, como el Fraude al CEO (conseguir transferencias económicas fraudulentas a través de la suplantación de responsables de la propia organización que autorizan la transacción). Tecnologías como Deep Fake (suplantación de identidad a través de la modificación de imágenes o voces utilizando técnicas de Inteligencia Artificial) ya están permitiendo realizar estos ataques con más sofisticación y con un grado de efectividad mucho más alto. En 2022 los empleados lo tendrán muy complicado para distinguir si una llamada (o video llamada) de su CEO es ficticia o real poniendo a prueba los procedimientos de la organización y la concienciación en ciberseguridad.

Como nos ha demostrado este último año, los cibercriminales apuntan a las líneas de flotación de nuestros negocios. Están poniendo cada vez más el punto de mira en los entornos industriales, producción, logística (entornos OT) y, de manera general, en todos los dispositivos conectados (IoT). La protección de estos entornos de negocio merecerá una estrategia y dotación de ciberseguridad específica y significativa. Sin embargo, en este ámbito es necesario no olvidar la seguridad de los productos y servicios proporcionados por terceras empresas proveedoras (por ej. los componentes que conectan un vehículo a Internet). En este sentido, también cabe destacar que otro asunto que seguirá en el punto de mira es la gestión y coordinación de 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.

En conclusión, los próximos 12 meses nos plantean un escenario con muchos frentes en el ámbito de ciberseguridad. Un escenario nada sencillo teniendo en cuenta la gran carencia de profesionales especialistas de ciberseguridad para cubrir la demanda actual. El reskilling y la robotización de las operaciones de ciberseguridad serán dos de las alternativas que estarán muy presentes durante el próximo año.

A pesar del intenso contexto, desde EY somos muy optimistas y creemos que 2022 será el año en que la función de ciberseguridad se consolidará en muchas organizaciones. Estamos convencidos que se afianzará como función clave en todos los ámbitos de la empresa para garantizar un negocio sostenible y resiliente. Sin embargo, surge otro reto: ¿Cómo conseguimos acercar la ciberseguridad a la cadena de valor de nuestros negocios? ¿De qué manera podremos relacionar los resultados económicos de una empresa con las inversiones y los gastos derivados de la ciberseguridad?





Fernando González Cuervo - *Socio responsable del Sector Construcción e Infraestructuras de EY*

El gran futuro del sector de la construcción español en 2022

En el sector de la construcción y las infraestructuras llevamos meses reflexionando sobre cómo será el futuro tras la pandemia de COVID-19. En realidad, seguimos sin ver el final de una situación tan anómala que ha acelerado tendencias que ya estaban en marcha. También nosotros llevamos tiempo analizando el futuro del sector y, meses después de nuestra publicación El día después - Impacto del COVID-19 en el sector de la construcción que publicamos en plena primera ola de pandemia, es momento de reevaluar la situación del sector.

Sin ninguna duda nuestro entorno ha cambiado vertiginosamente en los últimos dos años, algo a lo que el mercado de las infraestructuras no es ajeno y que algunas compañías han decidido aprovechar como una oportunidad. Si bien nos encontramos ante un entorno en constante transformación y con elevada incertidumbre sobre el futuro, ya podemos atisbar nuevas necesidades y expectativas de los ciudadanos. Hoy ya sabemos que queremos infraestructuras más acordes a nuestras necesidades, más flexibles y, sobre todo, más sostenibles. Estas tendencias ya estaban latentes antes de 2020 y, como ocurre en otros muchos órdenes, la pandemia las ha acelerado.

El sector de la construcción tiene una relevancia nada desdeñable, suponiendo alrededor del 12,5% del PIB de España y dando empleo a más de 1,3 millones de personas de nuestro país. Debido precisamente a este peso en nuestra economía, el sector ha tenido que sobreponerse a múltiples impactos en sus operaciones y estructura de mercado, así como superar notables dificultades financieras.

El encarecimiento de las materias primas, que ha llevado a un aumento de los costes de construcción de más del 13% en el sector residencial, por ejemplo, también se ha convertido en un quebradero de cabeza para el sector, que espera una estabilización de los precios a lo largo del próximo año. Asimismo, la falta de mano de obra cualificada es otro de los principales retos para las empresas desde hace ya tiempo. Además, esta carestía de profesionales cualificados podría agravarse con la llegada de los fondos europeos, ya que se espera un fuerte incremento de la actividad de inversión en infraestructuras relacionadas con el medio ambiente y la sostenibilidad.

Para superar todos estos retos se vislumbran tendencias como la industrialización o la digitalización, como soluciones a los principales desafíos de un sector que asume riesgos muy elevados para ejecutar proyectos en los que apenas logra márgenes de un 5% de media. Parece que el futuro va a estar marcado por la utilización de elementos y procesos que incluyan la circularidad y un uso más eficiente de los recursos, así como la incorporación a los procesos de elementos que permitan incrementar los márgenes.

En esta línea, cabe destacar que el sector ha sido capaz de demostrar su resiliencia, que fue puesta a prueba por la fuerte crisis financiera global de 2008, demostrando que se trata de un sector fundamental para nuestro país. Contamos con unas compañías constructoras referentes en el mundo capaces de participar en las principales licitaciones de infraestructuras de escala mundial, de hecho, se abren ante estas compañías amplias posibilidades de desarrollo de proyectos en el futuro en EEUU gracias a su buen posicionamiento y al Plan de Desarrollo de Infraestructuras de Biden por importe de 1,2 trillones de dólares, el cual incluye 550 billones de dólares en trabajos de obra civil, incluyendo fondos para carreteras, puentes, aeropuertos y sistemas ferroviarios.

En cuanto a la vivienda, cabe señalar que en España sigue siendo es un activo refugio, lo que la coloca como uno de los segmentos más atractivos para la inversión en plena pandemia, junto a otros como el logístico y otros activos de patrimonio en renta.





El sector ha demostrado fortaleza y solvencia pese a la coyuntura de los últimos meses. Sin embargo, en algunos casos sigue teniendo dificultades para obtener fondos, por lo que los departamentos financieros están trabajando de forma continua para conseguir nuevas fórmulas de financiación, algunas de ellas vinculadas a la sostenibilidad. En el caso de infraestructuras maduras que se encuentran bajo gestión, es cada vez resulta más oportuno contemplar alternativas a las reestructuraciones de su financiación, considerando estructuras de emisiones de bonos que otorguen más capacidades a un sector con buenas perspectivas de futuro, el cual dispone de bases de flujos recurrentes y altamente predecibles.

El futuro inmediato del sector residencial

En relación con el sector residencial, es importante destacar que, en contra de todos los pronósticos, ha sorprendido gratamente en su comportamiento ante la crisis derivada del COVID-19. De hecho, el sector no solo ha sabido sobreponerse a toda velocidad al impacto que tuvo en él la pandemia, sino que ha logrado coger el ritmo y adelantar las cifras de 2019 a nivel de producción y comercialización.

En términos corporativos, en los próximos meses se espera un proceso de concentración en el sector promotor, con el objetivo de ganar una mayor escala e incrementar las opciones de acceso a la financiación. Es posible que asistamos a operaciones relevantes motivadas por la necesidad de crecer y aumentar la capacidad para acometer opciones de gran envergadura.

En relación con el tipo de vivienda que demanda el ciudadano, observamos que ya se está produciendo una evolución hacia viviendas y oficinas eficientes, en las que se revalorizan los espacios y ofrecen sistemas de comercialización innovadores, tanto en la venta como en el alquiler.

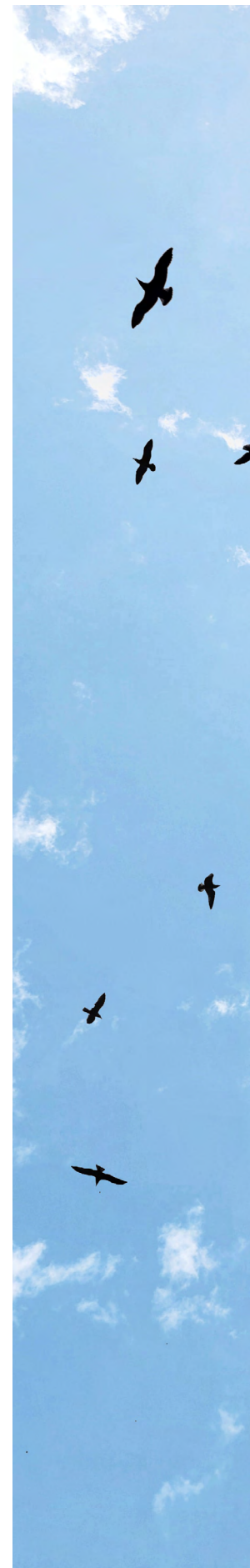
Otro de los asuntos clave a tener en cuenta es todo lo relacionado con los cambios en torno a la nueva Ley de Vivienda tienen en alerta a los grandes fondos institucionales que llegaron a nuestro país hace unos años con el objetivo de componer grandes carteras de vivienda en alquiler y profesionalizar el mercado. Es precisamente esta profesionalización una tarea pendiente en España, que se sitúa a la cola frente a otros vecinos europeos, donde la mayor parte del parque de vivienda está en manos de empresas especializadas en su gestión. En nuestro país, alrededor de un 95% de los pisos en alquiler es propiedad de particulares, dado que supone una de las fórmulas de ahorro más populares entre las familias.

Con el objetivo de hacer accesible la vivienda a toda la población, llevamos tiempo escuchando iniciativas sobre la colaboración público-privada para poder consolidar un parque de vivienda pública en alquiler que atienda a la demanda de vivienda social, algo que no debería suponer una responsabilidad para el sector privado. Desde la perspectiva privada, para conseguir una vivienda asequible y accesible se necesita que desde las distintas administraciones se agilice el desarrollo de suelo, ya que su elevado coste, que supone aproximadamente la mitad del total de los proyectos, repercute directamente en el encarecimiento de la vivienda. El alto coste del suelo, además de influir en el precio de las viviendas, supone un importante freno a la diversidad de participantes en el sector, ya que pone muchas trabas al promotor local que no cuenta con la capacidad financiera suficiente como para adquirir nuevos terrenos.

Evolución favorable de las infraestructuras logísticas

Pasando a otro tipo de activos que también están evolucionando muy favorablemente, cabe destacar los espacios logísticos que se encuentran en plena disrupción y que están siendo diversificados para satisfacer las diferentes necesidades de su cadena de valor. Después de unos años de planificación y adaptación a la obligada aceleración tecnológica que sobrevino con la pandemia, el mundo de la distribución ha experimentado uno de los cambios más visibles para todos. Este nuevo entorno obliga a disponer de unas instalaciones logísticas que permitan atender la demanda de las nuevas dinámicas de los consumidores. La inmediatez a la hora de consumir, la generalización del e-commerce o la digitalización de todo tipo de compras ha cambiado el comportamiento del consumidor y, por ende, el tejido logístico.

“Para superar los retos planteados se vislumbran tendencias como la industrialización o la digitalización, como soluciones a los principales desafíos de un sector que asume riesgos muy elevados para ejecutar proyectos en los que apenas logra márgenes de un 5% de media. Parece que el futuro va a estar marcado por la utilización de elementos y procesos que incluyan la circularidad y un uso más eficiente de los recursos, así como la incorporación de elementos que permitan incrementar los márgenes.”





¿Asistiremos a la desaparición de las oficinas?

Por último el segmento de oficinas también está experimentando una transformación que implica la adaptación de instalaciones e infraestructuras. Parece que tendencias como formatos híbridos y flexibles se van a consolidar. El supuesto fin de las oficinas no es una realidad, pero es cierto que uno de los grandes elementos para atraer o retener al talento es la flexibilidad y la posibilidad de teletrabajar, lo que supone transformar los espacios de oficinas tal y como los conocemos hoy en día. Cada vez vemos un mayor número de activos en los que se están realizando grandes inversiones para conseguir adaptarse a esta nueva realidad, dado que la transformación se está acelerando y nadie quiere quedarse atrás en un asunto que será crítico para la relación entre empresas y los empleados.

No cabe duda de que nos espera un 2022 apasionante, que puede y debe ser un año repleto de oportunidades. A pesar de que el sector de la construcción pudiera parecer demasiado grande para moverse con agilidad, cabe destacar que se está adaptando con flexibilidad. Variables como la sostenibilidad o la digitalización ya hace tiempo que se están incorporando tanto en infraestructuras como en viviendas. Los Fondos NextGenerationEU abren todavía más oportunidades a un sector clave en la economía, así como decisivo para consolidar una verdadera transformación a todos los niveles.

Publicado en ABC.





Gregorio Serrano - *Senior advisor de Movilidad Sostenible, Segura y Conectada de EY*

Xavier Ferre - *Socio responsable de Automoción y Transporte de EY*



Por qué 2022 será un año clave para la movilidad

Si hay un año esperado por muchos, ese es 2022. Se puede afirmar que 2021 ha sido el año de la razonable recuperación de nuestras vidas y el ejercicio en el que la ciencia, una vez más, salvó la salud y la economía de nuestro planeta con el desarrollo, en tiempo récord, de una vacuna contra el COVID-19. Pero 2022 debe ser el año de la consolidación de esa recuperación que comenzó hace meses, así como el año de la transformación en una economía más digital y un mundo más justo y sostenible, entre otras cosas.

Todos estamos de acuerdo en que la movilidad, o más bien la falta de movilidad, constituye uno de los factores que más han contribuido a poner en jaque la economía mundial. De hecho, la recuperación de nuestra capacidad para desplazarnos es celebrada como uno de los más eficaces indicadores de la vuelta a la normalidad, aquella época en que éramos felices y no lo sabíamos. Por ello, y porque la movilidad no lo es todo pero está presente en todas partes, es necesario que hagamos un breve repaso de los principales hitos y cuestiones que nos deparará el año 2022 en materia de movilidad sostenible, segura y conectada en nuestro país.

Para comenzar con un marco general de referencia, en 2022 se comenzará a desarrollar la recién aprobada Estrategia Española de Movilidad Sostenible, Segura y Conectada, un documento marco con visión a largo plazo que guiará las actuaciones del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana en los próximos 10 años para lograr afrontar los retos en movilidad de personas y transportes de mercancías del siglo XXI. Esta estrategia se estructura en 9 ejes,

con más de 40 líneas de actuación y más de 150 medidas concretas. Relacionada con este importante documento, también tiene prevista su aprobación en 2022 la Ley de Movilidad Sostenible y Financiación del Transporte, pensada para aquellas medidas de la Estrategia que requieren regulación normativa. Además, el próximo año se creará el llamado Sistema Nacional de Movilidad, que tendrá como principal objetivo la coordinación y cooperación en materia de transporte y movilidad entre todas las administraciones públicas con competencia en la materia.

En cuanto a la Movilidad Segura, el hito más importante será la entrada en vigor, en torno al mes de abril, de la nueva Ley de Tráfico, Circulación de Vehículos a motor y Seguridad Vial. El objetivo de esta modificación normativa es actualizar varios preceptos de la Ley relativa al Permiso por Puntos, una herramienta que se ha demostrado válida para reducir la siniestralidad en la carretera, pero que era necesario actualizar para mejorar la eficacia del sistema, adaptarla a los tiempos y reforzar la seguridad vial. Cabe destacar que en esta norma, además de otras modificaciones, por primera vez se recogen en la legislación española referencias al vehículo automatizado.

En relación a la Movilidad Sostenible, la delimitación durante 2022 de las Zonas de Bajas Emisiones (ZBE), principalmente en los municipios con más de 50.000 habitantes, será la medida más importante. La delimitación de estas ZBE, en las que entre otras medidas se restringe la circulación a determinados vehículos en función de su distintivo ambiental y nivel de emisiones, fomentará el uso de vehículos y modos de transporte más limpios, lo que redundará en una mejora de la calidad del aire de las ciudades. Es más, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España aprobado en junio por la Comisión Europea incluye un Plan de choque de Movilidad Sostenible, Segura y Conectada en entornos urbanos y metropolitanos para impulsar la descarbonización de la movilidad urbana y así mejorar la calidad del aire y de la vida en las ciudades.

Si hablamos ahora de Movilidad Conectada, en 2022 veremos dos avances relevantes que están muy relacionados con la Movilidad Segura. Por un lado, los Sistemas Avanzados de Ayuda a la Conducción (ADAS), ya que algunos de estos sistemas pasarán a ser obligatorios debido a la entrada en vigor del reglamento europeo para la homologación de los vehículos. Por otro lado, este ejercicio tendrá lugar el pleno desarrollo del principal proyecto de Movilidad Conectada de nuestro país, el DGT 3.0. Esta iniciativa aspira a crear una especie de 'nube' del tráfico que reciba y envíe incidencias sobre la circulación en tiempo real y de forma personalizada para cada usuario, algo que se reforzará gracias al impulso que supondrá el desarrollo de la red de telefonía móvil 5G. Con la implantación de esta tecnología, se incrementará de manera exponencial la calidad en la transmisión de datos, de la nube a los vehículos y entre vehículos.





Para finalizar esta aproximación de lo que el año 2022 nos depara en materia de movilidad, es fundamental referirnos a una de las joyas de la industria española: la industria de la automoción. Para relacionar este sector con el 2022 será imprescindible referirnos a un proyecto estratégico en este sector: el PERTE del Vehículo Eléctrico y Conectado.

Aprobado en el Consejo de Ministros del 13 de julio de 2021 y por la Comisión Europea en diciembre del mismo año, su eje central es la creación del ecosistema necesario para el desarrollo y fabricación de vehículos eléctricos y conectados mediante el impulso a la industria del automóvil con el fin de dar respuesta a la nueva movilidad sostenible y conectada y a la generación de nuevas actividades.

El desarrollo de este proyecto prevé una inversión total de más de 24.000 millones de euros en el periodo 2021-2023, con una contribución del sector público de 4.300 millones de euros y una inversión privada de 19.700 millones de euros. Respecto al empleo generado por el PERTE VEC, cabe destacar que se podrían alcanzar los 140.000 puestos de trabajo y la contribución al PIB se situaría entre el 1% y el 1,7%. Otros impactos esperados serían alcanzar en 2023 los 250.000 vehículos eléctricos matriculados y entre 80.000 y 110.000 puntos de recarga desplegados. A estos efectos, hay que señalar que, según consta en la Memoria Descriptiva del PERTE-VEC, se prevé que las solicitudes se presentarían hasta febrero de 2022 y la resolución de la concesión de ayudas se produciría en julio de ese mismo año.

Además de esta enumeración no exhaustiva de aspectos o áreas clave, otros proyectos relevantes relacionados con la bicicleta, el ferrocarril, el transporte marítimo o el aéreo, así como otras reformas normativas relacionadas con la red pública de recarga eléctrica o el hidrógeno tendrán lugar en 2022. Por ello, se puede afirmar que este año será clave para la movilidad en sus múltiples acepciones, una movilidad que hará que dejemos a las futuras generaciones un mundo más sostenible, seguro, compartido y conectado.

“Todos estamos de acuerdo en que la movilidad, o más bien la falta de movilidad, constituye uno de los factores que más han contribuido a poner en jaque la economía mundial. De hecho, la recuperación de nuestra capacidad para desplazarnos es celebrada como uno de los más eficaces indicadores de la vuelta a la normalidad, aquella época en que éramos felices y no lo sabíamos.”

Publicado en El Periódico de Catalunya.





Jaime del Barrio - *Senior Advisor del sector Salud y Life Sciences de EY*

Hasta cuándo medidas anti Covid-19: aprender para que no se repita la historia

Dos años transcurridos y todavía no podemos hablar de post-pandemia, aunque algunos se empeñen en ello. Estamos todavía viviendo una pandemia porque los criterios que la definen -enfermedad infecciosa que cruza fronteras internacionales y afecta a gran parte de la población mundial siguen vigentes. No sé cuánto hemos aprendido, pero en este momento hemos de insistir en el principio de prudencia, seguir usando mascarilla, manteniendo distancia social, evitando aglomeraciones, así como espacios cerrados o no suficientemente ventilados y vacunación con dosis de refuerzo.

Aa estas alturas, parece anacrónico seguir utilizando barreras de otros tiempos, salvo la vacunación, pero no es menos cierto que tanto a nivel individual como colectivo seguimos comportamientos sociales que en poco han cambiado. Estamos cansados y queremos hacer vida normal pero el virus, como ser vivo que es, aprende y se extiende por todo el mundo en sus diferentes variantes (alpha, beta, gamma, delta, epsilon... hasta la actual ómicron) y otras que vendrán.

Esperemos que gracias a la vacunación la incidencia sea menor, aunque se pueda dar el caso de una mayor transmisión del coronavirus SARS-CoV-2 entre asintomáticos vacunados. Esta es una de las razones por las que el mensaje de que con un elevado porcentaje de vacunación la pandemia se acaba es un grave error. La circulación del SARS-CoV-2 sigue siendo masiva y comunitaria por lo que las medidas no vacunales siguen siendo imprescindibles para reducir la circulación, a diferencia de lo conseguido con las vacunas de los virus clásicos. Será diferente cuando las actuales vacunas u otras que aparezcan consigan el mismo efecto.

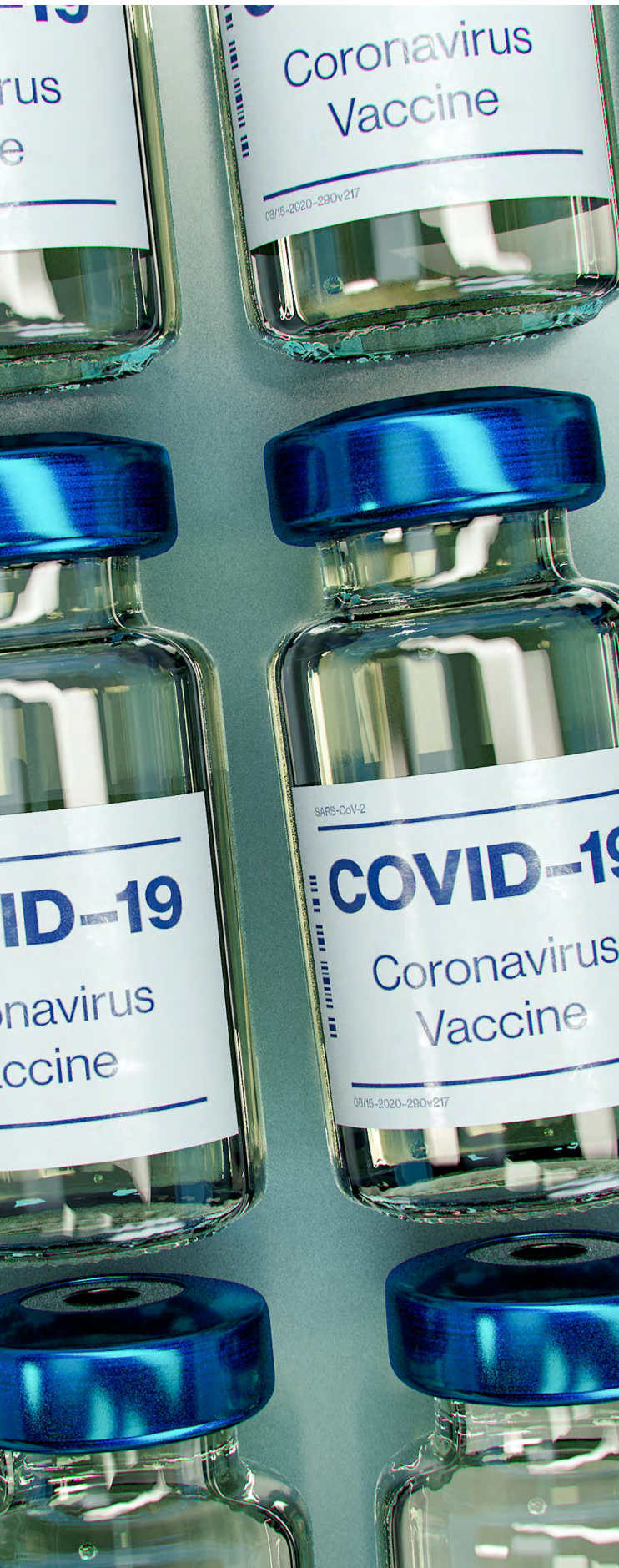
Hablando de vacunación, en una pandemia o se vacuna en el menor tiempo posible al mayor porcentaje de la población mundial o de poco sirve alcanzar altas tasas en unas partes del mundo y bajas en el resto. Porque es cuestión de poco tiempo la aparición de una nueva variante de este coronavirus o incluso la aparición de uno nuevo.

Una y otra vez hemos visto como porcentajes que se estimaban suficientes para alcanzar la inmunidad de grupo se han visto superados. Debemos recordar que en este momento se han administrado más de 9.000 millones de dosis de vacunas y la mitad de la población mundial ya ha recibido una. En Europa la población inmunizada supera el 65%, en América del Norte alcanza el 66% y en Asia el 64%, mientras que en África apenas se ha podido vacunar al 12% de la población. Y a estos porcentajes de media les hemos de aplicar la desigualdad en la distribución de cada continente. El mecanismo COVAX, que se creó precisamente para evitar la brecha entre el número de vacunas administradas en los países ricos y los pobres, solamente puede constatar como esta crece cada día. Y mientras sea así el final de la pandemia seguirá estando lejos.

Dicho todo lo anterior y mucho más que podríamos compartir, pero a estas alturas y dado que todos sin excepción nos hemos familiarizado con la jerga pandémica, e incluso hemos aprendido a seleccionar información relevante de entre la infodemia padecida, me gustaría compartir algunas tendencias que nos marcan nuestro día en lo profesional y en lo personal. Y tras la lectura del Informe 2021 sobre la industria de la tecnología sanitaria “Pulse of the industry de EY”, me atrevo a concluir, tras su lectura, que si quienes tienen el pulso de lo que está ocurriendo en el sector de la Salud a nivel mundial llegan a estas conclusiones, que ahora detallaré, es porque consideran que el coronavirus SARS-CoV-2 va a estar entre nosotros los próximos años. Esa normalidad deseada lo será avanzando en nuestros quehaceres contando con su presencia. Mientras, progresan las vacunas con sus actualizaciones y los tratamientos antivirales que irán apareciendo, sin olvidarnos de las medidas de protección que nos lo permitan.

“Dando por hecho que algo hemos aprendido como individuos y organizaciones de esta pandemia, estaremos en mejores condiciones ante próximas infecciones emergentes en cualquier lugar del mundo. Pero siempre y cuando la salida de esta crisis se torne en oportunidad aprovechada gracias a una mayor colaboración a todos los niveles, la aceptación de su globalidad (a diferencia de las ocurridas en otras épocas) y sostenible, tras hacer comprobado los efectos perniciosos de ignorar durante los últimos años nuestro entorno One health.”





Podemos aceptar que estamos cerca del final de esta pandemia, aunque sin haberla superado totalmente. Y también que algo hemos aprendido, por lo menos, a gestionarla. Por eso, hemos identificado cinco áreas clave en las que los que trabajamos en el sector de la Salud tenemos que centrarnos en repensar nuestros modelos para brindar una mejor atención en el futuro. Modelos que deberán situar a las personas en el centro -esta vez, de verdad- para que la atención sea más accesible, conveniente, centrada y personalizada en el paciente. Aprovechar los datos y las tecnologías digitales para hacer que los productos, bienes y servicios sean más inteligentes y estén mejor conectados. Una mayor digitalización supone una deseada humanización y optimización del tiempo en la atención sanitaria. Pero, además, hay que impulsar una reforma regulatoria para respaldar la evolución continua del sector de la Salud. Validando la resiliencia y la agilidad de sus cadenas de producción y suministro para el futuro. Y, por supuesto, una mejora, sin paliativos, de las medidas medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Sin olvidar los aspectos éticos, legales y de ciberseguridad.

Dando por hecho que algo hemos aprendido como individuos y organizaciones de esta pandemia, estaremos en mejores condiciones ante próximas infecciones emergentes en cualquier lugar del mundo. Pero siempre y cuando la salida de esta crisis se torne en oportunidad aprovechada gracias a una mayor colaboración a todos los niveles, la aceptación de su globalidad (a diferencia de las ocurridas en otras épocas) y sostenible, tras hacer comprobado los efectos perniciosos de ignorar durante los últimos años nuestro entorno One health.

En este tiempo hemos visto tantas estrategias como países y es difícil comparar resultados con un mínimo de rigor, al partir de situaciones diferentes y métricas heterogéneas. Pero sí podemos aseverar que han sido mejores para aquellos que estaban más preparados. Es una obviedad, pero conviene recordar para insistir en este momento en la necesidad de inversión específica en I + D acerca de infecciones emergentes para que cuando aparezcan nuevos brotes infecciosos, algo que es inevitable, la hipotética pandemia no llegaría a serlo si estamos preparados.

Y no quiero terminar sin traer a colación otro término que nos debe hacer pensar, la sindemia, que pone el foco en lo relacional y los determinantes sociales de la Salud en los procesos de enfermar. Aplicado a la COVID-19, se refiere al efecto sinérgico que se produce entre el virus y las patologías concurrentes, permitiendo visibilizar otras epidemias de enfermedades preexistentes que colocan en una situación de mayor vulnerabilidad frente al virus a unas personas que a otras. Va más allá del enfoque de la comorbilidad como simple sumatorio de enfermedades, ya que amplía la mirada a los procesos biosociales en los que se dan estas enfermedades. Además de entender los contextos y las condiciones de vida como los posibilitadores de estas interacciones entre distintas patologías.

Transformación social, no sólo digital, cambio de modelo relacional, mayor colaboración y responsabilidad individual y colectiva, información, pero también formación. Parece que estamos despertando de un mal sueño que se resiste a acabar y nos debemos apresurar, mientras despertamos, a anotar qué hemos de hacer mejor para que no se nos olvide y no se repita la historia.

Publicado en Periódico de España.









Xavier Trias - *Socio responsable de Consultoría Tecnológica y del Sector Hotelero de EY*

El futuro del sector hotelero español en 2022

En plena sexta ola y con la variante ómicron irrumpiendo en nuestras vidas en plena campaña navideña, cabe reflexionar sobre el futuro de un sector crítico tanto para nuestra economía como para nuestra forma de vida, tanto en el ámbito personal como en el profesional.

Más allá de la constatación de la necesidad de derrotar al virus y sus variantes como medida prioritaria para recuperar la estabilidad y poder consolidar la recuperación global del sector, después de dos años de pandemia y tras varias (demasiadas) recaídas, hay un conjunto de aprendizajes y tendencias que deberían permitirnos enfocar los esfuerzos para acelerar y facilitar al máximo la recuperación del sector.

En primer lugar, cabe señalar la fortaleza de la demanda ante escenarios de mayor estabilidad y menor incertidumbre. Si podemos destacar alguna sorpresa positiva de la evolución del sector durante este periodo, que desafortunadamente y debido al impacto de las diferentes olas hemos podido constatar en varias ocasiones, es la fortaleza de la demanda y la rapidez de recuperación en cuanto se reduce la incertidumbre y se recupera una cierta normalidad en la movilidad e interacción de las personas.

Esta resiliencia y rápida recuperación generará importantes tensiones en el redimensionamiento de los equipos y sistemas de operación para poder adaptarnos de forma rápida y flexible a la demanda, sin mermar la calidad de servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

En segundo término, se puede constatar el evidente retraso de la recuperación del turismo Corporate y una mayor sensibilidad ante la incertidumbre. En contraposición a la rápida recuperación de la demanda global, cabe destacar el importante retraso en la recuperación de la demanda del turismo de empresas, el llamado turismo MICE (*Meetings, Incentives, Conferences and Events*), así como su mayor fragilidad ante episodios de recaída e inestabilidad.

Este decalaje, que obviamente no ayuda a visualizar una rápida recuperación a niveles de actividad pre-pandemia, contrasta con planteamientos futuros que cuestionan el valor de este segmento y predice grandes reducciones a futuro, algo que, en nuestra opinión, no se corresponde con la oportunidad que realmente afrontará esta actividad a medida que se estabilice la situación.

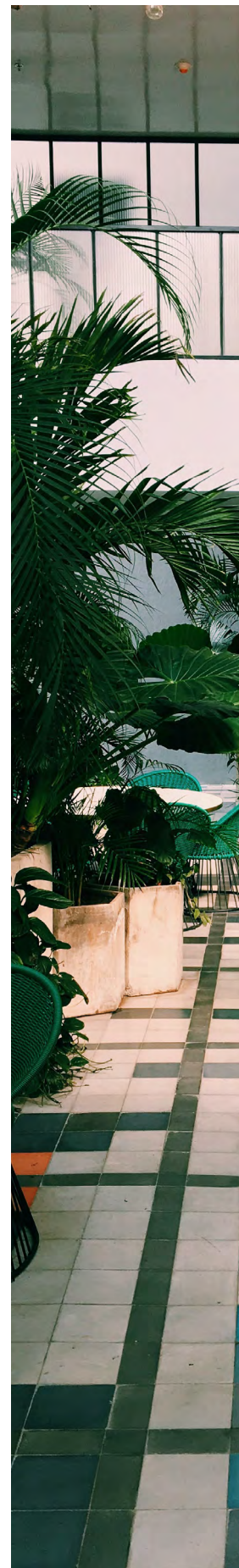
En esta línea, entendemos que hay una gran oportunidad para el segmento para colaborar con sus clientes y partners estratégicos en la apuesta por el valor, así como en la planificación de la recuperación de dicho negocio, con compromisos a medio y largo plazo con el objetivo de invertir conjuntamente en los esfuerzos necesarios.

Otro aspecto a destacar es la aceleración de tendencias que ya configuran una “nueva realidad”, lo que se pone de manifiesto con la utilización constante de términos como Flexibilidad, Simplificación, Seguridad, Sostenibilidad, etc. Más allá de todo lo que se ha escrito sobre la vuelta o no vuelta a la normalidad, podemos concluir sin riesgo a equivocarnos demasiado que lo que seguro ha conseguido la pandemia es acelerar tendencias que, si bien estaban claramente identificadas, hoy ya está claro que marcarán la futura recuperación y evolución del sector.

Entre estas tendencias que se consolidan está la de ofrecer interacciones simples y eficientes; aportar flexibilidad en condiciones y servicios; garantizar al máximo la seguridad, y hacerlo de forma sostenible. Estas variables ya no serán elementos diferenciadores o apuestas puntuales, sino condiciones esenciales para competir y tener éxito en el futuro e incluso en el presente. Además, es fundamental asumir que este enfoque va más allá de nuestros clientes y huéspedes, extendiéndose a nuestros empleados, partners y proveedores, lo que requerirá a las empresas abordar importantes proyectos de transformación para adoptar dichas iniciativas de forma integral en sus procesos y en el conjunto de sus organizaciones.

En último término, es relevante poner el foco en la aceleración de la transformación sectorial, que pasa por dos grandes tendencias: concentración y globalización. Es clave tener en cuenta el importante impulso que han supuesto las dificultades ocasionadas por la pandemia y la gran aceleración de procesos de transformación sectorial que ya estaban modelando la evolución del sector en términos globales.

En este sentido, estamos viendo y seguiremos viendo una evolución hacia una mayor concentración y consecuente globalización de la oferta y modelos de negocio, que será fuente de oportunidades para las compañías mejor posicionadas y capaces de anticiparse, así como para aquellas que, a pesar de la incertidumbre, sean capaces apostar de manera decidida por inversiones o procesos de transformación.





Ante este marco, vemos que se consolida de forma muy clara una necesidad de abordar y consolidar los procesos de adaptación puestos en marcha de manera urgente y poco estructurada. Precisamente por la volatilidad y el carácter cambiante del entorno, hoy es más urgente que nunca centrarse en nuevos modelos de operación que maximicen la eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones.

Esta necesaria transformación se sustentará en los siguientes pilares, en los que las organizaciones deberán focalizarse para asegurar su posición competitiva:

- ▶ Eficiencia operacional, como elemento esencial para poder responder a los retos y tensiones originadas por la caída de ingresos y actividad.
- ▶ Digitalización de procesos e interacciones, ofreciendo la posibilidad de interactuar de forma totalmente digital con empleados y huéspedes, adaptándonos a sus necesidades y disponibilidad.
- ▶ Sostenibilidad de nuestros modelos de operación, minimizando y haciendo sostenible el impacto de nuestra actividad en el entorno.
- ▶ Seguridad, tanto de nuestros huéspedes y empleados como de los sistemas que soportan nuestras operaciones (ciberseguridad).

Para todo ello, constatamos una vez más la gran oportunidad que ofrecen las nuevas tecnologías y la apuesta por la innovación, como palancas esenciales para aprovechar las oportunidades y competir en el exigente entorno que ha provocado la pandemia. El año 2022 puede ser el año de la recuperación o es posible que haya retrasos y persista la incertidumbre, pero lo que es seguro es que habrá oportunidades y que las empresas que sepan anticiparse serán las que ganarán el futuro.

“Si podemos destacar alguna sorpresa positiva de la evolución del sector durante estos últimos meses, es la fortaleza de la demanda y la rapidez de recuperación en cuanto se reduce la incertidumbre y se recupera una cierta normalidad en la movilidad e interacción de las personas. Esta resiliencia y rápida recuperación generará importantes tensiones en el redimensionamiento de los equipos y sistemas de operación para poder adaptarnos de forma rápida y flexible a la demanda, sin mermar la calidad de servicio que ofrecemos a nuestros clientes.”

Tendencias transversales que cambiarán el tejido empresarial

03







Javier Vello - Socio responsable de EY Transforma

Transformación empresarial: claves para sobrevivir en un nuevo ecosistema

Empieza el 2022 elevando, sin duda, el nivel de incertidumbre empresarial, lo que significa que cada organización se encuentra en un momento más complejo que en el que se encontraba a finales de 2020.

Hace un año nos encontrábamos al principio de un camino dibujado por la llegada de las vacunas, que por aquel entonces se acababan de aprobar y se presentaban como la panacea para empezar a señalar el final de la pandemia provocada por el COVID-19. Hoy, un año más tarde y con un 80% de vacunados en la población española, afrontamos una nueva variante y unas navidades al menos tan complejas como las anteriores, así como un futuro no tan claro sobre la fecha de control y finalización de esta situación epidemiológica.

Es un momento para que, al menos desde el punto de vista empresarial, descubramos cómo seguir adelante sin intercalar la palabra “pandemia” en cada conversación sobre el futuro de las organizaciones. Esta enfermedad ha venido para convivir con nosotros durante tiempo y, sin duda, no podemos menospreciarla, ni a ella ni las consecuencias que provoca en los individuos y en la sociedad en conjunto, pero no puede convertirse en un parapeto donde escondernos mientras esperamos que la situación mejore. Es tiempo de movilizar a la organización y a los profesionales que la componen. Aquel 2020 idílico que dibujábamos en nuestras hojas de ruta al principio de la década de 2010 nunca vendrá, y los años venideros nunca se parecerán al “insulso” 2019. Todo esos dibujos y planes de futuro hay ya que enterrarlos en la caja de las lamentaciones y olvidarlos para siempre.

Cuando hace algunos años se puso de moda para las organizaciones encarar el plan 2020, no imaginábamos que tras la esquina de este año se escondía un movimiento telúrico de semejante magnitud. Hoy enfocamos una manera de abordar ese futuro gestionando de forma más madura la incertidumbre que mencionaba algunos párrafos arriba. Convivir con la incertidumbre y encarar los cambios transformacionales que la organización requiere se convertirán en el día a día de los directivos.

Hace años abordábamos el cambio como un movimiento interno de la compañía y la organización vivía en un entorno sectorial establecido y más tranquilo, donde había ganadores y perdedores, pero donde las reglas de la industria eran comunes y el terreno de juego conocido. Cada sector era un ecosistema donde los participantes se conocían y elaboraban sus estrategias en función de su rol en este entorno, pero había poca permeabilidad entre sectores.

Hoy es imposible abordar ese cambio desde dentro, mucho menos con una concepción estanca del ecosistema, con sectores convulsos y sin fronteras aparentes que restrinjan la competencia intersectorial. En este escenario, ¿cómo aplicar lo aprendido en los días de postgrado, cuando Michael Porter era la referencia angular y sus cinco fuerzas ordenaban el tráfico de la competencia? ¿Cómo aplicar hoy esas herramientas cuando compañías tecnológicas compiten con soluciones de reuniones virtuales contra compañías aéreas por la organización de una reunión empresarial? ¿Cómo explicarle a un restaurante que compite con una plataforma tecnológica por convencer a una familia si es mejor cenar fuera o en casa?

Por estas razones, hoy más que nunca el cambio se tiene que construir desde fuera, desde la necesidad que quiero resolver en mis clientes o en mis consumidores. Ahora es clave tener la concepción de que mi posición competitiva basada en empujar mis soluciones y productos es más débil que nunca porque hoy una necesidad puede ser resuelta desde múltiples ángulos y, sobre todo, es clave asumir que la ductilidad de esa necesidad es alta, ya que, con una propuesta atractiva, el modo de entenderla necesidad se puede cambiar.

Cuando ejemplifico la necesidad de entender el cambio desde fuera, siempre pongo este ejemplo, si hubiéramos convocado a los mejores 20 taxistas del mundo a reflexionar sobre como evolucionar el servicio del taxi, habrían mejorado el sistema de tarifas, habrían diseñado coches más cómodos, servicios alrededor, etc., pero nunca habrían llegado a la concepción de un modelo empresarial como Uber. Esta paradoja es aplicable a todos los sectores de actividad, si construimos desde nuestros activos, estamos resolviendo nuestros problemas, no las necesidades del público. Si vemos en nuestro pasado más cercano descubrimos que todos los disruptores de los sectores han enfrentado su apuesta desde la facilidad de no tener activos que condicionen su propuesta de solución. ¿Cómo si no se entiende que el líder de soluciones de alojamiento no posea ni una sola habitación y ni un solo edificio?

El peaje del legado, el síndrome de darle todo el valor a nuestros activos hace que cuando dibujamos el futuro, las cadenas a arrastrar sean pesadas. ¿Cómo abordarían el futuro las empresas si les dijera que al menos el 50% de su beneficio dentro de 10 años vendrá de productos, soluciones o servicios que hoy ni conoce? ¿Abordaría la transformación desde otro ángulo? ¿Rompería con esas cadenas?





Es cierto que parece imposible acertar plenamente con lo que el futuro y nuestros clientes preferirán, pero lo que sí que parece sencillo es preparar a la compañía para el futuro. Al menos parece más sencillo.

Una compañía que sea más ágil, más veloz, con menos trabas al desarrollo, con más capacidad de imaginar, de proponer, de anticiparse o de adaptarse puede que no llegue la primera o que no acierte plenamente, pero seguro que estará más cerca de competir de forma eficiente en su mercado y, por tanto, de tomar ventaja.

Alguno de los paradigmas que se cumplirán en breve es que la digitalización y la sostenibilidad, ambas en el sentido más amplio, jugaran un papel determinante a la hora de configurar el futuro, por lo que ninguna organización puede permanecer ajena a los grandes cambios en el panorama que ambas realidades conllevaran.

“Hoy más que nunca el cambio en las compañías se tiene que construir desde fuera, desde la necesidad que quiero resolver en mis clientes o en mis consumidores. Ahora es clave tener la concepción de que mi posición competitiva basada en empujar mis soluciones y productos es más débil que nunca porque hoy una necesidad puede ser resuelta desde múltiples ángulos y, sobre todo, es clave asumir que la ductilidad de esa necesidad es alta, ya que, con una propuesta atractiva, el modo de entenderla necesidad se puede cambiar.”

Otro de los aspectos que, sin duda, necesitamos incorporar en la ecuación es el reto del talento. La competencia por este recurso clave en todas las organizaciones será dura, más dura incluso que ahora porque, como reflejaba antes, igual que las fronteras entre sectores han desaparecido para satisfacer al cliente, también se levantarán a la hora de captar a los mejores profesionales. No se tratará solo de atraer a profesionales que aporten valor y sepan competir en el nuevo escenario, sino de capacitar y transformar a los que ya forman parte de la organización.

El eje del cambio está fuera, mirando desde el mercado. Sin embargo, los arquitectos de la transformación serán los profesionales que habiten en la compañía y necesitaremos que el entorno donde desarrollen su trabajo ayude e impulse el cambio.

Les propongo un sencillo juego. Cree en su cabeza tres cajas y meta mentalmente toda la organización en una de estas tres: pasado, presente y futuro. La del presente, con todo aquello que es esencial para poder continuar, nuestra gasolina y nuestro motor de avance.

La del pasado con aquello que el día de mañana será un lastre, aunque hoy sea rentable. Nos costará librarnos de ellos porque nos han acompañado desde hace mucho tiempo pero son esas cadenas que no nos dejan avanzar.

Por último, dedique su tiempo a la caja del futuro. En esta no ponga nada todavía, déjele un espacio mental amplio y añada una leyenda que se convierta en el mantra de esa caja: *“Es tiempo para probar. Probar implica fallar. Pero si fallas, que sea rápido y barato”*. Es cierto que parece imposible acertar plenamente con lo que el futuro y nuestros clientes preferirán, pero lo que sí que parece sencillo es preparar a la compañía para el futuro. Al menos parece más sencillo.

Una compañía que sea más ágil, más veloz, con menos trabas al desarrollo, con más capacidad de imaginar, de proponer, de anticiparse o de adaptarse puede que no llegue la primera o que no acierte plenamente, pero seguro que estará más cerca de competir de forma eficiente en su mercado y, por tanto, de tomar ventaja.

Alguno de los paradigmas que se cumplirán en breve es que la digitalización y la sostenibilidad, ambas en el sentido más amplio, jugaran un papel determinante a la hora de configurar el futuro, por lo que ninguna organización puede permanecer ajena a los grandes cambios en el panorama que ambas realidades conllevaran.





Otro de los aspectos que, sin duda, necesitamos incorporar en la ecuación es el reto del talento. La competencia por este recurso clave en todas las organizaciones será dura, más dura incluso que ahora porque, como reflejaba antes, igual que las fronteras entre sectores han desaparecido para satisfacer al cliente, también se levantarán a la hora de captar a los mejores profesionales. No se tratará solo de atraer a profesionales que aporten valor y sepan competir en el nuevo escenario, sino de capacitar y transformar a los que ya forman parte de la organización.

El eje del cambio está fuera, mirando desde el mercado. Sin embargo, los arquitectos de la transformación serán los profesionales que habiten en la compañía y necesitaremos que el entorno donde desarrollen su trabajo ayude e impulse el cambio.

Les propongo un sencillo juego. Cree en su cabeza tres cajas y meta mentalmente toda la organización en una de estas tres: pasado, presente y futuro. La del presente, con todo aquello que es esencial para poder continuar, nuestra gasolina y nuestro motor de avance.

La del pasado con aquello que el día de mañana será un lastre, aunque hoy sea rentable. Nos costará librarnos de ellos porque nos han acompañado desde hace mucho tiempo pero son esas cadenas que no nos dejan avanzar.

Por último, dedique su tiempo a la caja del futuro. En esta no ponga nada todavía, déjele un espacio mental amplio y añada una leyenda que se convierta en el mantra de esa caja: *“Es tiempo para probar. Probar implica fallar. Pero si fallas, que sea rápido y barato”*.

Publicado en El Correo.





Alberto Castilla - *Socio del área de sostenibilidad de EY*

Año 2022: El fin del cuento de la sostenibilidad

Cuenta Irene Vallejo en el “El infinito en un junco” que los primeros libros no se crearon para evocar sentimientos, contar historias de amor o narrar trepidantes aventuras. Las tablillas de barro eran herramientas de la memoria para recordar aquellas cosas que no convenía olvidar si uno quería cobrar, vigilar que no le robaran en palacio o que no le dieran un disgusto al cruzar la esquina por una deuda pendiente. Sí, los primeros libros fueron libros de cuentas.

El método fue evolucionando y funcionó unos 7.000 años. Tras el crack del 29, en Estados Unidos se llegó a la conclusión de que los inversores y ahorradores no podrían tener confianza en el mercado sin que existiera una normalización de la contabilidad. Por eso, en el marco del programa New Deal de Roosevelt para luchar contra los efectos de la gran depresión, se acuñó el término “Principios de contabilidad generalmente aceptados” con la promulgación de sendas leyes en 1933 y 1934 y la creación de la Securities Exchange Commission. Este fue el origen de lo que hoy son nuestras normas contables, el lenguaje quizás más universal que existe y que nos permite entendernos y tomar decisiones económicas sobre información homogénea, objetiva y, gracias a la profesión de auditoría, fiable.

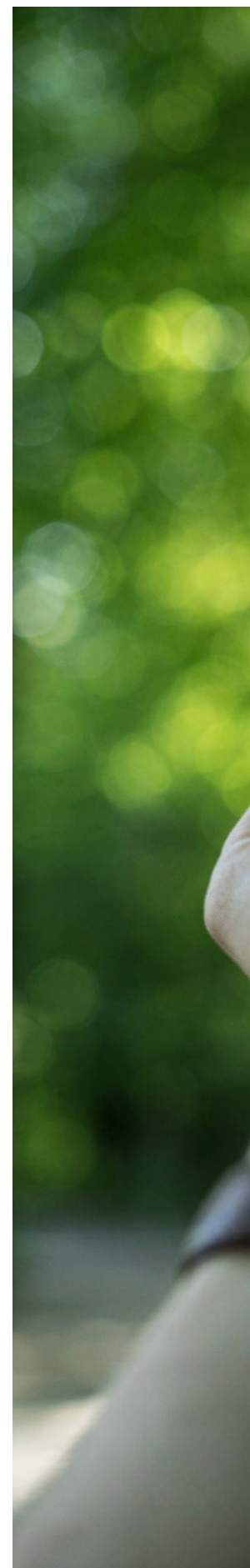
Lo que ocurrió en Estados Unidos en 1929 en relación a la información financiera es lo que está ocurriendo hoy con el liderazgo de Europa en relación a la información de sostenibilidad como pilar para la recuperación. La taxonomía europea para las finanzas sostenibles, el nuevo estándar de la Unión Europea para la información de sostenibilidad, la nueva directiva europea de información de sostenibilidad o la creación del International Sustainability Standard Board presidido por un europeo, son algunos ejemplos de ello.

El año 2022 supondrá el fin de la importancia de la narrativa sobre sostenibilidad y el comienzo de su integración en la contabilidad. Frente a la visión tradicional del binomio “rentabilidad- riesgo”, para la toma de decisiones sobre las empresas evolucionaremos al trinomio “rentabilidad- riesgo- impacto” a partir de información homogénea, objetiva y fiable. Por ello, hoy las compañías están afrontando y van a afrontar a mayor velocidad en 2022, un auténtico “tsunami regulatorio” y una “hiperactividad ESG” (Siglas en inglés de Environmental, Social y Governance) por las solicitudes de información por parte del mercado financiero en materia de sostenibilidad que pretende, entre otros aspectos, disminuir la distancia de 7.000 años de historia entre la información financiera y la información de sostenibilidad.

El cambio de cultura de gestión va a requerir la integración de la sostenibilidad en el gobierno corporativo, en la estrategia, en los objetivos, en la tecnología, en la capacidad de gestión de datos, en la retribución o en los sistemas de control y cumplimiento, es decir, en el lenguaje de gestión. Por ejemplo, en relación al control y cumplimiento entre las novedades de la regulación que vendrá se contempla la introducción de la responsabilidad, con sanciones y multas, para las empresas matrices por los daños producidos por sus subsidiarias en los ámbitos de derechos humanos y medio ambiente.

En el ámbito ambiental, en 2022 el protagonista será el cambio climático y la formalización de Estrategias Net Zero, lo que tendrá implicaciones contables, además de en otros aspectos. Por ejemplo, según las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), las entidades deben tener en cuenta el cambio climático cuando su impacto sea material, como por ejemplo, con la definición de una estrategia Net Zero. En concreto, en relación a la presentación de resultados (NIC 1), la valoración de existencias (NIC 2), el impuesto sobre ganancias (NIC 12), el inmovilizado material (NIC 16) y activos intangibles (NIC 38), el deterioro del valor de los activos (NIC 36), las provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes (NIC 37), los instrumentos financieros e información a rebelar (NIIF 7 y NIIF 9) y la valoración del valor razonable (NIIF 13).

“El año 2022 supondrá el fin de la importancia de la narrativa sobre sostenibilidad y el comienzo de su integración en la contabilidad. Frente a la visión tradicional del binomio “rentabilidad- riesgo”, para la toma de decisiones sobre las empresas evolucionaremos al trinomio “rentabilidad- riesgo- impacto” a partir de información homogénea, objetiva y fiable.





En 2022 las compañías escucharán el silbar de las balas del “tsunami regulatorio” y de la “hiperactividad ESG”. Pero la bala que acierta es la que no se escucha... por lo que no se olvide del cliente. Los requerimientos regulatorios y del mercado financiero son lo urgente pero lo importante es que están creando las condiciones en el mercado que generarán nuevas oportunidades de acceso a financiación y nuevos nichos de valor para los clientes. En este contexto la sostenibilidad está siendo y va a ser una fuente de innovación de productos y servicios. En 2022 veremos cómo ganan cuota de mercado productos y servicios vinculados a la sostenibilidad y se generalizará la financiación sostenible.

El cambio es estructural y no coyuntural, lo que requiere una transformación cultural en las compañías. Si usted tiene una actitud “negacionista” frente, por ejemplo, al cambio climático, le diría que contemple que sus “eco-locos” le han quitado la mano. Si le gusta hacer “chanzas” sobre la sostenibilidad, sea extremadamente creativo o corre el riesgo de quedar como el que cuenta un chiste muy viejo, lo digo por experiencia. Si no incorpora en su lenguaje y en el de su equipo el impacto y la sostenibilidad con la misma rigurosidad con la que habla de ventas, margen o tasas de descuento no se sorprenda cuando le pongan de ejemplo de “cuentacuentos” o de “greenwashing”, aunque no sea su voluntad. Y tenga en cuenta que la velocidad del cambio va a ser vertiginosa. En definitiva, en 2022 se producirá una aceleración de la integración del lenguaje de la sostenibilidad en los libros... de cuentas.





Isabel García Tejerina - *Senior advisor de EY y Exministra de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente*

¿Avanzamos a buen ritmo hacia la descarbonización?

Apenas se escuchan ya los ecos de la COP 26, que ocupó parte importante de nuestra atención durante algunas semanas, en noviembre del año pasado. Antes y después, la maquinaria legislativa de la Unión Europea no cesa el impulso necesario para transformar nuestra economía, de modo que los europeos cumplamos con el medio ambiente.

Siempre a la altura de los compromisos climáticos mundiales, las emisiones de gases de efecto invernadero de la UE se sitúan actualmente en torno al 8%. Una “irrelevancia creciente” en cuanto a emisiones, buscada y que debemos reconocer. Que cada año nuestras emisiones sean menores es consecuencia del camino recorrido hasta hoy. Pero queda mucho aún hasta llegar a la meta: alcanzar la neutralidad climática en 2050, con una reducción de al menos un 55% con respecto de las emisiones de 1990 en 2030 (adelantándonos a lo estipulado en el Acuerdo de París, y al margen de los menores compromisos del resto de los países).

La Ley Europea del Clima ha transformado nuestros objetivos de aspiraciones a obligaciones. Para poder cumplir estos imperativos legales se requiere revisar toda la legislación europea en materia de energía y clima. Por ello, en julio del pasado año, la Comisión Europea presentó una batería de iniciativas legislativas conocida como “Fit for 55”, a las que se sumaron las de diciembre para el fomento de gases renovables o de bajas emisiones e hidrógeno, la reducción de las emisiones de metano en el sector energético y que aún se complementarán con nuevas propuestas a lo largo de 2022.

Comisión Europea, Parlamento Europeo y Consejo -donde están representados los gobiernos de los 27 Estados miembros de la Unión- tendrán que dedicar muchas horas en 2022 hasta lograr, lo antes posible, los acuerdos necesarios para aprobar esta legislación hoy en negociación.

Todos los sectores de la economía deben contribuir a lograr la neutralidad climática, y por lo tanto, todos ellos se enfrentan a una gran transformación. Los sectores sometidos al régimen de comercio de derecho de emisión (ETS por sus siglas en inglés): la generación de electricidad, la industria de gran consumo de energía, la aviación y a partir de que se aprueben las propuestas, el sector marítimo, deberán acelerar su ritmo de reducción de emisiones.

El sector energético también deberá incrementar la producción de energía renovable, hasta un 40% en 2030, frente al 32% actualmente establecido. El transporte se verá afectado de múltiples maneras: además de la integración del sector marítimo y refuerzo de la aviación en el régimen ETS, se creará un régimen diferenciado de comercio de derechos de emisiones para el transporte por carretera. Se modificará la Directiva sobre fiscalidad energética, de modo que la imposición a los carburantes refleje el impacto en el medio ambiente y en nuestra salud.

La industria del automóvil deberá avanzar fabricar vehículos menos emisores, y cero en 2035, del mismo modo que en 2030 deberán serlo todos los edificios de nueva construcción.

“Sin duda, habrá un impacto importante en las compañías y no es posible lograr nuestros objetivos y cumplir nuestras obligaciones climáticas sin la participación empresarial. Tanto es así que la Ley Europea del Clima les invita a elaborar sus propias hojas de ruta indicativas, a nivel sectorial, para alcanzar la neutralidad climática.”





Los llamados “sectores difusos”, es decir, agricultura, industria, transporte, edificación y residuos, deberán reducir a mayor ritmo sus emisiones, del 29% actual sobre las de 2005 al 40%.

En 2030 los sumideros naturales deben retirar carbono equivalente a 310 millones de toneladas de CO₂, un aumento del 15% sobre la situación actual, y en 2035 se ha propuesto que los sectores del uso de la tierra, la silvicultura, la agricultura y ganadería en su conjunto alcancen la neutralidad climática. 3.000 millones de nuevos árboles deben ser plantados en toda la UE hasta 2030.

El riesgo de fuga de carbono, es decir, que las empresas se trasladen allí donde no hay exigencias en materia climática, o son muy menores, o la sustitución de productos europeos por importaciones de otros más intensivos en carbono, puede comprometer todos los esfuerzos realizados por la Unión Europea desplazando las emisiones fuera de nuestras fronteras. Para evitarlo, se establecerá, inicialmente para el hierro, el acero, el cemento, el aluminio, los fertilizantes y la producción de electricidad, un mecanismo de ajuste en frontera que iguale el precio del carbono de los productos europeos y los importados.

No debe olvidarse que, a corto plazo, la lucha contra el cambio climático tiene un coste, especialmente para los hogares más vulnerables y las microempresas. Con el objetivo de lograr un reparto equitativo de los costes de hacer frente al cambio climático, se creará un Fondo Social para el Clima.

Sin duda, habrá un impacto importante en las compañías y no es posible lograr nuestros objetivos y cumplir nuestras obligaciones climáticas sin la participación empresarial. Tanto es así que la Ley Europea del Clima les invita a elaborar sus propias hojas de ruta indicativas, a nivel sectorial, para alcanzar la neutralidad climática.

Está acordado que el 30% de la financiación europea ordinaria se destine a posibilitar esta transformación de la economía. El 37% en el caso de la financiación comunitaria extraordinaria para paliar los efectos de la crisis del Covid-19. Por ello, 2022 debiera ser un año no solo de impulso normativo, sino también inversor, compensando la menor ejecución de estos fondos en 2021.

Cada año que pasa es uno menos que tenemos a nuestra disposición para actuar, uno más en el que se acumulan gases de efecto invernadero en la atmósfera y un año más en el que se consolida la evidencia científica sobre la urgente necesidad de acción climática. Ciertamente es también que cada año se suman compromisos, acciones, financiación, legislación, conocimiento, investigación, desarrollos tecnológicos y nuevas voluntades, decisiones y contribuciones, públicas y privadas. Esperemos batir récords de todo ello en 2022 y dar un paso decisivo que haga posible alcanzar los objetivos del Acuerdo de París.

Publicado en El Economista.





Jaime Sol - Socio director del área People Advisory Services de EY

El reto de construir una cultura empresarial sostenible

La era post pandemia que estamos viviendo ha colocado la sostenibilidad como eje vertebral de las organizaciones. Muchas están cambiando sus modelos de negocio, sus cadenas de valor y su logística para contribuir con ello a hacer un mundo más sostenible.

En este esfuerzo, desarrollar una cultura sostenible se ha convertido en una parte esencial de la estrategia empresarial. Impulsar la diversidad e inclusión; la agilidad e innovación; el reskilling profesional o los modelos híbridos de trabajo, es lo que va a hacer que las empresas puedan crecer de manera exponencial y sostenible. El futuro del trabajo viene definido por el propósito del mismo, por el para qué, más allá del qué.

La evolución hacia una cultura sostenible e inclusiva sólo puede llevarse a cabo con un modelo de liderazgo ético que se refleje en todos los comportamientos y actuaciones con los agentes de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas y sociedad). Y no sólo en el corto plazo, sino -sobre todo- en el medio y largo plazo. La Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) tienen necesariamente que marcar la estrategia empresarial y declinarse en acciones concretas para los empleados y clientes que vayan más allá de las acciones de voluntariado. La Transición Energética y Digital han provocado el cambio en muchos modelos de negocio, en los hábitos de consumo y en la movilidad. Todas las generaciones demandan un nuevo estilo empresarial que apoye, de verdad, el desarrollo sostenible de estos grandes cambios.

Por ese motivo, es imprescindible que la cultura empresarial y el liderazgo reflejen este compromiso para no dejar a nadie atrás. En medio de una transición que no es sólo energética, sino también digital, y que implica un cambio radical en el modelo de generación de energía y de digitalización de procesos de trabajo, la cultura y el modelo de liderazgo se convierten en la llave. No sólo para hacer crecer los negocios sino, sobre todo, para construir una sociedad mejor.

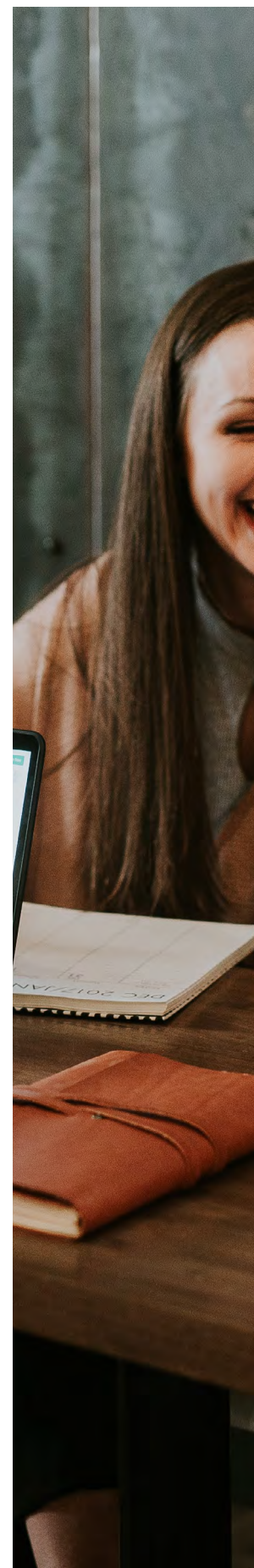
Construir una cultura sostenible es deber de toda la organización, con independencia del papel que cada empleado juegue en la misma. Es un proceso largo, que necesita de la involucración de todos, tanto empleados como equipo directivo. Todos ellos son los encargados de construir esa nueva cultura sostenible. Para conseguirlo, no hay ningún atajo. Pero sí que nos atrevemos a señalar una serie de claves que sirvan para reflexionar sobre cómo podemos conseguir esta cultura sostenible que otorgue a las organizaciones una ventaja competitiva que las diferencie.

1. La Diversidad e Inclusión forman parte de una cultura sostenible

Una mayor diversidad e inclusión dentro de las empresas permite tener una mayor capacidad para entender los distintos puntos de vista, tanto de sus empleados, como de la cadena de valor y de sus clientes. Si las organizaciones quieren ser sostenibles, el primer paso que deben dar es trabajar en los propios empleados. Está demostrado que aquellas compañías que abrazan la diversidad y la inclusión mejoran su productividad y eficiencia, además de mejorar su capacidad para tomar decisiones. No hace falta decir que la diversidad y la inclusión son, de hecho, uno de los ejes clave de una cultura sostenible.

Junto a la diversidad e inclusión, la agilidad e innovación, el propósito y el *reskilling* son otros pilares que, desde las políticas de recursos humanos, apoyan la creación de una cultura sostenible. Estos cuatro elementos clave de la cultura sostenible deben incardinarse en toda la compañía. Para ello, es necesario empezar por tener una estrategia sostenible clara y asegurarse de que la sostenibilidad es un elemento esencial en todo lo que hace y representa la organización. Sin que la sostenibilidad forme parte de la estrategia, no se puede construir una cultura sostenible.

Asimismo, el aplanamiento de estructuras organizativas es la palanca que nos permite ganar una mayor agilidad en la toma de decisiones, conseguir una mayor conexión entre estrategia y ejecución y fomentar de esta forma la innovación. Si bien es cierto que la





redefinición de modelos organizativos y de relación para favorecer la agilidad en la toma de decisiones comenzó a ser tendencia hace varios años, el impacto de este tipo de estrategias se ha visto incrementado por los efectos generados por la COVID-19. Esto es debido a que las empresas necesitan reajustar sus estructuras organizativas para, no sólo alcanzar la eficiencia, sino también para adaptarse de forma más rápida y más eficiente ante la aparición de cambios en el entorno.

Por otro lado, la sostenibilidad debe formar parte del propósito de las compañías. El propósito de las organizaciones describe, precisamente, su razón de ser, que va más allá de obtener resultados empresariales. Un propósito sostenible alinea las acciones de la empresa para conseguir un impacto positivo en cualquiera de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030, ya sea en aspectos medioambientales, sociales o relacionados con el buen gobierno.

Por último, no podemos dejar de mencionar el *reskilling* y *upskilling* como garantes de la igualdad de oportunidades profesionales, que deben colocarse también en el centro de las políticas de recursos humanos y están íntimamente ligados con los ODS.

2. Establecer un modelo para medir el nivel de madurez en recursos humanos de sostenibilidad en relación con los cuatro ejes

Los cuatro ejes mencionados deben configurar un nuevo modelo de recursos humanos basado en la sostenibilidad. La sostenibilidad debe formar parte de todos los procesos de una organización. Los procesos utilizados para lograr la sostenibilidad deben ser fiables y medibles, de manera que puedan verificarse, especialmente mediante el escrutinio externo.

Para conseguir que esto sea una realidad, un aspecto clave es que los empleados, que son quienes forjan la cultura empresarial, entiendan qué significa la sostenibilidad para la organización y qué implicaciones tiene en su trabajo diario. Deben ser conscientes, entre otras cosas, del impacto que tienen sus hábitos, tanto en la vida personal como en la profesional.

3. Incorporar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la empresa en la estrategia y KPI de Recursos Humanos

El tránsito hacia una cultura sostenible es un camino largo. Pero debemos ser conscientes de que todo aquello que no se puede medir, no se puede gestionar. Por eso, es importante tener unos objetivos claros, tanto en la estrategia de la empresa como en los KPI de recursos humanos, de manera que sea posible medir el grado de avance.

Las acciones de sostenibilidad a largo plazo deben facilitarse mediante compromisos y objetivos que se supervisan a través de los KPI de sostenibilidad. Con unos KPI claros, los empleados entienden mejor cómo pueden contribuir con su trabajo a la consecución de los objetivos fijados.





Una organización sostenible debe fomentar una cultura que recompense las iniciativas, las acciones y los compromisos con la sostenibilidad. Así, debe asegurarse que su sistema de compensación incorpora la medición de los avances en esta materia. Asuntos como la compensación, los beneficios sociales y el reconocimiento deben estar incentivados por la sostenibilidad, enviando un mensaje claro a los empleados de que la sostenibilidad es una prioridad y el progreso sostenible se valora como parte de la cultura de la organización.

4. La sostenibilidad en Recursos Humanos va más allá de los programas de voluntariado corporativo

El desarrollo de la sostenibilidad como eje fundamental de las políticas de Recursos Humanos va mucho más allá de los programas de voluntariado corporativo que, sin duda, son importantes.

La sostenibilidad abarca tanto todos los temas relacionados con el medio ambiente, como los aspectos sociales y los de gobernanza. Por tanto, es necesario que las políticas de Recursos Humanos tengan una aproximación holística, que cubra la mayor parte de los aspectos relacionados con la sostenibilidad. Será necesario para ello determinar cómo podemos adaptarlas para que estén alineadas con los 17 objetivos de desarrollo sostenible incluidos en la Agenda 2030.

5. El ODS 3: bienestar y salud se define como uno de los más relevantes para Recursos Humanos y para todos los empleados

El bienestar y la salud en el lugar de trabajo están relacionados con todos los aspectos de la vida laboral, desde la calidad y la seguridad del entorno físico hasta cómo se sienten los trabajadores en su lugar de trabajo, en el entorno laboral y en el clima laboral que experimentan. El objetivo de las medidas para el bienestar desde un punto de vista de Recursos Humanos es garantizar que los trabajadores estén seguros, sanos, satisfechos y comprometidos en el trabajo.

El bienestar de los trabajadores es un factor clave para determinar el rendimiento a largo plazo de una organización. Muchos estudios muestran una relación directa entre los niveles de productividad y la salud y el bienestar general de los trabajadores. Y, sin duda alguna, este ODS ha cobrado todavía mayor importancia tras el COVID-19.

6. Adaptar el estilo de liderazgo al modelo de cultura sostenible

Si el comportamiento de nuestros empleados tiene que cambiar -tanto en el ámbito personal como en el profesional- para cumplir los objetivos de sostenibilidad, sin duda también tiene que modificarse el estilo de liderazgo.

Como hemos dicho, la cultura sostenible de una organización depende del comportamiento de todos sus empleados y, por lo tanto, también de sus líderes. Desarrollar un liderazgo sostenible significa adoptar prácticas sostenibles. En este caso y más que nunca, es importante liderar con el ejemplo. Deberemos desarrollar un liderazgo que contenga todas sus propiedades: anticipación e innovación, confianza, ejemplaridad, pensamiento crítico, personalización, sostenibilidad y tecnología.

7. El *reskilling* se presenta como una de las opciones que permitirá vincular a los empleados en el medio y largo plazo en entornos de negocio muy cambiantes

Uno de los objetivos claros de sostenibilidad es tener acceso a un empleo digno. La velocidad creciente de la disrupción tecnológica, la automatización de procesos y los cambios en los modelos de negocio hacen que el *reskilling* y *upskilling* sean opciones clave para garantizar la empleabilidad de nuestros trabajadores en el medio y largo plazo, de forma que estén plenamente al día en relación con las capacidades que demandan su empresa y el mercado laboral actual. Por ello, se prevé una fuerte inversión por parte de las compañías para contar con una fuerza de trabajo que tiene que adaptarse a los continuos cambios que se producen.

*“Desarrollar una cultura sostenible se ha convertido en una parte esencial de la estrategia empresarial. Impulsar la diversidad e inclusión; la agilidad e innovación; el *reskilling* profesional o los modelos híbridos de trabajo, es lo que va a hacer que las empresas puedan crecer de manera exponencial y sostenible. El futuro del trabajo viene definido por el propósito del mismo, por el para qué, más allá del qué.*”





8. Se recomienda no vincular la sostenibilidad únicamente a acciones relacionadas con la acción por el clima (ODS 13)

Adaptar nuestras políticas de Recursos Humanos a los retos de sostenibilidad va mucho más allá de iniciativas en favor del clima. La sostenibilidad, como hemos expuesto, comprende toda una serie de acciones relacionadas con la “salud” de nuestro planeta, pero también con nuestra sociedad y con una buena gobernanza. Nuestra aproximación, si queremos que sea completa, debe abarcar todos estos aspectos. De lo contrario, puede quedarse en un simple “maquillaje” que ponemos en marcha como respuesta a una mera estrategia de marketing.

El reto de la sostenibilidad es de todos, por lo que tanto las empresas como sus trabajadores tienen que jugar un papel protagonista. El año 2022 será clave para consolidar una tendencia que ya estaba latente desde hace años y que, como tantas otras cosas, se ha acelerado con la pandemia. Las empresas tienen grandes retos por delante, pero también oportunidades de oro si saben adaptar su cultura corporativa y avanzar correctamente por la senda de la sostenibilidad. No desaprovechemos esta oportunidad.

Publicado en RRHH Digital.





Jorge Aguirre - Socio de EY

¿Será 2022 el año del verdadero teletrabajo?

En marzo de 2020 y sin que nadie fuera consciente, se desencadenó un experimento a escala global que nadie preveía. No obstante muchos hablaban de ello como una tendencia de futuro en el mundo del trabajo.

La situación cogió por sorpresa a infinidad de compañías que hasta entonces poco o nada habían avanzado en lo que, en aquellos momentos, aún se conocía como teletrabajo. La tecnología, la cultura, los procesos y métodos de trabajo no estaban suficientemente preparados para abordar un cambio tan radical en la forma de trabajar de las organizaciones.

Sin embargo, la respuesta fue extraordinaria, tanto en términos de esfuerzo como de resultados, ya que se consiguió dar continuidad a las operaciones y mantener unos niveles de productividad que, en algunos casos, han llegado a ser superiores a los que había cuando comenzó la pandemia.

Casi dos años después, durante los cuales se ha acuñado por el camino una larga lista de nuevos términos (smart, remote, hybrid, etc.), todavía no se ha despejado la incógnita sobre qué ocurrirá en el futuro. Las enormes expectativas generadas respecto a una disrupción radical en los modelos de trabajo parecen ir difuminándose y todo apunta hacia la tan ansiada normalidad. Pero, ¿es esta la normalidad que requieren las organizaciones y sus empleados en esta nueva era?, ¿el nivel de aceleración de transformación digital interna de las compañías es equivalente al que han desarrollado de cara al mercado?

Los datos procedentes de informes como el Work Trend Index publicado por Microsoft, donde se indicaba que el 41% de la fuerza de trabajo estaba considerando abandonar su puesto de trabajo en el próximo año, empiezan a convertirse en realidad a través de fenómenos como la "Great Resignation", que está provocando oleadas de salidas voluntarias de empleados en Estados Unidos (4,3 millones de personas en agosto y 4,4 millones en septiembre).

Las causas de estos abandonos masivos de los puestos trabajo son varias pero, en general, están relacionadas con un cambio de paradigma en la forma de entender el trabajo dentro de nuestras vidas. Tal y como indica el informe [EY Future Consumer Index](#), la crisis del COVID-19 ha colocado en el foco aspectos como el bienestar, la salud o el equilibrio entre vida personal y profesional. Así, el 31% de los encuestados espera mejorar en este sentido y hasta un 50% espera que estos cambios alcanzados se consoliden de manera significativa en sus vidas. Para los consumidores que participaron en el estudio, avanzar hacia la “normalidad” no significa que su vida vuelva a ser como antes, sino que debería implicar un esfuerzo activo para crear algo verdaderamente nuevo.

No obstante, entre las razones de mayor peso se encuentra el deseo de flexibilidad, que se traduce en una relevancia creciente de los modelos de trabajo híbridos como factor diferencial dentro de la propuesta de valor para los empleados y candidatos. Este formato de trabajo se ha convertido en el vehículo para hacer realidad las aspiraciones profesionales y personales de muchos trabajadores, tal y como indica el propio informe de Microsoft citado, en el que se pone de manifiesto que un 73% de los empleados demanda opciones de trabajo remoto flexible para mantenerse en su puesto de trabajo actual.

Estas expectativas empiezan a trasladarse al mercado laboral con la aparición de nuevos caladeros de empleo, tal y como explica Burning Glass en su informe “After the Storm”, en el que habla de cinco economías sobre las que se apoyará la recuperación (logística, cuidado, verde, automatización y remoto), que concentrarán la creación de empleo en los próximos años. En concreto, parece altamente probable que surjan nuevas profesiones vinculadas al mundo remoto, como por ejemplo en el ámbito de la educación, el e-commerce o la realidad virtual/aumentada, que será un habilitador clave en los modelos de trabajo híbridos.



Para terminar de confirmar estos datos, el propio informe de Microsoft indica que las ofertas de empleo abiertas en LinkedIn, asociadas a trabajo remoto, se han multiplicado por cinco en los últimos meses y el mercado de talento global empieza a convertirse en una realidad gracias las posibilidades que ofrecen los nuevos modelos laborales.

A la vista de estos datos y reflexiones, la generalización del trabajo híbrido parece algo inevitable e imparable. No obstante, si observamos la velocidad de implantación de estos modelos y el nivel de ambición y disrupción de los mismos, da la impresión de que el futuro (o más bien el presente) nos puede volver a pillar en fuera de juego. Si eso ocurre, esta vez el reto no será desplegar rápidamente dispositivos y aplicaciones para poder trabajar en remoto, tal y como ocurrió en los primeros días de la pandemia, el reto consistirá en ser capaces de atraer y retener talento y en conseguir ser competitivos en un mercado más dinámico y flexible.

Contamos con la tecnología adecuada y, próximamente, con nuevas soluciones de workplace vinculadas al Metaverso que seguirán transformando los entornos de trabajo. El recelo frente a una potencial caída de la productividad tampoco parece ya una excusa y prácticamente todas las organizaciones han preparado a sus plantillas para trabajar y relacionarse de una forma diferente con clientes, proveedores y, por supuesto, equipos. Es cierto que aún queda camino por recorrer para que el modelo se consolide, pero ¿a qué estamos esperando para emprender ese viaje?

A la vista de estos datos y reflexiones, la generalización del trabajo híbrido parece algo inevitable e imparable. No obstante, si observamos la velocidad de implantación de estos modelos y el nivel de ambición y disrupción de los mismos, da la impresión de que el futuro (o más bien el presente) nos puede volver a pillar en fuera de juego. Si eso ocurre, esta vez el reto no será desplegar rápidamente dispositivos y aplicaciones para poder trabajar en remoto, tal y como ocurrió en los primeros días de la pandemia, el reto consistirá en ser capaces de atraer y retener talento y en conseguir ser competitivos en un mercado más dinámico y flexible.

Publicado en Diario Sur.





Chus Escobar - *Socia responsable de Sector Público EY*



Silvia López-Palomino - *Socia de EY*



Ignacio Niño - *Senior Advisor de EY*

El Plan de Recuperación ante su año clave: una mirada hacia adelante

El año 2021 termina y, sin darnos cuenta, hemos incorporado a nuestro vocabulario de uso común un buen listado de términos nuevos. Hoy ya sabemos explicar, por ejemplo, lo que significa un PERTE, la relevancia de un “componente” o la trascendencia de cumplir con los “hitos y objetivos”. El hecho de haberse integrado en nuestra actividad cotidiana, sin que apenas nos diésemos cuenta, es el gran avance, el principal logro, que ha supuesto 2021 en lo referente al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR).

Así, a día de hoy, todo el mundo conoce la importancia que tendría para España la ejecución, con acierto, de los 70.000 millones de euros de ayuda europea del PRTR. Más relevante, incluso, sería para el país si el Plan se modifica para ampliarse hasta el total de 140.000 millones a los que España tiene derecho según las asignaciones nacionales del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, como ha comenzado a plantearse el Gobierno.

Por ello, llegado el fin del primer año de ejecución del PRTR y a las puertas del segundo, creemos que nos encontramos en un punto crítico que hace necesario, primero, hacer un balance de lo alcanzado hasta ahora, y, segundo, identificar los grandes retos de cara a 2022, año central de la implementación del PRTR.

Si atendemos, en primer lugar, al balance de 2021, cabe destacar muy especialmente, el hecho de que España haya sabido responder a las exigencias del complejo proceso de aprobación del PRTR. No solo cumplimos con la obligación reglamentaria de presentar un borrador de Plan en la fecha prevista (antes del 30 de abril), sino que fuimos el segundo país de la UE en recibir la aprobación del mismo, el pionero en firmar el acuerdo de Disposiciones Operativas con la UE e, igualmente, el primero en recibir la luz verde para un primer pago en concepto de desembolso (10.000 millones de euros). Junto a ello, en un ámbito más interno, se dotó al Presupuesto de 2021 de un paquete financiero muy relevante, 24.000 millones de euros, para iniciar la ejecución del PRTR; se logró implementar todo el modelo de gobernanza establecido en el Real Decreto-ley 36/2020 y, se comenzó el proceso de implementación de reformas e inversiones programado.

Sin embargo, en el balance de 2021 también hay zonas grises. El Gobierno no ha sido capaz de trasladar acertadamente que, como sucede siempre que comienza un nuevo periodo de fondos europeos, en el primer año de implementación el ritmo de ejecución es necesariamente bajo y de rodaje. La maquinaria administrativa tiene sus tiempos y es preciso ser conscientes de ello. La negociación con la Comisión Europea de los regímenes de ayudas de Estado (necesaria, por ejemplo, para lanzar las grandes ayudas de un PERTE), también. Empezar 2021 con la previsión de ejecutar los 24.000 millones de euros citados y hacerlo con un despliegue de comunicación política demasiado optimista (por ejemplo, de nuevo, con relación a los PERTE) ha supuesto generar unas expectativas de absorción demasiado optimistas.





Los datos de ejecución son contumaces, como han demostrado la AIReF y la Intervención General de la Administración del Estado, IGAE, tomando como referencia los recursos que han llegado realmente a los destinatarios finales. El Gobierno trató de defenderse con un Informe de Ejecución presentado el 14 de diciembre donde se ponían en valor las cifras de ejecución presupuestaria del conjunto de los Ministerios, obviando que esto, en sí mismo, es necesario, pero no suficiente, para alcanzar el objetivo final, que no es otro que esos recursos lleguen a empresas, administraciones, entidades sociales y ciudadanos.

Con ese debate terminaba 2021 y empezamos 2022, año clave para que España entre en la senda de la correcta ejecución del Plan. Somos relativamente optimistas. Creemos que 2021 se cierra con más luces que sombras y que los aspectos menos positivos son asumibles si en el ejercicio que comenzamos ahora se encaran los retos con mucha determinación. Estas son, a nuestro juicio, las tareas principales para lograrlo:

Primero e indispensable, aumentar las capacidades de la Administración. En 2022 se sumarán los 27.000 millones previstos en los presupuestos de este año para el MRR, con los importes que se incorporen de los no ejecutados del año 2021 (la AIReF los estima en 15.000 millones). Además, hay que añadir todos los fondos pendientes de ejecutar del periodo de programación de los fondos estructurales 2014-2020 y el comienzo de la ejecución del nuevo periodo de programación 2021-2027, por el que España recibirá unos 36.000 millones de euros. Esta ingente cantidad de dinero presagia la tormenta perfecta en términos de gestión, ya que todo este caudal de fondos se afronta con una Administración que dispone de las mismas capacidades que antes de la pandemia. Solo con una combinación determinada de medidas de digitalización y automatización de procesos; de simplificación efectiva de procedimientos y de aumento de los equipos especializados será posible asumir esta operación. Sin una apuesta efectiva por la automatización en la gestión del Plan, absorber todos esos fondos será misión imposible.

Segundo, programar una modificación del Plan, en especial en el sentido de aumentar su periodo de referencia. Haber establecido una intervención de 70.000 millones de euros limitándola, voluntariamente, a un periodo de tres años, siempre nos ha parecido un ejercicio demasiado voluntarista. En 2022, España está en disposición de corregir este error y de extender ese periodo hasta el máximo que permite el Reglamento del MRR, como se ha hecho en otros países. La posible voluntad de ampliar las dotaciones del Plan sumando los 70.000 millones restantes en forma de préstamos sería una extraordinaria oportunidad para ello.





Tercero, otorgar un mayor papel a las entidades territoriales. 2021 ha mostrado la importancia de las Comunidades Autónomas en la ejecución del Plan. Para 2022 este papel va a ser, si cabe, aún más relevante. Corresponsabilizar a las CCAA en la ejecución del Plan y en alcanzar sus objetivos no debe limitarse a considerarlas meros instrumentos de gestión, sino que implicaría contar con ellas más activamente, empezando por el diseño de las actuaciones. La posible reprogramación del PRTR señalada anteriormente es una oportunidad clave para implicarlas en el Plan de manera más estratégica y también más eficiente.

Y, cuarto, agilizar las inversiones vinculadas a las empresas. La situación económica generada en los últimos meses de 2021 ha aumentado, aún más, la frustración de las compañías por la lentitud en la llegada de los fondos. 2022 será, debe ser, el año en el que se materialice las grandes convocatorias de ayudas a las empresas, como las derivadas de los PERTE. El Gobierno debe tomar medidas efectivas para facilitar y simplificar los mecanismos que permitan la llegada de fondos tanto a grandes empresas, por su naturaleza de elementos tractores, como a las pymes, claves por su capilaridad y por su papel en el tejido productivo español.

Las previsiones a la baja del crecimiento del PIB para 2021 y 2022 hacen más evidente la necesidad de lograr una correcta absorción de los fondos del PRTR. El año 2022 es un momento crucial y decisivo, es decir, será el año de la centralidad para impulsar el Plan y lograr que se alcancen las metas fijadas. No será fácil pero, además de jugarnos mucho como país, no podemos perder de vista que el objetivo está marcado y los retos identificados. Vamos a por ello.

“A día de hoy, todo el mundo conoce la importancia que tendría para España la ejecución, con acierto, de los 70.000 millones de euros de ayuda europea del PRTR. Más relevante, incluso, sería para el país si el Plan se modifica para ampliarse hasta el total de 140.000 millones a los que España tiene derecho según las asignaciones nacionales del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, como ha comenzado a plantearse el Gobierno.”

Publicado en Expansión.

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.

© 2022 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