

Una “experiencia” distinta **página 1**  
Triunfar en un mundo conectado\* **página 3**  
Contabilidad global **página 10**  
Fusiones y adquisiciones **página 18**  
Liderazgo responsable **página 26**  
Hechos y cifras **página 36**

07

Informe Anual

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) ofrece a las empresas y a las administraciones públicas servicios profesionales especializados por sectores. Más de 146.000 personas en 150 países suman sus conocimientos, experiencia y soluciones para desarrollar nuevos puntos de vista sobre los problemas y proporcionar recomendaciones prácticas para resolverlos. PwC presta servicios de auditoría, asesoramiento legal y fiscal, consultoría de negocio y financiera. El objetivo es reforzar la confianza y crear valor para los clientes y sus grupos de interés.

En este Informe Anual exploramos los factores clave que afectan a nuestros clientes de todo el mundo y hacemos un repaso de los resultados obtenidos y del trabajo realizado a lo largo del ejercicio 2007.

# Una “experiencia” distinta



**Carlos Mas, presidente de PricewaterhouseCoopers España.** Mas es presidente de PricewaterhouseCoopers en España desde 2006 y miembro del Board europeo de la firma. Anteriormente, fue el responsable de la Consultoría de Negocio y miembro de la Ejecutiva europea. Se incorporó a PwC en 1985 y fue nombrado socio en 1996.

El ejercicio 2007 ha marcado el inicio de un ambicioso programa con el que aspiramos a convertirnos en la firma líder de servicios profesionales de nuestro país, como ya lo somos en el mundo. Pero no queremos sólo ser la primera firma en términos económicos, sino que aspiramos a un liderazgo responsable, donde las personas - nuestros profesionales, los clientes, la sociedad...- ocupen el centro y la razón de ser de nuestros esfuerzos.

Nos hemos metido de lleno en esta tarea que implica un firme compromiso con el desarrollo profesional y personal de nuestros profesionales, que supone ser conscientes de que el modo en que trabajamos con nuestros clientes en el día a día es igual de importante que los servicios que les ofrecemos y que nos lleva a comprometernos activamente en algunos de los problemas centrales de la sociedad del siglo XXI.

Estamos convencidos de que únicamente el liderazgo responsable es realmente sostenible. Y esta apuesta no es incompatible -todo lo contrario- con la generación de valor económico. Buena prueba de ello es que nuestros ingresos crecieron

un 14,3 por ciento en 2007, hasta alcanzar la cifra de 309,3 millones de euros. El negocio de Auditoría creció un 9 por ciento, impulsado -aunque en menor medida que años anteriores- por la adaptación de las empresas a las normas internacionales de contabilidad y por la incorporación de nuevos clientes. Nuestro despacho de abogados y asesores fiscales tuvo unos ingresos de 94,1 millones de euros, un 12 por ciento más que el ejercicio anterior, gracias a la positiva evolución de los servicios de asesoramiento en fusiones y adquisiciones y a nuestra red internacional, la mayor del mundo, que nos ha permitido acompañar a las empresas españolas en su proceso de internacionalización. La Consultoría de Negocio y Financiera ha sido la línea de negocio que más ha crecido: un 30 por ciento más que el ejercicio anterior, con unos ingresos de 75,3 millones de euros. El aumento de las transacciones y nuestro enfoque multidisciplinar, que abarca el asesoramiento en todos los aspectos de una transacción - estratégico, financiero, fiscal, laboral...-, sin duda ha sido una de las causas de este crecimiento. También han crecido los trabajos relacionados con la mejora de los procesos

# Liderazgo. Aspiramos a un liderazgo responsable en el que las personas -nuestros profesionales, los clientes, la sociedad...- ocupen el centro y la razón de nuestro esfuerzo.

empresariales y, en particular, la mejora de la función financiera.

Pero los números, como decía al principio, no bastan. La pregunta permanente en cada uno de nuestros negocios es cómo podemos servir mejor a nuestros clientes y desarrollar a nuestros profesionales. Así, en auditoría, una profesión que parecía haber perdido parte de su atractivo, la respuesta está en promover una información financiera de mayor calidad y más útil para los usuarios, con normas equiparables en todo el mundo para no distorsionar la imagen de la empresa por el simple hecho de cruzar una frontera; una información en la que además tuvieran el peso que se merecen los activos intangibles capaces tantas veces de acercarnos mejor a la realidad de la empresa -¿quién duda hoy de que la calidad de los recursos humanos es un elemento clave para apreciar la situación actual y futura de una empresa?--; una información más clara y fácilmente comprensible y una información, en fin, mucho más ágil y cercana en el tiempo. Estamos trabajando estrechamente con los reguladores y organizaciones

profesionales y empresariales de España y de todo el mundo para conseguir este objetivo.

En nuestro negocio de Asesoramiento Legal y Fiscal, hemos puesto en marcha un ambicioso plan para fortalecer tanto nuestra red de oficinas en España como nuestra red internacional, donde ya contamos con 30.000 abogados y asesores fiscales, 2.000 de ellos en China y otros 3.000 en India. La especialización sectorial y el enfoque multidisciplinar son otras dos características que nos están permitiendo ofrecer un futuro más prometedor a nuestros profesionales y enriquecer nuestro servicio a los clientes y, con ello, seguir creciendo a un buen ritmo.

En el negocio de Consultoría, ponemos a las personas en el centro de nuestra actividad ayudando a nuestros clientes a afrontar proyectos complejos de transformación de sus organizaciones. Esto nos ha llevado a completar nuestras capacidades -sectoriales y tecnológicas- para poder diseñar, gestionar y ejecutar los proyectos de cambio sostenible que muchos de

nuestros clientes necesitan afrontar hoy. En consultoría financiera, esta apuesta se ha materializado en la creación de equipos multidisciplinares capaces de enfocar una transacción desde una perspectiva más amplia, que abarca todos las fases y frentes del proceso: estratégico, financiero, fiscal, tecnológico, laboral, operativo... Todo esto se traduce en un trabajo más enriquecedor para nuestros profesionales y en mejores resultados para nuestros clientes.

En nuestra firma, la apuesta por las personas se concreta también en muchas iniciativas en las que invertimos cada vez más recursos. No sólo en temas básicos como la formación -donde contamos ya con tres masters corporativos-, sino también en otros muchos aspectos cuya finalidad es crear una sólida cultura basada en la vivencia diaria de los valores de la excelencia, el liderazgo y el trabajo en equipo, una cultura capaz de ofrecer una experiencia distinta a aquellas personas que se incorporan a nuestra firma y a los clientes que trabajan con nosotros.

Carlos Mas

# Triunfar en un mundo conectado



**Samuel A. DiPiazza Jr., consejero delegado de PricewaterhouseCoopers.**

DiPiazza es consejero delegado de PricewaterhouseCoopers International Limited desde 2002. Anteriormente, estuvo al frente de la firma estadounidense de PwC, como presidente y socio principal. Se incorporó a PwC en 1973 y fue nombrado socio en 1979.

Como consejero delegado de PwC International, una de las tareas más gratificantes de mi trabajo es que puedo hacer que las ideas y las aportaciones de mis colegas de PwC de todo el mundo lleguen a nuestros clientes y al resto de la sociedad. A lo largo de estas líneas, me gustaría exponer algunas ideas sobre el estado de la economía a nivel mundial, sobre la auditoría y, por supuesto, sobre PwC.

## La economía mundial

La búsqueda de nuevos mercados y de nuevos clientes es un tema prioritario en la agenda de los directivos de todo el mundo. La Encuesta Mundial de CEOs, que publica PwC, mostraba, a finales de 2006, un gran optimismo ante el futuro, debido a las oportunidades derivadas de la globalización y la renovada confianza en una serie de fusiones y adquisiciones que se esperaba que generasen crecimiento,

y que abriesen las puertas a nuevos mercados. Sin embargo, aquella confianza atraviesa un bache en los últimos meses: de manera generalizada, parece que el mercado de valores experimenta subidas y bajadas debido a la crisis de los créditos de alto riesgo de Estados Unidos. La confianza ha quedado dañada y el impacto en el crecimiento todavía se desconoce; aún así, se ha hecho más evidente la naturaleza global del mundo en que vivimos, invertimos y hacemos negocios.

La preocupación acerca de los efectos de lo que está sucediendo en la economía estadounidense planea sobre el resto de los mercados en estos momentos, y se prevé que también tendrá consecuencias a largo plazo. Durante la próxima década, prevemos un movimiento continuado de capitales y valores hacia diferentes países en vías de desarrollo. Y parece que, en el año

# Emergente.

Para la próxima década, prevemos un movimiento continuo de capitales y valores hacia los países en vías de desarrollo, y en el año 2050, las siete principales economías emergentes tendrán, en conjunto, mayor poder que el G7.

2050, las siete economías emergentes (Brasil, China, India, Indonesia, México, Rusia y Turquía) tendrán una economía más potente que la del G7 (Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos). Evidentemente, Estados Unidos y Europa occidental no quedarán en un segundo plano, pero dejarán de ser los motores principales de la economía mundial.

## Silas S. S. Yang, presidente de PwC China

China es la cuarta economía más grande del mundo, la segunda en volumen de exportaciones y la número uno en reservas de divisas. Con un valor comercial de 980.900 millones de dólares y una inversión directa extranjera de 31.900 millones en el primer semestre de 2007, no cabe la menor duda de que es uno de los actores más destacados del proceso de globalización. Su nivel de inversión y las tasas de crecimiento anuales superiores al 10% ofrecen excelentes oportunidades para China y sus inversores. Sin embargo, también plantea algunos retos que sus líderes deben gestionar para mantener el nivel de crecimiento económico actual: la seguridad energética, las diferencias entre las zonas rurales y los núcleos urbanos, la sanidad, la calidad de los productos y el fomento de la cultura de la innovación.

Este movimiento de capitales planteará algunos desafíos, pero también creará oportunidades, y aunque no se prevén riesgos comerciales asociados a los nuevos mercados, no hay que descartar ninguna posibilidad. Los riesgos de índole política que están surgiendo en algunas de estas economías, junto a determinados acontecimientos recientes (por ejemplo, los problemas relacionados con la calidad de ciertos

productos), indican que en algunos de estos mercados podrían presentarse complicaciones.

La agitación que reina actualmente en el mercado mundial y su impacto en los mercados de crédito, sin duda, pueden afectar temporalmente al afán inversor de las empresas, pero los consejeros delegados son plenamente conscientes del peso de la globalización. En última instancia, les forzará a seguir gestionando los problemas derivados de la inestabilidad política y la falta de calidad de los productos en algunos mercados y abrir negocio en otros.

Al negociar una transacción, lo difícil es captar su valor máximo y, a juzgar por las afirmaciones de los consejeros delegados entrevistados, la implementación transfronteriza es un elemento crítico a la hora de captar ese valor. Sin embargo, también es importante la buena gestión de las personas y del conocimiento, y la capacidad de colaboración tras un proceso de fusión. Gene Donnelly, nuestro socio responsable de

# Confianza.

La profesión auditora ha demostrado que puede colaborar con los reguladores para mejorar la confianza del mercado en nuestro trabajo, mantener la competitividad económica y garantizar la efectividad de los mercados de capitales.

Consultoría de Negocio y Financiera y Fiscal y Legal, se encargará de desgranar este tema en el informe.

La demografía es un factor clave en los cambios de la economía mundial. Conforme vaya pasando a un segundo plano la generación del baby boom, empezarán a entrar en el mercado laboral los representantes de la generación del milenio, mucho más hábiles en temas tecnológicos. Con unas prioridades muy distintas en la vida y el trabajo, y un profundo sentido de la responsabilidad social, esta generación redefinirá la relación empresa-empleado. Como consecuencia de ello, las estrategias de recursos humanos tradicionales deberán sustituirse por enfoques más flexibles. Las empresas tendrán a sus empleados, cada vez más, repartidos por todo el mundo en aras de mayor eficiencia, colaboración e innovación.

La cambiante demografía es sólo uno de los temas a los que nos enfrentamos a nivel mundial, pues son igualmente acuciantes cuestiones como el agotamiento de los recursos

y el cambio climático. Los temas de alcance mundial superan la capacidad de control individual de cualquier gobierno o empresa. Sin embargo, la colaboración entre el sector público y privado podría hacer más manejables estos temas. Las plantillas de las multinacionales ya están reclamando a los directivos que asuman un compromiso claro en estos temas, y que la innovación y la productividad tengan en cuenta el desarrollo sostenible.

## La profesión auditora

Las firmas auditoras seguimos evolucionando desde un modelo autorregulado hacia un sector más regulado, y la calidad ha de continuar siendo el motor de nuestra profesión: la calidad de nuestros profesionales, de nuestro asesoramiento técnico y de nuestro servicio al cliente.

La profesión auditora ha demostrado que puede colaborar con los reguladores para mejorar la confianza pública, mantener la competitividad económica y garantizar, de este modo,

la efectividad de los mercados de capitales. Pero lo cierto es que, para las redes de auditoría internacionales, el cumplimiento normativo se ha convertido en un tema complejo y costoso. Las firmas suelen lidiar con regímenes normativos que se superponen o se contraponen, lo cual les resta margen para ofrecer unos servicios de calidad coherentes en todo el mundo. La convergencia de los sistemas de supervisión —registro, inspección, disciplina— reduciría los costes sin menoscabar la protección de los inversores, y esa convergencia también garantizaría a los inversores que todas las firmas llevan a cabo las auditorías con el mismo rigor.

Una de las lecciones aprendidas a raíz de los escándalos financieros, que saltaron a la luz pública a principios de esta década, es que las transacciones comerciales complejas no se pueden reflejar como es debido si se impone una normativa demasiado estricta. Al contrario, se logra una mayor claridad si se adoptan unos principios sólidos y se aplican con juicio experto. Si, a pesar de todo, es preciso contar con un conjunto

# Resultados.

Si nos fijamos en nuestros resultados (no sólo los del año pasado, sino los de los últimos años), podemos sentirnos muy orgullosos. Es el legado de nuestra estrategia y de la calidad de nuestros profesionales y de nuestros clientes en todo el mundo.

único de normas contables, o algo similar, dichas normas deberían fomentar que los profesionales se apoyen en sus conocimientos (en lugar de coartarles esa libertad). Así lo expresa Rob Ward, socio responsable de Auditoría a nivel mundial, en la página 11.

Las empresas siguen haciendo fuertes inversiones para elaborar una información financiera que se atenga a los exigentes niveles normativos. No obstante, son muchas las voces que aseguran que esos informes son cada vez más irrelevantes y obsoletos. Esto pone de relieve la importancia de presentar una panorámica más completa de los resultados corporativos, tanto desde el punto de vista financiero como desde otras perspectivas, a un mayor número de interesados. Algunos observadores consideran que el modelo de reporting financiero actual es “poco adecuado”, que no puede incorporar cambios y que debería modificarse por completo. Otros aseguran que es posible un enfoque más considerado, en que se dé cabida a más información y se descarten algunos de los componentes inadecuados del modelo actual.

Personalmente, creo que el modelo actual puede ser rectificado, si bien

también tengo la certeza de que la reforma debe ser de gran alcance, casi radical. Debemos conocer en profundidad las necesidades de nuestros grupos de interés y ser conscientes de la importancia de establecer comparaciones a nivel internacional. Muchos de mis colegas de todo el mundo están planteándose ahora, sobre todo a través del liderazgo del conocimiento y de la participación en el desarrollo de la normativa. Yo mismo participo como consejero en la Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, órgano supervisor del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).

La cuestión de la responsabilidad, sin duda, sigue empañando el futuro de nuestra profesión. Nos sentimos esperanzados por el sistema de responsabilidad proporcional introducido en el Reino Unido (proportionate liability) y por el hecho de que la Comisión Europea se plantee la reforma de la responsabilidad de los auditores. Asimismo, el Tesoro de Estados Unidos ha creado un comité para examinar la salud de la profesión auditora, incluidos todos estos temas

En todo el mundo, es preciso avanzar hacia sistemas judiciales y normativos

que penalicen a los auditores cuando sea necesario, pero debemos dejar de lado los sistemas que, de modo inapropiado, hacen que la firma entera asuma la responsabilidad..

## PricewaterhouseCoopers en 2007: incremento de los ingresos

El ejercicio fiscal de 2007 ha sido positivo para PwC y sus profesionales. Como se detalla en el capítulo “Hechos y cifras”, este año la red PwC ha vuelto a registrar un fuerte crecimiento, con unos ingresos brutos que se incrementan un 10,5%, a tipo de cambio constante. El crecimiento de los ingresos es aún mayor a tipo de cambio variable: un 14,4%.

Los ingresos han aumentando en las principales firmas y regiones de PwC, en muchos casos con cifras récord de dos dígitos. Hemos obtenido un rendimiento especialmente importante en algunos de nuestros mercados en crecimiento clave, con un aumento de los ingresos del 31% en China, del 22,4% en Europa central y oriental, del 35,8% en India y del 37% en Oriente Medio. Nuestras firmas, presentes en los mercados más maduros de Europa occidental, Estados Unidos y Australia, también han obtenido buenos resultados.

El crecimiento ha sido, asimismo, positivo en cuanto a la oferta de servicios. Los ingresos de Auditoría a nivel global crecieron un 6,7%. Nuestras líneas de Consultoría de Negocio y Financiera y de Asesoramiento Fiscal y Legal son cada vez más importantes en nuestro negocio, con un incremento de los ingresos del 14,6% para la línea de Consultoría, y un 15,1% para el área Fiscal y Legal.

En definitiva, si nos fijamos en nuestros resultados, no sólo los del año pasado, sino de los últimos años, podemos sentirnos muy orgullosos. Es el legado de nuestra estrategia y de la calidad de nuestros profesionales y de nuestros clientes en todo el mundo.

### Una empresa donde se quiere trabajar

Me alegra afirmar que PwC ha mantenido su posición como el mejor lugar para trabajar dentro del sector. Los sondeos independientes confirman que somos la número uno entre las

firmas auditoras, y que estamos entre las cinco primeras empresas preferidas para trabajar dentro de la clasificación que incluye a todos los sectores. El año pasado, nuestras firmas miembros contrataron a más de 30.000 profesionales, tanto recién graduados como profesionales con experiencia. Además, el interés por la experiencia internacional es elevado, y más de 2.300 profesionales de PwC han participado en proyectos en el extranjero en 2007. También estamos poniendo en marcha un programa piloto de traslados internacionales para profesionales que acaban de ser promocionados.

Según la encuesta People Survey de este año, el 86% de nuestros profesionales se siente orgulloso de trabajar para PwC, una cifra que nos sitúa entre las organizaciones con mejores resultados del mundo.

Sin embargo, en lo referente al trato con las personas, nuestros socios y nuestros profesionales también nos han hecho saber que aún queda camino

por recorrer. El mayor interés por la diversidad ha dado sus frutos en toda la red de PwC, pero aún se queda corto a nivel directivo. La excusa del “lleva su tiempo” es inaceptable, y por ello me encargo personalmente de dirigir un grupo en materia de igualdad entre hombres y mujeres para mejorar nuestros resultados en ese sentido.

### Confianza para afrontar los retos

Hemos logrado buenos resultados y estamos haciendo lo posible para asegurarnos una ventaja competitiva en el futuro, pero también debemos decir que, en el pasado ejercicio, ha sido necesario hacer frente a importantes desafíos. Una nueva firma de Auditoría de PwC abrió sus puertas en Japón en septiembre de 2006. Su nombre es PwC Aarata y se ha posicionado rápidamente como una firma de auditoría de gran calidad, con una plantilla de 1.200 personas que ofrece servicios a clientes nacionales e internacionales, entre los que se encuentran Sony y Toyota.

### Mario Lara, socio responsable de Capital Humano de PwC España

Durante este ejercicio hemos vuelto a recibir importantes reconocimientos externos por nuestra gestión de las personas. Best Place to Work nos ha reconocido, una vez más, como uno de los mejores lugares para trabajar en España y la Fundación para el Desarrollo Directivo como el segundo mejor lugar para trabajar para nuestros universitarios y el mejor de nuestro sector. Desde el punto de vista interno, el cambio cultural generado a través del proyecto Personas ha sido reconocido como mejor Programa en Eurofirms en el ámbito del Inspirational Leadership.

Hemos lanzado nuestra nueva imagen al mundo universitario a través de la Campaña Gente como tú. PwC España proyecta nuestra oferta diferencial para los nuevos profesionales en términos de formación y experiencia, multidisciplinar e internacional, en un entorno de trabajo cercano y abierto a las nuevas generaciones. La innovación en los procesos de reclutamiento ha tenido como hito más importante nuestra participación en el primer foro de empleo en Second Life. Asimismo, y con el objetivo de impulsar los comportamientos Experience, hemos lanzado para todas las áreas de negocio el nuevo modelo global de gestión de la Carrera (PC&D). La retención de los mejores profesionales requiere reforzar nuestro modelo de relación con los equipos, y el PC&D puede ser un gran aliado e impulsor de los comportamientos que hacen que trabajar en PwC sea algo absolutamente diferencial.



# Responsabilidad. Tenemos el deber de actuar como ciudadanos responsables y adoptar un papel activo en la creación de un mundo más sostenible.

PwC Aarata se une a nuestra firma de Asesoramiento Fiscal y Legal y de Consultoría que llevan ya muchos años funcionando en Japón. Éstas crecen a buen ritmo y cuentan con una plantilla combinada de 750 personas.

Por su parte, Misuzu, la firma de Auditoría de la red de PwC en Japón, no corrió la misma suerte. A pesar del importante programa de reforma aplicado, la compañía anunciaba en febrero que cerraría el 31 de julio, con el debido tiempo para que los clientes y el personal de la firma se recolocaran en otras auditoras, un proceso que se ha completado de manera eficiente y efectiva.

Si bien es cierto que se han previsto reformas significativas para el sector en Japón, el mercado de los servicios de auditoría sigue siendo complicado. Estoy convencido de que, dado el entorno actual, la estrategia correcta es centrar nuestros recursos en una firma bien definida y de alta calidad, aplicando elevados estándares internacionales.

También se ha especulado sobre la firma rusa de la red PwC. Sin embargo, en abril se renovó la licencia de auditoría en Rusia por cinco años y clientes importantes como Gazprom han vuelto a confiar en PwC como auditores. Creo que la firma rusa de PwC es una de las

más fuertes y de las más importantes desde el punto de vista estratégico para la red PwC. Cuenta con una plantilla de 2.000 personas y presta servicio a unos 1.600 clientes corporativos. Una muestra clara de las habilidades y la fuerza de la dirección de la firma rusa es que, a pesar de los retos que ha tenido que afrontar, sigue incrementando su nivel de ingresos y su cartera de clientes, y cuenta con un personal motivado y comprometido. PwC Rusia está muy bien situada para aprovechar su fuerte posición como firma líder del mercado.

Es inevitable que una organización de las dimensiones de PwC encuentre dificultades: siempre pasará algo en alguna parte del mundo, todos los años. Sin embargo, conforme vamos superando esas trabas, me impresiona más con qué gente contamos en nuestra red y estoy persuadido de que lo que nos da confianza para salir adelante es el hecho de apostar siempre por la máxima calidad.

## Una “experiencia” distintiva en PwC

La marca PwC es uno de los principales activos de nuestra red y nos proporciona una significativa ventaja competitiva en todo el mundo. Este año, la inyección de fuerza para PwC ha sido aparecer entre las 100 mejores marcas a nivel mundial en un estudio independiente.

La calidad del servicio que prestamos a nuestros clientes es el pilar sobre el que se asienta nuestra marca y lo que determina nuestro éxito. Por ello, estamos revisando continuamente la eficacia de nuestro servicio al cliente, buscando siempre formas de mejorar.

En el último año, hemos preguntado a nuestros clientes qué valoran en un proveedor de servicios profesionales. Fijémonos en lo que nos han dicho: quieren trabajar con personas dispuestas a invertir en la construcción de una relación sólida, con profesionales que sean capaces de compartir y de colaborar. Quieren trabajar con personas que sepan ver los temas desde su perspectiva y que se centren en crear valor. En pocas palabras, quieren trabajar con aquellos que, en el trabajo, usen la cabeza y el corazón.

En respuesta a todo ello, nos hemos replanteado, con nuevas miras, lo que nuestros clientes y nuestra gente espera de la interacción con PwC. Y en lo más profundo de esa experiencia está la gran importancia que concedemos a los valores con los que queremos que nos identifiquen, tanto en el trato con los clientes como en las relaciones profesionales dentro de la empresa. Nuestro objetivo es fomentar un comportamiento que ayude a prestar ese servicio distintivo, que hará que PwC destaque en el mercado.

## Liderazgo Responsable

El comportamiento responsable desde el punto de vista empresarial es un aspecto importante de la cultura de PwC. En toda la red hay gran número de profesionales que cede generosamente a los demás parte de su tiempo y de sus recursos. A través de nuestro programa Global Communities, que a continuación describirá Tony Harrington, consejero delegado de PwC Australia, colaboramos con las diversas comunidades en que participa la gente de PwC de todo el mundo. Y estamos empezando a ver las ventajas de esa relación: nuevas ideas, nuevos programas e iniciativas conjuntas.

Este año, hemos creado los Global Communities Recognition Awards, premios que pretenden reconocer las iniciativas que se impulsan desde la red PwC para conseguir una sociedad mejor. Global Communities nos ofrece la oportunidad de reconocer el ambicioso alcance y la gran imaginación que hay en torno a las diferentes iniciativas.

En PwC, somos conscientes de nuestra obligación de mantener el

nivel de la profesión auditora y de garantizar la integridad de los mercados de capitales. No obstante, también tenemos el deber de actuar como ciudadanos responsables y adoptar un papel activo en la construcción de un mundo más sostenible. Mi granito de arena es presidir desde noviembre de 2007 el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, cuyo trabajo es clave para definir el papel que corresponde a las empresas en la sostenibilidad futura de nuestra sociedad y del propio planeta.

Estoy convencido de que todos tenemos la responsabilidad de aprovechar nuestro talento y nuestros recursos para ayudar a los demás. Eso es el liderazgo responsable.

Un buen ejemplo de liderazgo responsable es el proyecto Ulysses, programa de desarrollo de los socios de PwC. A través de esta iniciativa, se envía a pequeños equipos de directivos a países en vías de desarrollo para trabajar con gobiernos locales y organismos no gubernamentales, que ayudan a crear empresas sostenibles y a mejorar el día a día de las personas.

Nuestros profesionales dejan atrás los modernos edificios de nuestras oficinas para adaptarse a distintos rincones del mundo y se enfrentan con problemas reales que les fuerzan a plantearse las cosas de otro modo.

Precisamente, observar la realidad desde diferentes ángulos es algo que forma parte, de modo intrínseco, de la cultura PricewaterhouseCoopers, al igual que saber escuchar a nuestros clientes y encontrar soluciones imaginativas para sus necesidades. También forma parte de nuestra cultura trabajar en equipo para enfrentarnos a nuestras responsabilidades como ciudadanos del mundo, así como hablar con los nuestros, estén donde estén, para ayudarles a desarrollar una carrera que les llene, y les satisfaga. Estoy seguro de que hemos realizado avances significativos, en este sentido, a lo largo del pasado ejercicio, pero seguiremos esforzándonos al máximo el próximo año y en el futuro.

Un saludo,

Samuel A. DiPiazza Jr.



### Ramón Casals, Presidente de la Fundación PwC España

No sólo una asociación sin ánimo de lucro o una organización no gubernamental pueden contribuir al desarrollo de la sociedad. También desde la empresa privada es posible mejorar nuestra comunidad y cooperar en el bienestar de sus ciudadanos. La Fundación de PricewaterhouseCoopers promueve y financia actividades sociales, educativas, culturales, científicas y de investigación en diversos ámbitos del conocimiento. Las iniciativas de la Fundación se dirigen a cuatro grupos concretos: jóvenes profesionales y emprendedores que inician su carrera en el sector financiero, económico o jurídico; aquellos jóvenes dependientes como consecuencia de minusvalías físicas o psíquicas; el mundo académico y científico, así como el ámbito de la cultura.

# Auditoría: contabilidad global

- La adopción de las NIIF **página 12**
- Un motivo claro para el cambio **página 12**
- La aportación positiva de Estados Unidos **página 14**
- Un nuevo modelo de *reporting* corporativo **página 15**

# Futuro.

La convergencia de la información financiera y de las normas contables no es una cuestión técnica que sólo interese a los auditores. Se trata de un tema de vital importancia para el futuro de los mercados de capitales de todo el mundo.



**Rob Ward, socio responsable mundial de Auditoría.** Rob Ward es líder mundial de Auditoría en PwC desde julio de 2005. Desde que se unió al equipo de PwC, ha ocupado diferentes cargos, incluido el de socio director general de PwC Australia. A lo largo de su carrera, ha trabajado con varios clientes, pero se ha centrado en las empresas cotizadas de diversos tamaños que operan en el ámbito

El mundo de los negocios es cada vez más internacional. ¿Podemos seguir con los mismos modelos de contabilidad y de comunicación?

Cada uno de los aspectos del entorno empresarial está sujeto a una tendencia moderna que prevalece: la globalización. Las empresas se están transformando en organismos globales, que luchan por prestar servicio a los mercados de todo el mundo mediante operaciones racionalizadas y coordinadas. Los

inversores tienen su vista puesta en esas compañías del contexto global, y se muestran más dispuestos a invertir en mercados de capitales extranjeros cuando la ecuación riesgo/recompensa ofrece unos incentivos atractivos.

La regulación y la normativa se enmarcan, de forma creciente, en una perspectiva global. Las normas internacionales de información financiera (NIIF, también conocidas por sus siglas inglesas IFRS) se aplican actualmente

## Manel Valls, socio responsable de Auditoría de PwC España

La profesión tiene tres grandes retos en 2008:

- 1.- El primero tiene que ver con el Plan General Contable: aunque es una necesidad imperiosa para las empresas españolas, creo sinceramente que su contenido debería haberse consensuado con todas las partes implicadas, incluidos los auditores. En este sentido, desde el Instituto de Censores Jurados de Cuentas -órgano de representación de la profesión-, se ha insistido en que el plan es sustancialmente mejorable, y que su redacción actual tiene lagunas desde el punto de vista conceptual y técnico. Y creemos que debemos trabajar para mejorarlas.
- 2.- El segundo reto es la trasposición a la normativa española de la Octava Directiva. Se trata de una oportunidad y espero que verdaderamente nuestra legislación se adecue rápidamente a esta norma. Las propuestas de la Octava Directiva suponen el reconocimiento de la cultura de la calidad frente a la cultura de la regulación y el control que ha inspirado nuestra legislación. Creo que es imprescindible abrir un debate para superar el actual modelo de supervisión en España y, como recoge la directiva, apostar por un modelo de supervisión independiente del Ejecutivo, con una alta calidad técnica y que tenga en cuenta la voz de los organismos profesionales.
- 3.- Y el tercer, y más ambicioso, reto es la reforma urgente y a nivel global de la información financiera para armonizarla y adaptarla a los nuevos tiempos y a las últimas tecnologías. Es preciso simplificar los informes financieros, hacerlos menos complejos y más útiles. Antes el valor de una empresa se basaba en sus activos materiales. Ahora, la marca, la reputación o la lealtad del cliente son igual de relevantes, pero las normas de información financiera les prestan poca atención.



# Oportunidad. La convergencia crea oportunidades sin precedentes para que los reguladores y otros grupos de interés mejoren el modelo de reporting corporativo.

en 102 países, y el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (en inglés IASB) anticipa que, en 2011, esa cifra será de 150. Ahora bien, no sólo la profesión auditora se ve afectada por esa tendencia: las compañías aseguradoras también están sujetas a una normativa internacional, Solvencia II, y otro tanto sucede con el sector bancario, con Basilea II.

Y si los cambios acechan a nivel global y por sectores industriales, también se hacen evidentes en algunos países. Una jurisdicción que está cambiando a marchas forzadas es la de Estados Unidos. Dado que se trata del mercado de capitales más grande del mundo, esos avances tendrán amplias repercusiones en todo el planeta. La cuestión es, por tanto, interesante. Si EEUU acepta las NIIF, su relevancia y su impulso serán mayores

## Adopción de las NIIF

¿Por qué son tan positivos los últimos

avances de EEUU? Las normas contables estadounidenses han ido convergiendo con las NIIF en los últimos años. Esto ha hecho que el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera de EEUU (FASB, en inglés) colabore estrechamente con el IASB, mediante una relación basada en el respeto y la comprensión mutua. Los últimos avances se han centrado en eliminar el requisito impuesto por la Comisión de Valores y Bolsa (SEC) estadounidense de que los emisores privados extranjeros (empresas no estadounidenses que han inscrito sus valores en la SEC) deban conciliar sus informes financieros con arreglo a las NIIF (como los emitidos por el IASB) con los principios contables de Estados Unidos (US GAAP). Esto ha sido posible gracias a un acuerdo firmado entre los líderes de EEUU y la Unión Europea en abril. La fecha definitiva para que deje de aplicarse esta exigencia será 2009; antes, si fuera posible.

A posteriori, la SEC presentó otra posibilidad: permitir que las compañías

de EEUU tengan la opción de usar las NIIF en vez de los GAAP. Si el resultado de esta consulta es favorable a las NIIF, se habrá marcado un hito en la historia de la contabilidad y la comunicación financiera.

Algunos se preguntarán: ¿por qué se plantea ahora EEUU aplicar las NIIF en su propio territorio? Como todos sabemos, se trata del mercado de capitales más grande del mundo y esto, seguramente, le confiere el poder de decidir a favor de sus propios principios contables, si así lo desea, aunque la nueva versión se acerque más a las NIIF.

## Un motivo claro para el cambio

Tras el interés de EEUU por las NIIF, hay algunas razones comerciales. La convergencia de la comunicación financiera y de las normas de auditoría no es una cuestión técnica que interese sólo a los contables, sino un tema de vital importancia para el futuro de los mercados de capitales de todo el mundo.



Una información óptima es básica para los mercados, y la convergencia hacia un único conjunto de normas de alta calidad ofrece ventajas importantes para todos.

Desde el punto de vista de los inversores, la convergencia permite comparar las empresas a nivel internacional y, por tanto, contribuye a la libre circulación de inversiones por todo el mundo. Las diferencias contables dejarán de ser un obstáculo para evaluar el potencial de la inversión corporativa. Para las empresas con operaciones a nivel mundial, la convergencia facilitará la comunicación de resultados y una contabilidad eficiente y efectiva. También se beneficiarán de sus ventajas las firmas contables: la convergencia reducirá las dificultades a nivel operativo y les permitirá centrar sus recursos y su experiencia en unos estándares cada vez más unificados. Asimismo, la convergencia tiene potencial para crear un nuevo nivel de transparencia en la información financiera, característica que valoran todos los grupos de interés de los mercados de capitales,

en especial los reguladores. Es más, creará oportunidades sin precedentes para los reguladores y los interesados en mejorar el modelo de comunicación corporativa, pues en la actualidad nos quedamos cortos a la hora de responder a las necesidades informativas de los mercados de capitales en el siglo XXI.

Independientemente de si EEUU sigue ligado a sus GAAP, hay razones de peso para adoptar las NIIF; incluso se puede hablar de imperativo económico. Los inversores piden, desde hace tiempo, un único conjunto de normas globales, y las NIIF se están convirtiendo en la normativa global de facto. ¿Se puede permitir EEUU ir por libre y dejar a sus empresas marginadas en un entorno internacional cada vez más armonizado? Si las compañías estadounidenses se quedan fuera de las NIIF, los inversores internacionales tendrán más dificultades para contrastar sus resultados con las empresas de otros países.

De hecho, ya se han vislumbrado algunos signos de que los mercados de capitales estadounidenses están

perdiendo atractivo para los emisores privados extranjeros, y de que las numerosas barreras de entrada al mercado están afectando a su ventaja competitiva. El cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley se ha sumado a los costes de información para las empresas extranjeras que cotizan en el mercado estadounidense. Si a eso añadimos que los estadounidenses acuden a los juzgados con más facilidad que en otras jurisdicciones, este mercado pierde buena parte de su atractivo, a pesar de las enormes fuentes de capital disponible. Como decíamos, ya ha habido empresas extranjeras que han dejado de cotizar en EEUU, muchas de ellas, sin duda, a causa de las complicaciones legales y normativas y no resulta fácil llenar el vacío que dejan.

Entre los países que ya han adoptado las NIIF, la transición ha sido hasta ahora un éxito. La posibilidad de que EEUU adopte también las NIIF ofrece la perspectiva de un marco contable más sencillo, basado en principios y con menos normas: un incentivo más para dejar atrás los GAAP.



# Calidad. La información de alta calidad es esencial para los mercados de alta calidad.

La creciente aceptación en EEUU de las NIIF es una muestra de la fuerza de la normativa internacional, lo que, sin duda, es una buena noticia. Según las palabras que Bertrand Collomb, vicepresidente de la Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, pronunció en el Parlamento Europeo, “es un signo claro del impulso que están tomando las NIIF, y no se trata, como creen algunos, de un movimiento de exportación de los US GAAP hacia el sistema internacional”.

No obstante, preocupa, desde hace tiempo, el potencial de un sistema basado en normas, que contaría con el apoyo estadounidense. Sea como fuere, si las NIIF acabaran de despegar en EEUU, sería el mercado de capitales más grande en poner en práctica las normas internacionales de información financiera. ¿Acaso no sería esto determinante para su dirección y desarrollo?

## La aportación positiva de Estados Unidos

Quizá conviene plantearse un interrogante: ¿qué papel debería desempeñar EEUU? Algunos

argumentarán que sería un error negarle su justa cuota de participación en el desarrollo futuro de la normativa, asumiendo que empiece a aplicar las NIIF. Otros dirán que EEUU siempre se ha implicado en la dirección futura de las normas. En cualquier caso, su participación sería más justificable si aceptara utilizar las NIIF en su territorio, y lo hiciera sin reservas.

Por otro lado, aprovechar los recursos del FASB para el desarrollo futuro de las NIIF podría ser ventajoso para el IASB. No hay que olvidar que el organismo legislador competente de EEUU cuenta con recursos significativos, entre ellos abundante personal con una excelente preparación y con mucha experiencia. La suma de recursos, con la supervisión del IASB, con vistas a la creación de unas normas basadas en principios de alta calidad, podría mejorar los esfuerzos del IASB.

Sir David Tweedie, presidente del IASB, se ha referido a esta posibilidad y ha explicado que el futuro de las NIIF se basará en las mejores respuestas, sin importar su procedencia. El IASB intentará contar con los mejores profesionales, con independencia de

su nacionalidad, para que el trabajo avance como es debido.

Quienes aún se muestren inquietos por la posible influencia de EEUU no perderán de vista los movimientos del IASB. Aunque el órgano legislador internacional es una entidad consolidada y respetada, preocupa el peso que puedan tener los recursos, así como la influencia que EEUU pueda ejercer en la fijación de la normativa. En estos momentos, se está desarrollando un amplio debate sobre este tema en Europa, pues algunos sospechan que, tras el desarrollo del enfoque gerencial de información sobre los segmentos del negocio y las combinaciones empresariales, se encuentra la mano de EEUU. El IASB debe garantizar que se apliquen siempre los procesos adecuados en el desarrollo de nueva normativa. Todas las partes deben participar en la dirección que tome el IASB, implicándose de lleno en el proceso de desarrollo de la normativa, para asegurarse de que se logra el objetivo de un conjunto de normas basadas en principios de alta calidad, beneficioso para todas las partes.

Ahora bien, en un futuro posible, en Estados Unidos, donde las NIIF hayan



## Valedor de la confianza pública

Siendo la firma de auditoría más grande del mundo, PwC es consciente de su responsabilidad a la hora de contribuir a reforzar la confianza del público en la información corporativa, lo que contribuirá directamente al desarrollo de nuestra profesión y de las instituciones y normas que la guían. Algunas de las más recientes contribuciones de PwC a este respecto son las siguientes:

Nombramiento del consejero delegado global de PwC como consejero de la Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, órgano supervisor del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Los consejeros de dicha Fundación nombran a los miembros del IASB, ejercen una función de supervisión y financian sus operaciones.

Participación de socios de PwC (actuales y ex socios) en los órganos de fijación de normativa y en el diseño de políticas de todo el mundo. Destacan los siguientes: Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), Fédération des Experts Comptables Européens (FEE), International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) y Financial Accounting Standards Board (FASB, EEUU).

Participación de PwC en un proyecto de colaboración que implica a las seis mayores redes de contabilidad internacionales para proponer mejoras en la comunicación financiera. Publicación posterior de los libros blancos que instan, entre otras cosas, a agilizar la convergencia de las normativas de auditoría y contabilidad nacionales. También se vislumbra un escenario en que los informes financieros periódicos pueden ir acompañados de comunicaciones más frecuentes facilitadas por los avances tecnológicos.

Creación en PwC de un equipo global de consultores en NIIF que asesora sobre determinados temas contables más complejos relacionados con la aplicación de la normativa. Al crear este grupo de expertos, PwC ha podido ofrecer una gran coherencia en lo referente a las NIIF dentro de nuestra propia red y en los mercados de capitales en general. De este modo, PwC está ayudando a reforzar la creciente confianza del público en la nueva normativa.

reemplazado a los US GAAP, tanto en las empresas cotizadas extranjeras como en las nacionales, ¿cuál sería la función de la SEC? Esta institución seguirá desempeñando un papel crucial en la regulación contable. Su influencia en el mercado estadounidense y en el espacio de emisores privados extranjeros (foreign private issuers) es significativa. Asimismo, hay que destacar que la SEC y el Comité de Reguladores de Valores Europeos (CESR) han adoptado un plan conjunto para promover la coherencia en la aplicación y el control de las NIIF.

Mientras, el papel de intérprete internacional ya está cubierto: se ocupará de ello el propio órgano de interpretación del IASB, el IFRIC, cuyas filas se han reforzado con la reciente contratación de varios profesionales experimentados. Los órganos reguladores nacionales, incluida la SEC, no deberán generar principios contables. A su vez, el Financial Reporting Council del Reino Unido seguirá desarrollándose, aun tras la adopción de las NIIF para las empresas cotizadas en el Reino Unido, al igual que los órganos legisladores franceses y alemanes.

En el caso de España, la transformación de las nuevas normas

internacionales de contabilidad se ha traducido en un nuevo Plan General Contable. Sin embargo, la reforma mercantil se ha llevado adelante en medio de la polémica y el resultado es un plan que, en vez de trasladar el marco europeo, hace una versión española de las NIIF.

### Un nuevo modelo de reporting corporativo

La alineación de EEUU con el movimiento para generar normas

globales de alta calidad aportará un fuerte impulso a la creación de un único plan general contable a nivel mundial. Eso son buenas noticias. La promulgación de normas internacionales de contabilidad, aplicadas de modo uniforme en todo el mundo, es un requisito básico para el movimiento de capitales entre los mercados. De hecho, dado que los mercados financieros y de productos son cada vez más internacionales, la necesidad de un conjunto compartido de normas contables es innegable.



Por ello, no sería de extrañar que los reguladores estadounidenses empezarán a notar la presión de inversores y compañías del resto del mundo para acelerar la adopción de las NIIF en Estados Unidos.

El objetivo real, sin embargo, debería ser aún más ambicioso: una información corporativa fácil de entender y directa en su aplicación, que transmita la realidad básica del rendimiento de una

empresa. En este sentido, sin embargo, la adopción de las NIIF es un avance positivo pero ni siquiera sus más acérrimos defensores apuntan tan alto.

Lo complicado va a ser crear un proyecto claro y lógico que responda a las promesas de transparencia y simplificación y que, al mismo tiempo, sea lo suficientemente sólido para cubrir toda la información requerida por las partes internas y externas y por un

público cada vez más comprometido. A continuación esbozamos las características que debería tener un modelo de comunicación de este tipo.

**Centrado en el usuario.** La experiencia demuestra que, cuando los reguladores y legisladores se vuelven muy preceptivos, las empresas se limitan al cumplimiento, los inversores perciben poco valor como consecuencia del proceso de establecimiento de la normativa y la información ofrecida resulta mucho menos adecuada. Así pues, aunque la responsabilidad del desarrollo de un marco de comunicación y el control de su efectividad recaen sobre los que elaboran las normas, el desarrollo de la información debería basarse en un diálogo continuo, sólido, entre las empresas y las partes implicadas. Los usuarios, sobre todo los inversores, deben ser conscientes de la importancia de su participación para pasar de una información corporativa a un enfoque más centrado en el usuario. Sin ellos, es imposible hacerlo bien.

**Comunicación basada en principios.** Los principios de alta calidad se pueden aplicar a muchos temas, y se puede crear documentación que incluya información social y medioambiental, además de la económica.

### **Markus Neuhaus, líder de PwC Eurofirms**

Es un gran momento para reflejar los avances de las NIIF y para dar la bienvenida a Canadá, India y Corea, que acogerán las NIIF en 2011. Para los países miembros de la Unión Europea y otros países europeos, el paso a las NIIF ha sido un éxito. Algunos casos aislados han precisado de alguna intervención reguladora, pero aún en ese caso, principalmente, para mejorar los informes posteriores.

En cualquier caso, sigue habiendo algunos desafíos en el horizonte. En primer lugar, 2009 va a ser un año de cambios importantes (por ejemplo, se va a modificar la normativa sobre la combinación de empresas e impuestos diferidos). En segundo lugar, en el caso de las empresas de la UE, la complejidad y el volumen del proceso de aprobación impiden predecir las normas por las que se regirán hasta bien entrado 2009. Es posible que eso requiera que las empresas lleven una doble contabilidad y que las empresas que coticen en EEUU tengan que conciliar las NIIF de la UE con las NIIF en general. Sin duda, un ejercicio complicado y costoso. Desde la perspectiva de los mercados de capitales, esto es inaceptable, al igual que la práctica creciente de las diferentes interpretaciones y “recortes” de las NIIF. La interpretación y adaptación de las normas debería ser coherente en todo el mundo. Sólo entonces los mercados de capitales tendrán la transparencia buscada, y sólo entonces podremos conocer los verdaderos beneficios de estas normas internacionales.

# Promesas. Afrontamos el reto de crear un proyecto claro y lógico que tenga en cuenta las promesas de transparencia y simplificación del reporting financiero.

Un elemento fundamental del modelo basado en principios es un marco conceptual sólido que defina los objetivos generales y los objetivos de la comunicación empresarial. Sin embargo, el modelo basado en principios también precisa de unas normas y de unas empresas que se adapten a la realidad. Todas las partes interesadas deberán entender lo que significa el buen juicio del profesional. Los profesionales tienen que aceptar la responsabilidad que conlleva asesorar a las empresas, y éstas también deberán dejar de preguntar cosas como: ¿y dónde pone que no puedo hacer esto?

**Facilidad de preparación, comprensión y acceso.** Los comunicados de resultados al exterior de la empresa deberían elaborarse a partir de la información de gestión interna, introduciendo mínimos cambios. La coherencia de formatos debería ser natural. Salvo en unas mínimas reglas y excepciones, los principios de comunicación tendrían que ser relativamente simples de aplicar, y las publicaciones deberían elaborarse con un registro que resulte inteligible. Lo ideal sería que los inversores pudieran entender el rendimiento empresarial y la situación

financiera de la entidad sin mayor problema. Sin embargo, ese objetivo no siempre es fácil de lograr. A menudo, las transacciones comerciales más complejas no pueden simplificarse. Sigue siendo importante, por tanto, intentar captar la esencia económica de esas transacciones.

**Integración de información no financiera con una redacción más contextual.** Si bien la información financiera es muy importante, ésta se caracteriza por un enfoque intrínseco a los resultados a corto plazo, de manera que no se destacan los procesos a largo plazo que conducen a la creación de valor. La información sobre la estrategia, los mercados, las personas y otros temas no financieros debe formar parte del informe, preferiblemente con datos cuantificables. El resultado final debería ser un documento que ofrezca una perspectiva completa de la gestión y que combine el análisis de los indicadores clave de rendimiento, los mismos que utiliza la dirección para la gestión de la empresa, con una amplia exposición de los objetivos corporativos, de los riesgos y de las capacidades estratégicas.

El futuro de la información corporativa aún está por ver. En este último

ejercicio hemos asistido a un movimiento que demanda un modelo más eficiente y más ágil. Ya hay algunas evidencias sobre el nuevo modelo, como la mayor presencia de información no financiera en general, y el mayor detalle de determinados informes financieros.

Si queremos lograr más avances, habrá que unir esfuerzos desde los diferentes frentes: los que preparan los informes, los asesores, los reguladores y los usuarios. Debe mantenerse el impulso actual. El objetivo final no es simplemente publicar más informes o informes distintos; tampoco se trata sólo de ser más coherentes y más “comparables”.

El verdadero objetivo de los esfuerzos que se están haciendo con el desarrollo de las NIIF y de la información corporativa es garantizar que los inversores tengan la información que precisan, en la forma que la necesiten, para poder valorar los resultados obtenidos por la empresa en cuestión. Sólo de este modo se podrá llevar a cabo una asignación de capital eficiente fuera de nuestras fronteras para crear un verdadero mercado global.

# Fusiones y adquisiciones: captar todo su valor

Bases del mercado global dinámico **página 19**

¿Por qué hay tantas transacciones que no cumplen las expectativas? **página 22**

Imperativos para captar el valor de las transacciones **página 22**

¿Qué es necesario para tener éxito? **página 24**

# Éxito. El éxito de las fusiones y adquisiciones depende sólo del valor captado con el tiempo.



## **Gene Donnelly, socio responsable mundial, Consultoría y Fiscal y Legal.**

Gene Donnelly es el responsable de la alineación de estrategias, competencias y mercados en las líneas de Consultoría de Negocio y Financiera y de Fiscal y Legal. Antes de ocupar este cargo, era vicepresidente de Operaciones y líder de Transacciones para PwC EEUU. Dio sus primeros pasos profesionales en el ámbito de la auditoría.

En los últimos tres años, el mercado de fusiones y adquisiciones ha iniciado una particular escalada. En 2007, el crecimiento sigue superando las expectativas. A principios de julio, el volumen total de fusiones y adquisiciones a nivel mundial alcanzó los 2,18 billones de dólares, según datos procedentes de Thomson Financial, lo que supone un incremento del 77% respecto al volumen del mismo periodo de 2006.

Cuantificar el éxito por el número de operaciones completadas o por el valor en dólares de las transacciones ofrece solo una clasificación para los que se dedican a las transacciones de fusiones y adquisiciones. Sin embargo, ese dato no nos dice si las transacciones han ido bien o no. Para las empresas implicadas, el éxito de una transacción sólo podrá certificarse con el valor

captado con el tiempo; y según este indicador, las transacciones no suelen cumplir las expectativas iniciales. De hecho, varios estudios indican que hasta el 70% de las transacciones no logra alcanzar el valor previsto.

Esto se debe a que las buenas operaciones no se hacen solas; no son sólo cálculos estratégicos, un fuerte apretón de manos y una serie de pasos de manual. En absoluto. Las buenas operaciones precisan de una intensa planificación y quizá, lo más importante, de una dirección clara y flexible para las iniciativas de gestión del cambio posteriores a la operación.

## **Bases del mercado global dinámico**

Aquí lo importante es lo global. Todas las zonas se están expandiendo y



**Patrick Fitzgerald, socio responsable de la Consultoría de Negocio y Financiera de PwC España**

El Grupo de Transacciones de PricewaterhouseCoopers España es el único del mercado de carácter multidisciplinar, plenamente dedicado a la prestación de servicios que abarcan todos los aspectos de una transacción -estratégico, financiero, fiscal, laboral, pensiones, medioambiental, tecnológico y operativo- conjugado, además, con nuestro expertise sectorial. Nuestro principal objetivo es “maximizar el rendimiento de las operaciones y prestar apoyo a nuestros clientes durante todo el proceso de la transacción”.



**Juan Ramón Ramos, socio responsable de Landwell-PwC España**

El área de M&A del despacho es una de las referencias en el mercado tanto a nivel nacional como internacional. En el ejercicio 2007 hemos participado en la mayoría de las grandes operaciones y esperamos crecer sensiblemente tanto en número de socios como en ingresos.

reflejan un movimiento, cada vez más importante, hacia una economía completamente globalizada. La Encuesta Mundial de CEOs, realizada entre 1.100 consejeros delegados, pone de manifiesto que se estaba prestando especial atención a las economías emergentes más destacadas: Brasil, Rusia, India y China. Sin embargo, también llama la atención el número de países hasta ahora más discretos, como Turquía, México, Indonesia y Vietnam, así como de regiones que están registrando un rápido desarrollo, como Oriente Medio, Europa del Este y América Latina.

En el mercado mundial existen unas oportunidades extraordinarias. En nuestra encuesta se pedía a los

consejeros delegados que identificaran una buena oportunidad para que su empresa creciera en los próximos 12 meses, y el 57% respondió que el crecimiento, probablemente, procedería de la entrada en nuevos mercados y de nuevos negocios mediante fusiones y adquisiciones. La principal motivación era expandir la huella global de la empresa para llegar a nuevos clientes. Los datos disponibles a través de Thomson Financial indican que, en 2006, se realizaron 11.640 operaciones con inversión directa extranjera, casi un 18% más que el año anterior.

Al consultar a nuestro equipo de especialistas en transacciones globales, nos sugirieron cinco factores críticos que, según ellos, determinaban la

**El balance de las empresas tiene tanta fuerza que un 79% de los consejeros delegados entrevistados pretende financiar sus transacciones futuras con efectivo.**



expansión continuada en el mercado de las operaciones:

**La fuerza de la economía tibia.** La idea de una economía ni fría ni caliente es un concepto nacido en EEUU. No obstante, el hecho de que esto sea aplicable cada vez a más países es un indicador de la influencia mitigante de una economía cada vez más globalizada

**El diferencial de liquidez global.** El capital disponible se obtiene de unos florecientes beneficios corporativos, de fondos en rápida expansión y de una servicial comunidad bancaria. El balance de las empresas tienen tanta fuerza que un 79% de los consejeros delegados entrevistados ha previsto financiar sus transacciones futuras con efectivo.

**El creciente impacto del private equity.** Thomson Financial asegura que

el volumen de transacciones realizado por el private equity anunciadas a nivel global a principios de julio era de 447.000 millones de dólares, más del doble que la cifra del mismo periodo de 2006.

**La reducción de sectores a través de la consolidación.** Otro de los efectos de la globalización: consolidarse para competir. Por ejemplo, en varias regiones, las compañías de servicios financieros están cerrando transacciones para crear un gran actor nacional que pueda hacer frente a la invasión de los gigantes globales.

**El incremento de la actividad transnacional.** Al ser entrevistados, un 47% de los consejeros delegados de nuestra encuesta había completado una fusión o adquisición en los últimos 12 meses, o lo iba a hacer en el año siguiente.

Ante el excesivo dinamismo que muestra el mercado, cabe preguntarse: ¿cuándo se manifestarán sus consecuencias? Los problemas de los créditos de alto riesgo han afectado al private equity y han creado un exceso de deuda no consolidada en las operaciones. Aunque seguirá presente en el mercado, la actividad del private equity se ralentizará.

Sin embargo, los principios básicos que contribuyeron a dinamizar el mercado seguirán ahí: fuerte crecimiento económico, sobre todo en los mercados en desarrollo, altos niveles de liquidez, y avidez por completar transacciones con vistas a crear valor para los accionistas y las empresas. Por ello, nuestros expertos consideran que el problema actual del mercado de las operaciones es sólo temporal.

# Equilibrio.

Las operaciones exitosas tienen en cuenta tanto el hemisferio derecho del cerebro como el izquierdo: para afrontar los temas emocionales y racionales que surgen cuando dos entidades se unen.

## ¿Por qué hay tantas transacciones que no cumplen las expectativas?

Pensamos que la mayoría de los problemas surgen tras la ejecución de las transacciones. Entre las que realmente fallaron en la captación de valor anticipado, siete de cada diez no aplicó una estrategia adecuada tras el cierre de la operación o no implementó esa estrategia correctamente.

Una transacción no es algo único, sino que se compone de una serie de actividades que integran el tejido de una compañía. Así, tiene que ver

con personas, procesos, sistemas, impuestos y temas de comunicación externa; y puede durar años. Empieza muchos meses antes de que se firme algo y no se acaba hasta que se lleva a cabo un intenso y completo proceso de integración posterior a la transacción.

Si bien cada transacción tiene sus propios matices y su propio alcance, el entorno rápidamente cambiante de la globalización ha añadido unas pinceladas de complejidad. Así pues, cada vez son más los casos en que el proceso y la agenda para realizar el valor de la operación se alargan y se elaboran más.

## Imperativos para captar el valor de la transacción

Las empresas seguirán fallando en sus operaciones mientras no se den cuenta de que se trata de mucho más que de un proceso de Investigación, buenas negociaciones y un plan básico de implementación. A juzgar por nuestra experiencia, hay cuatro áreas que pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

### Planificación previa a la operación.

Una operación tiene un pulso, un latido, que varía según se encuentre en etapa de planificación previa, en la toma de control o en la integración posterior a



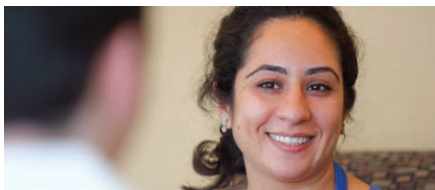
## Luis E. Frisoni Jr., líder de PwC Sudamérica y Centroamérica

El mercado de las transacciones de Sudamérica y Centroamérica ha crecido en los últimos años, y esa tendencia se mantendrá, debido a la estabilidad macroeconómica, política y reguladora de los países más importantes de la región. Pero también está la otra cara de la moneda: si bien las condiciones económicas son buenas, las desigualdades siguen siendo evidentes en la zona; y, en ciertos países, el paisaje político entorpece en cierta medida las transacciones.

La inversión estratégica es clave en la región, pues las operaciones que se hacen para lograr un crecimiento inmediato, en algunos casos, fracasan. Las asociaciones denominadas de dinero fácil de los noventa no siempre llegaron a buen puerto, mientras que las operaciones anteriores, más estratégicas, las que se hicieron por las razones adecuadas, en general, han recogido más éxitos. Ahora hay cierto boom de OPV en determinados países, y los fondos de private equity están aprovechando para implementar estrategias de salida exitosas.

# 2,2 billones

de dólares es el volumen mundial total de fusiones y adquisiciones



## Visión y análisis

El informe M&A Industry Insights, elaborado por PwC ofrece un análisis del futuro de la actividad de fusiones y adquisiciones por sector, y destaca sus factores determinantes y las principales tendencias. Entre los sectores implicados se incluyen la construcción y la promoción de vivienda, la alimentación, los medios de comunicación, la tecnología y las telecomunicaciones.

El informe European M&A: How do deals affect shareholder value? se centra en las operaciones en Europa y en el impacto que pueden tener en el

la operación. Además, el pulso durante esos períodos suele ser bastante distinto al de la situación habitual de la empresa. Los equipos que participen en la operación deben mostrarse sensibilizados ante ese cambio de ritmo, y tener presente el escenario estratégico completo en cada etapa de la operación.

PwC, por ejemplo, trabajó en una ocasión con un cliente del sector de las telecomunicaciones que afirmaba lo siguiente: “Parte de la naturaleza de toda integración o iniciativa de transformación es que, cuando estás planificando la operación, especialmente si la diseñas antes de que se lleve a cabo la transacción, lo haces con un grupo de personas que no estarán contigo durante la fase de ejecución. Si no eres capaz de tener en mente buena parte de la información de planificación durante la fase de ejecución, perderás bastante tiempo,

pues tendrás que volver atrás e intentar recordar por qué pensaste, en su momento, que podrías hacer algo en un plazo concreto”.

### Considerar lo emocional.

Tras la operación, el entorno puede estar cargado de tensiones políticas, incertidumbres y desinformación. El consejero delegado puede dejar el tema de la postintegración en manos de unos directivos que no están del todo informados o que, incluso, son reacios a la operación desde un principio. Estas personas tendrán que tomar decisiones importantes que deberán ir a la par con las nuevas realidades estratégicas. Además, hay que tener en cuenta la mezcla de culturas corporativas y los sentimientos de resentimiento o arrogancia que puede haber. En respuesta a una pregunta formulada en nuestra Encuesta Mundial de CEOs sobre los obstáculos encontrados o anticipados por el consejero delegado

valor del accionista.

A partir de una encuesta elaborada por The Economist Intelligence Unit (EIU), a instancias de PwC, el informe Financial Services M&A: Going for growth in Asia examina la perspectiva de las operaciones de fusiones y adquisiciones en el sector de los servicios financieros de cara a los próximos años.

El informe 2007 US M&A Insights: Entertainment & Media, por su parte, repasa la actividad y las tendencias en 2006 acerca de las fusiones y adquisiciones, y examina los motores clave del sector en 2007.

al participar en operaciones, los temas relacionados con la cultura encabezaban la lista.

En esos momentos, una tercera parte, neutral, resulta de gran ayuda para anticipar y gestionar los temas relacionados con el personal; sirve de puente para salvar las diferencias culturales entre las compañías y lograr que el proceso salga adelante. PwC participó, en otra ocasión, en la adquisición de una empresa farmacéutica situada en Estados Unidos por parte de una empresa del extranjero, y nuestra experiencia al enfrentarnos a temas de carácter emocional y a circunstancias personales resultó esencial: “Fue difícil anticipar el nivel de tensión de nuestra organización y en PwC mostraron una habilidad única para detectar cuándo subía la tensión, para ayudar a rebajarla. Su habilidad para enfrentarse a este entorno cargado de estrés hizo que nuestros empleados se relajaran

a principios de julio, un incremento del 77% respecto a 2006.

## Mike Kubena, líder de PwC para Europa central y oriental

El mercado de transacciones de Europa central y oriental ha seguido mostrando unos resultados espectaculares, alimentados por la elevada tasa de crecimiento económico de la región y el impacto beneficioso de muchos de los países que han entrado en la Unión Europea (los últimos, Rumanía y Bulgaria, el 1 de enero de 2007). Así se está manifestando también en la continua actividad de private equity.

En la Comunidad de Estados Independientes (CEI), el crecimiento ha estado marcado, en gran parte, por los elevados precios del petróleo, el gas y los recursos minerales. Tanto Rusia como Kazajistán tienen una enorme riqueza natural en esas áreas. Además del mercado de operaciones corporativas, muchas empresas están considerando hacer ofertas públicas iniciales de venta en Londres.

un poco, se calmasen e hicieran su trabajo”.

**Gestionar personas.** Unificar culturas requiere algo más que decidir qué procesos adoptar. Integrar personas es más que sumar plantillas. Estamos tratando con la vida de personas con nombres y apellidos, con amor propio, y eso no es tan fácil de gestionar en una hoja de cálculo. Es cierto que los negocios son los negocios, pero las personas no siempre actúan de manera racional o coherente. Piensan en sus aspiraciones, sus valores y su futuro.

Un cliente del sector de las telecomunicaciones reconocía: “El trato con el personal y los temas culturales han sido difíciles en nuestra compañía. También hemos tenido problemas con personas que, en principio, trabajan muy bien en un entorno más reducido y ahora se han tenido que adaptar

a la nueva realidad. Por eso creo, sinceramente, que, si hubiéramos dedicado más tiempo a planificar los temas culturales, ahora estaríamos un poco más preparados”.

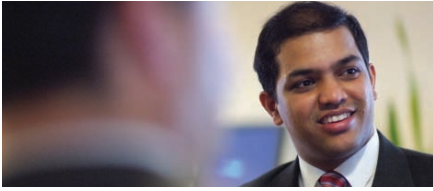
**Las prioridades primero.** Es fundamental recrear el nuevo entorno de trabajo lo antes posible. Los clientes tienen que continuar recibiendo servicio, y eso requiere que los procesos, los sistemas y la cadena de suministros funcionen correctamente. Además, deben cumplirse los requisitos normativos, de comunicación y fiscales, y también debe ponerse en marcha la gestión de riesgos. A veces es necesaria una profunda transformación de la organización porque, en realidad, estamos creando una nueva compañía; sin embargo, hay que hacerlo de manera rápida, y con una extrema atención al detalle.

Por ejemplo, si una matriz con sede en EEUU introduce cambios de personal o productos entre compañías, puede generar un trabajo ingente desde el punto de vista fiscal, ya que supone mover valor entre personas jurídicas. PwC participó en un proyecto con una multinacional de productos de consumo en el que unas 1.000 personas jurídicas tenían que trasladarse en sólo siete meses: “Teníamos hasta 20 entidades jurídicas en un único país, y 40 países tenían que participar en la fusión con un papel importante. Fue difícil. Teníamos que eliminar las entidades jurídicas sin eliminar las entidades operativas. Tuvimos a 350 personas de Fiscal y Legal de todo el mundo pegadas a una base de datos. Pero, al final, lo logramos, y sin responsabilidades fiscales derivadas”.

### Qué es necesario para tener éxito

Todas las transacciones quedan muy bien sobre el papel: eso es lo que hace que los emprendedores y los mercados se dejen llevar. Pero la realidad puede resultar decepcionante. De hecho, las





transacciones no funcionan por lo que se promete sobre papel. Los planes de implementación no siempre son un éxito, por más detallados que sean. Las buenas operaciones no dependen sólo de perspectivas y de planes.

Las buenas transacciones tienen que construirse poco a poco, y deben construirse personas que formen parte del equipo de la transacción desde las primeras etapas de la planificación; que sean capaces de reconocer y responder de modo eficaz a las fuerzas emocionales que están en juego; que sepan combinar una profunda sensatez estratégica con la agilidad táctica, y que sepan rectificar a tiempo, si los acontecimientos lo requieren.

Y es aquí donde entra PwC. Nosotros podemos ser el punto de inflexión para nuestros clientes, ya que aportamos unos conocimientos derivados de muchas horas de práctica a todos los elementos implicados y utilizamos tanto el hemisferio izquierdo como el derecho de nuestros cerebros, siempre con un enfoque integrado. Por ello, PwC ayuda a muchos emprendedores y les aporta la confianza que les conduce al éxito.

# 70%

Numerosos estudios indican que 7 de cada 10 transacciones no logran captar el valor esperado.

# 47%

Porcentaje de consejeros delegados entrevistados para nuestra encuesta (1.100 personas entrevistadas), que había completado una fusión o adquisición en los últimos 12 meses, o lo haría el año siguiente.

# 11,640

Transacciones con inversión directa extranjera, casi un 18% más que el año anterior.

# Liderazgo responsable: servicios internos

- Conciencia global **página 27**
- Ayuda en el día a día **página 28**
- Huella positiva **página 29**
- Compromiso de PwC en España **página 30**
- Mejora de la calidad de vida **página 32**
- Mejora de oportunidades **página 34**
- Mejora del medio ambiente **página 35**

# Colaboración.

Global Communities aglutina las numerosas obras solidarias de nuestros profesionales en sus comunidades.



**Tony Harrington, líder de PwC Australia.** Tony Harrington es consejero delegado de PricewaterhouseCoopers Australia y también es miembro de la Ejecutiva Mundial. Desde que empezó a ejercer este cargo, en julio de 2000, ha adoptado un importante papel en el sector, fomentando el debate público sobre el gobierno corporativo y poniendo sobre la mesa otros temas en torno a las políticas públicas y al mundo de la empresa. También es presidente del Australian Charities Fund, la Fundación PwC de Australia y el programa Global Communities.

Desde su influyente posición como organización empresarial y como miembro de la sociedad global, PricewaterhouseCoopers hace tiempo que ha aceptado el compromiso de hacer que el mundo que le rodea sea un poco mejor. Nos tomamos en serio el impacto que tenemos en el planeta, y nos esforzamos en conocer mejor aquellos temas de nuestro entorno social y medioambiental que afectarán a los líderes del mañana. Ése es nuestro compromiso con el liderazgo responsable. Es, y debe seguir siendo, el centro de lo que hace PwC. Buen ejemplo de ello es que nuestro consejero delegado global, Sam DiPiazza, ha asumido la Presidencia del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible en noviembre de 2007.

## Conciencia global

Hace dos años creamos Global Communities para aprovechar la energía y la pasión que caracteriza a nuestros profesionales. En aquel momento, partíamos del hecho de que muchos de los miembros de PwC habían creado fuertes vínculos y relaciones con grupos sociales de su entorno. Global Communities aporta una luz importante, envolvente, a las numerosas incursiones que hacen nuestros profesionales en su comunidad: algunos dedican parte de su tiempo a los demás, otros donan recursos, otros aportan sus habilidades y otros, algo de dinero. No sólo nos alegramos de la repercusión de esas contribuciones, sino que también queremos compartir sus historias personales y hacer que otros se animen a ir por el mismo camino. Un año más, tenemos grandes historias por contar.



## Sostenibilidad. Nuestros profesionales colaboran en el desarrollo de comunidades fuertes y sostenibles, y trabajan para promover comunidades que son sensibles y actúan en aspectos sociales.

Global Communities se apoya en cuatro grandes pilares: prestar servicios profesionales, hacer trabajos de voluntariado en nuestro entorno, desarrollar un liderazgo en nuestro círculo empresarial y hacer donaciones. Nuestros profesionales están involucrados en esos cuatro pilares, aprovechando sus habilidades y su experiencia para lograr el máximo impacto posible. Lo más importante es que están desarrollando comunidades fuertes y sostenibles, trabajando duro para que la gente sea consciente y responda ante los temas sociales,

teniendo en cuenta siempre que cada grupo se compone de personas distintas, de organismos y foros diferenciados.

Al mismo tiempo, somos conscientes de que la responsabilidad y el éxito van de la mano. Lejos de impedir el rendimiento empresarial, la integridad y la generosidad suelen reforzarlo. Cada vez se hace más evidente que las organizaciones que han asumido la responsabilidad social entre sus prioridades estratégicas suelen ser también las más innovadoras, las que sacan nuevos productos y servicios,

las que acceden a nuevos mercados, las que contratan y retienen a un mayor número de buenos profesionales, las que se encuentran en una mejor posición para minimizar el riesgo

### Ayuda en el día a día

La acción de nuestras actividades, en este sentido, ya está teniendo unos efectos bastante visibles. En el ejercicio financiero de 2007, las firmas de PwC contribuyeron a nivel mundial con 217.600 horas de trabajo voluntario y donaron más de 33 millones de dólares

a organismos sin ánimo de lucro. Asimismo, aportamos 150.000 horas de servicios profesionales de modo gratuito o con importantes reducciones.

Pretendemos centrarnos en los grupos sociales que nos rodean para descubrir en qué temas podemos tener una mayor incidencia y participar, así, en la comunidad en la que vivimos y trabajamos. Entre los ejemplos de este año, tratamos de ofrecer apoyo profesional a personas jóvenes con algún problema, lograr los deseos de niños enfermos y ayudar a determinadas personas a salir de una situación económica difícil.

## Huella positiva

Nos sentimos orgullosos de poder proporcionar a nuestros profesionales la oportunidad de ahondar en sus intereses si desean colaborar con las personas de su entorno. Implicarse con diferentes grupos sociales ayuda a tener una mayor amplitud de miras, aprender a innovar, tener acceso a mercados nuevos, gestionar mejor los riesgos y contratar a un mayor número de personas con talento.

Los estudios realizados demuestran que cada vez son más los consumidores que quieren sentirse identificados con empresas y marcas que representen

sus valores y aspiraciones sociales. La protección del medio ambiente es un tema que preocupa especialmente, pues la gente cobra conciencia de los potenciales peligros del cambio climático. Nos alegra poder decir, por ejemplo, que ya son bastantes las firmas de nuestra red que han previsto neutralizar sus emisiones de carbono, incluyendo PwC en Australia, Sudáfrica y el Reino Unido.

Se trata de compromisos a largo plazo, y continuaremos dedicándonos a ellos con rigor y dedicación. En pocas palabras, estamos determinados a dejar un legado positivo, duradero, en este mundo que es de todos.

## Rick Millen, socio de Global Communities

El cambio climático se está abriendo camino en las agendas de todo el mundo. En PwC estamos comprometidos con la sostenibilidad, y estamos estudiando cuál es la mejor manera de responder a nuestras emisiones de carbono de modo coordinado a nivel global, compartiendo el conocimiento y la experiencia de las firmas de todo el mundo y estableciendo puntos de referencia a través de buenas prácticas.

Muchas de nuestras firmas han realizado esfuerzos considerables para ayudar a frenar el cambio climático. Su experiencia puede servir de ejemplo. La filial británica, por ejemplo, ha logrado una reducción de sus emisiones de CO2 en más del 45% en los últimos cuatro años, y se ha comprometido a neutralizar por completo sus emisiones de CO2 a la atmósfera. A su vez, la firma australiana anunciaba su intención de neutralizar sus emisiones de CO2 a principios de julio de 2008. Parece que lo logrará mediante el desarrollo de un completo plan de gestión del CO2.

Para participar de los avances en este tema, hemos creado el Grupo de Respuesta al Cambio Climático, compuesto por representantes de cada una de las ocho principales firmas de la red PwC. Empezaron a trabajar en agosto de 2007 e informarán de sus avances en este ejercicio.

# Acción.

Muchas de nuestras firmas han hecho esfuerzos considerables para frenar el cambio climático.



## El compromiso de PwC España

Entre las prioridades que se ha fijado PricewaterhouseCoopers como firma sensible a las necesidades del entorno empresarial en España, figura el Programa de Responsabilidad Corporativa, un plan que se puso en marcha como respuesta a la preocupación de la firma por sus profesionales y por el compromiso hacia los clientes y hacia la sociedad de ejercer una práctica profesional madura, responsable y comprometida en lo económico y en lo social.

El programa define las relaciones con todos nuestros grupos de interés, las comunidades en las que operamos y nuestro entorno natural y por ello promueve activamente la Responsabilidad Corporativa a través de su participación en diferentes foros y asociaciones, mediante la publicación de diferentes estudios e investigaciones, y mediante colaboraciones con distintas

publicaciones económicas que premian las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Otro elemento clave es el sentido de colaboración y de trabajo en equipo, al tiempo que se incide en el conjunto de la sociedad. Por ello, PwC puso en marcha en 2004 un plan de acción social para apoyar el desarrollo socioeconómico del entorno de nuestras oficinas, a través de servicios relacionados con nuestra experiencia profesional y mediante el voluntariado de los empleados.

En este año fiscal, hemos colaborado con distintas instituciones:

**Fundación Junior Achievement:** genera en los jóvenes el espíritu emprendedor a través de una serie de programas educativos y PwC patrocina e imparte con voluntarios algunos de sus programas.

Concretamente el curso 06-07, se han patrocinado “La Compañía: empresa solidaria”, impartido por 4 voluntarios y “Nuestros Recursos”, impartido por 3 voluntarios.

**Asociación Special Olympics:** el principal objetivo de esta asociación es fomentar el desarrollo personal y la integración de las personas con discapacidad intelectual a través de diversas actividades deportivas. PwC España patrocina y apoya con voluntarios la realización de sus actividades. En 2007 sesenta voluntarios participaron en un campeonato de baloncesto con pruebas adaptadas.

La **Fundación Nexa** ofrece numerosos servicios a niños con pluridiscapacidad de hasta 6 años y a sus familias. Con el apoyo de 15 voluntarios, PwC ha desarrollado una actividad de equinoterapia con los niños de la Fundación.

Colaboramos con la **Fundación Apascovi** en un día de voluntariado en el centro ocupacional de jardinería con 27 voluntarios de PwC. Esta fundación tiene como objeto mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y sus familias buscando la máxima normalización e integración.

#### **Fundación la Marató de TV3:**

La Marató tiene como objetivo obtener recursos económicos para la investigación científica sobre enfermedades que, hoy en día, no tienen curación definitiva, además de la divulgación de estas enfermedades y dar a conocer la problemática que representa para el entorno. 50 voluntarios de PwC participan en este acontecimiento ocupándose de las tareas de control y auditoría de procesos de recaudación de fondos, y como voluntarios en la recepción de llamadas telefónicas.

**Fundación Prodis:** Desde hace tres años PwC colabora con el patrocinio

y la participación de un profesional en el torneo de padel que organiza la Fundación Prodis con el fin de mejorar la integración familiar, escolar, social y laboral de jóvenes con discapacidad intelectual.

**EI CIADE** (Centro de Iniciativas Emprendedoras de la Fundación de la Universidad Autónoma) trata de promover y apoyar las iniciativas emprendedoras de los universitarios, entre otros organiza el “Premio al Emprendedor Universitario”. PwC forma parte del jurado y patrocina el premio “Mejor proyecto Emprendido por Mujeres”.

Hemos realizado un estudio de mercado y análisis de viabilidad para la puesta en marcha de un servicio de catering en la empresa de inserción social de la **Asociación Semilla** y hemos realizado asesoramiento jurídico solicitado por **FIAPAS** (Confederación Española de Padres y Amigos de los sordos) para determinar las

implicaciones jurídicas del cambio de clasificación de los audífonos al ser considerados Prótesis externas por el Real Decreto 1030/2006 y la cuantía económica de las ayudas.

Patrocinamos la **Fundación Lealtad**, cuyo objetivo es fomentar la confianza de particulares y empresas en asociaciones y fundaciones que cumplan fines de acción social, cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria y/o medio ambiente. Además, PwC España es firma promotora de la guía de transparencia.

Somos patronos de la **Fundación Empresa y Sociedad** que promueve que las empresas tomen la iniciativa frente a los principales retos relacionados con la plena integración en la sociedad de personas desfavorecidas (inmigración, envejecimiento, discapacidad, desarrollo local, educación, cooperación internacional...) al ser también retos estratégicos para el sector empresarial.

# 217,600

es el número de horas que los profesionales de PwC de todo el mundo han dedicado a actividades de voluntariado.



## Mejora de la calidad de vida de las personas

En **Perú**, los profesionales de PwC trabajan con la entidad benéfica Caminando Juntos, que ayuda a rehabilitar viviendas en barrios desfavorecidos. Por Navidad, los más jóvenes de estas zonas también son invitados a participar en un día festivo en que se hacen juegos y distintas actividades, y los hijos de los trabajadores de PwC pintan



felicitaciones de Navidad que luego se venden para recaudar fondos.

En **Uzbekistán**, nuestra gente trabaja codo con codo con la Tashkent School 52, una escuela para niños con discapacidad mental. Copatrocinamos las reparaciones del edificio de la escuela y también financiamos parte de los trabajos de construcción.

Nuestras oficinas de **Bélgica** trabajan 1.000 horas al año pro bono en temas de asesoría, fiscal y legal para Médecins Sans Frontières/Artsen Zonder Grenzen (MSF/AZG), un organismo dedicado a la asistencia humanitaria internacional de emergencia en más de 70 países.

Care4Kids fue creado por un grupo de profesionales de Marketing de PwC de los Países Bajos, movidos por las necesidades de los niños huérfanos a consecuencia de la guerra y de los desastres naturales. Esta entidad benéfica funciona junto a otras, como SOS Children's Villages, para ayudar a reconstruir redes familiares y un entorno estable para estos niños. Nuestro personal de la firma holandesa establece contactos con comunidades financieras y empresariales de los países afectados para garantizar la viabilidad de sus proyectos, y además ofrecen asesoramiento en materia de seguros, contratos de compra, evaluación de riesgos y temas legales.

Tras decidir que la educación y la pobreza serían sus prioridades, nuestros profesionales de Canadá han desarrollado numerosos programas de voluntariado. En el último proyecto se concedieron becas (Leadership Grants) a un centenar de representantes de entidades benéficas de tamaño pequeño o medio.

Nuestro equipo de Kenia se ha centrado en los más ancianos. Desde 2005, está ayudando a rehabilitar la residencia para ancianos municipal Mji wa Huruma, que se encuentra en uno de los barrios más pobres de Nairobi. A los más necesitados se les ofrece refugio, comida, ropa y medicinas. Con el apoyo PwC, la residencia, cuya apariencia ha mejorado gracias a una capa de pintura, cuenta ahora con una cocina nueva y un sistema de calderas que funciona a la perfección.

En Corea del Sur, cientos de profesionales de PwC se han comprometido a donar parte de su sueldo a entidades benéficas. En 2007,

el número de donantes, según este plan, se incrementó casi un 60%, y se recaudaron aproximadamente 170.000 dólares. El dinero se ha dedicado a proyectos como la construcción de bibliotecas en islas apartadas o a la financiación de una unidad de cirugía de quemados.

El personal de PwC en China ha recorrido unas distancias extraordinarias para recaudar fondos para entidades benéficas dedicadas a los servicios sociales, a las personas con discapacidades y a jóvenes y niños desfavorecidos. Nuestro equipo de Hong Kong, por ejemplo, ayudó el año pasado a recaudar 255.000 dólares para la organización MINDSET, dedicada a la salud mental. Participaron en la Rat Race, una carrera de obstáculos para empresas que se organiza en varias manzanas del distrito empresarial del centro de Hong Kong. Otros participaron en el Oxfam Trailwalker, recorriendo los difíciles 100 km del camino MacLehose en dos días y recaudando 2,5 millones de dólares.



**Impacto.** Queremos centrarnos en los grupos sociales que nos rodean para identificar en qué temas podemos tener una mayor incidencia y colaborar así en la comunidad en la que vivimos y trabajamos.

# El comportamiento empresarial responsable responsable y el éxito empresarial van de la mano. Lejos de ser un impedimento para el buen rendimiento empresarial, la integridad y la generosidad lo refuerzan.

## Mejora de oportunidades

**Uruguay** fomenta el espíritu emprendedor entre los jóvenes junto a la entidad benéfica DESEM. PwC ha adoptado un papel de apadrinamiento de estudiantes que quieren crear su negocio al tiempo que ofrecen apoyo financiero y ceden espacios de reunión a posibles emprendedores.

El programa de becas Aspire de la Fundación PwC en **Nueva Zelanda** se creó para inspirar y apoyar a los estudiantes de entornos sociales muy distintos, y especialmente desfavorecidos. Todos los años se conceden cuatro becas a estudiantes de secundaria seleccionados entre 50 escuelas de Auckland, Christchurch, Dunedin y Wellington. Los ganadores reciben una ayuda al estudio valorada en 6.000 NZD para que puedan llegar a la universidad.

En **Reino Unido**, nuestros equipos también se han esforzado en mejorar las oportunidades de los niños. Dedicamos tiempo a compartir conocimiento, alfabetizar y enseñar matemáticas, y también ayudan a los estudiantes a tener confianza en sí mismos y a mejorar sus habilidades de presentación. En 2006, unos 3.000 profesionales de PwC UK dedicaron 30.000 horas a tareas de voluntariado.

Nuestro equipo de **EEUU** recientemente ha puesto en marcha el proyecto Nueva Orleans, en asociación con la entidad benéfica Hands on Network. El objetivo era conseguir que 85 institutos y universidades de todo el país mandaran a uno de sus estudiantes durante dos días a la zona más devastada por el huracán Katrina, en Nueva Orleans, para ayudar a rehabilitar un instituto.



PwC en **Filipinas** ha unido esfuerzos con Management Association of the Philippines, TOWNS Foundation y Gawad Kalinga Community Development Foundation para impulsar un proyecto cuyo objetivo es mejorar las oportunidades de los indígenas de la etnia de los Aeta. Nuestro personal ha participado en la enseñanza de matemáticas y en la alfabetización general de los niños Aeta, y también se les han distribuido alimentos, medicinas, ropa, material escolar y juguetes.

En **Indonesia**, los profesionales de PwC han creado una fundación llamada People Who Care (PwCare), para potenciar la formación infantil. El programa promueve iniciativas como la mejora de las instalaciones escolares, la realización de talleres para maestros y la concesión de becas a los estudiantes. El socio local de PwC es Nurani Dunia,



## Compromiso. PwC se ha comprometido hace tiempo a marcar una diferencia en positivo allí donde está.

una ONG que trabaja para mejorar las condiciones de los edificios escolares de Indonesia, ya que muchos no cumplen con los mínimos de seguridad establecidos. PwCare ya ha recaudado 35.000 dólares para su primer proyecto en el sur de Yakarta.

PwC en **Australia** ha colaborado con una larga lista de grupos locales. En 2006, se puso en marcha una iniciativa muy importante en colaboración con Social Ventures Australia y la principal Administración local, Brisbane. Se trata de ofrecer asesoramiento y apoyo para organizaciones dedicadas a ayudar a personas que han quedado marginadas de la población activa. A finales de este ejercicio financiero, la Fundación PwC en Australia había donado 7,5 millones de dólares a más de 20 entidades, y su personal había trabajado de modo voluntario más de 50.000 horas en unas 900 actividades.

### Mejora del medio ambiente

El compromiso con un entorno limpio quizá quede más claro si nos fijamos en las actividades de nuestros profesionales de Sudáfrica, que trabajan con la organización ecologista nacional Food and Trees for Africa (FTFA). Esta entidad desarrolla y promueve una gestión de recursos sostenibles y programas de seguridad alimentaria. Es una entidad conocida por contribuir a la disminución de la pobreza, a la capacitación, al desarrollo de habilidades, a la erradicación del SIDA y por construir un mejor entorno, en general. En 2005, PwC contactó con FTFA para compensar las emisiones de CO2 de las 24 oficinas de Sudáfrica. Tras calcular la incidencia que tenía PwC en el medio ambiente, pasaron a compensarla mediante la participación en dos programas: National Tree Distribution y Trees for Homes.

La actuación de PwC en España se caracteriza por la implantación de comportamientos adecuados para proteger el medio ambiente y para conservar la energía y los recursos naturales así como el control y cumplimiento de la legislación ambiental, establecimiento de objetivos ambientales, acciones de comunicación y formación, gestión de residuos y control de consumos de recursos. Ha obtenido la certificación del Sistema de Gestión Ambiental, según la UNE-EN ISO 14001. A partir de la definición de la Política de Medio Ambiente se ha desarrollado un plan de gestión ambiental que incluye acciones de sensibilización y comunicación a toda la organización, elaboración de una guía de buenas prácticas ambientales o sesiones de formación a nuevas incorporaciones, como conjunto de acciones de comunicación y sensibilización en materia ambiental.

# Hechos y cifras: números y conocimiento

Ingresos **página 38**

Clientes **página 41**

Personas **página 43**

Nuestra red **página 47**

Liderazgo del conocimiento **página 48**

Consejo de Administración y Ejecutiva **página 49**

# En aumento.

PwC ha hecho públicos unos resultados récord en el ejercicio de 2007, con unos ingresos globales que han experimentado un incremento del 10,5% hasta alcanzar los 25.200 millones de dólares.



Nuestras firmas miembros han logrado muy buenos resultados en los doce meses hasta el 30 de junio de 2007: los ingresos globales se han incrementado, a tipo de cambio constante, un 10,5%, hasta alcanzar los 25.200 millones de dólares. A tipo de cambio variable, el incremento de los ingresos ha sido aún mayor, un 14,4%, alimentado por la relativa debilidad del dólar respecto a otras divisas.

Si bien los resultados de PwC se han fortalecido por las buenas condiciones económicas continuadas en todo el mundo, también reflejan nuestra importante apuesta estratégica en mercados en crecimiento clave, como por ejemplo China e India, la creciente escala y el alcance de nuestro negocio de Asesoramiento Fiscal y Legal y Consultoría de Empresas, y los primeros frutos de nuestra estrategia diferenciadora de cara a los clientes.

# Ingresos

El crecimiento de la cifra de ingresos ha sido sólido en los tres servicios profesionales que ofrecemos. El incremento de nuestro servicio de Consultoría ha sido del 14,6% hasta alcanzar los 5.700 millones de dólares, alimentado por una estrategia de mercado más integrada, la apuesta por la Consultoría de Negocio y Financiera y unos resultados especialmente positivos en el negocio de transacciones, tras el sólido flujo de trabajo relacionado con las fusiones y adquisiciones. Los servicios de Asesoramiento Fiscal y Legal también han obtenido excelentes resultados en todo el mundo, con un aumento de los ingresos del 15,1%, hasta los 6.300 millones de dólares, de nuevo potenciados por el trabajo relacionado con la actividad de fusiones y adquisiciones. Como consecuencia de nuestra estrategia de incrementar la apuesta por esos negocios, estos aportaron un 48% de nuestros ingresos globales en el ejercicio financiero de 2007, en comparación con el 44% de hace tres años.

Auditoría sigue siendo el eje de nuestro negocio y el servicio por el que mejor se nos conoce en todo el mundo. Con un 52% de los ingresos globales, la Auditoría logró unos ingresos de 13.100 millones de dólares, un 6,7% más, lo cual refleja la disminución paulatina de los asuntos relacionados con las NIIF y Sarbanes-Oxley, y la naturaleza más madura de este mercado para PwC en las economías desarrolladas.

Gráfico 1: Ingresos agregados de las firmas miembros de PricewaterhouseCoopers por área de servicio (millones de dólares)

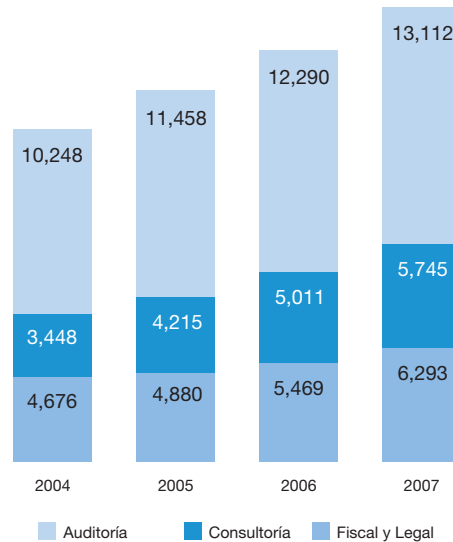
	EF 07 Tipo de Cambio del EF 07	EF 06 Tipo de Cambio del EF 07	% diferencia	% diferencia a un tipo de cambio constante
Auditoría	13.112	11.897	10,2%	6,7%
Consultoría de Negocio y Financiera	5.745	4.819	19,2%	14,6%
Fiscal y Legal	6.293	5.270	19,4%	15,1%
<b>Ingresos brutos totales</b>	<b>25.150</b>	<b>21.986</b>	<b>14,4%</b>	<b>10,5%</b>

Los ingresos para el ejercicio de 2007 están expresados en dólares estadounidenses, según el tipo de cambio medio del ejercicio de 2007. Los ingresos para el ejercicio de 2006 están expresados en dólares estadounidenses según el tipo de cambio medio del ejercicio de 2006. Los ingresos brutos incluyen los gastos facturados a los clientes. El ejercicio fiscal termina el 30 de junio.

Gráfico 2: Ingresos de PricewaterhouseCoopers España 2007 por área de servicio (millones de euros)

	EF 07	EF 06	% diferencia
Auditoría	139,9	128,7	8,7%
Consultoría de Negocio y Financiera	75,3	58	29,8%
Fiscal y Legal	94,1	84	12%
<b>Ingresos brutos totales</b>	<b>309,3</b>	<b>270,7</b>	<b>14,25%</b>

Gráfico 3: Crecimiento de las líneas de servicio de PwC (2004-2007) a tipo de cambio constante.



Nuestras firmas miembros han logrado un buen rendimiento en todo el mundo y en casi todas las principales regiones se han logrado tasas de crecimiento de dos dígitos. Destacan especialmente, en cuanto a sus resultados, Europa central y oriental, con un incremento del 22,4% en sus ingresos, y Sudamérica y Centroamérica, con un 19,1% de crecimiento.

Las firmas asiáticas también han registrado un fuerte crecimiento (18,8%), sobre todo gracias a los buenos resultados de China; y Europa occidental y Norteamérica siguen mostrando un fuerte crecimiento también, con subidas del 9,4% y del 7,8%, respectivamente.

Gráfico 4: Ingresos agregados de las firmas miembros de PricewaterhouseCoopers por zona geográfica (millones de dólares).

	EF 07 Tipo de Cambio del EF 07	EF 06 Tipo de Cambio del EF 07	% diferencia	% diferencia a un tipo de cambio constante
Asia	2,492	2,078	19.9%	18.8%
Australasia e islas del Pacífico	1,086	940	15.6%	10.3%
Europa central y oriental	659	511	29.0%	22.4%
Europa occidental	10,710	9,090	17.8%	9.4%
Oriente Medio y África	596	526	13.3%	20.8%
Norteamérica y el Caribe	9,029	8,356	8.0%	7.8%
Sudamérica y Centroamérica	578	485	19.1%	19.1%
<b>Ingresos brutos totales</b>	<b>25,150</b>	<b>21,986</b>	<b>14.4%</b>	<b>10.5%</b>

Los ingresos para el ejercicio de 2007 están expresados en dólares estadounidenses, según el tipo de cambio medio del ejercicio de 2007. Los ingresos para el ejercicio de 2006 están expresados en dólares estadounidenses según el tipo de cambio medio del ejercicio de 2006. Los ingresos brutos incluyen los gastos facturados a los clientes. El ejercicio fiscal termina el 30 de junio.

**Hemos logrado buenos resultados en las principales firmas de PwC de todo el mundo.**

Gráfico 5: Ingresos agregados por sector (porcentaje de ingresos)



Estimación basada en datos de mercado que representan el 95 % de los ingresos agregados de todas las firmas de PwC en el ejercicio de 2007.

Nuestras principales firmas miembros de todo el mundo han funcionado bien, superando muchas de ellas un incremento del 10% de los ingresos en los pasados 12 meses. Según lo esperado, han sido especialmente positivos los resultados de algunos mercados en crecimiento: China, Europa central y oriental, India y Oriente Medio destacan especialmente.

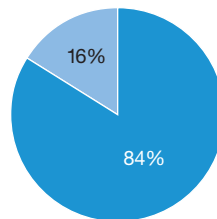
Prestamos nuestros servicios a los diferentes sectores aprovechando los últimos estudios, la mejor experiencia y las nuevas tendencias de todo el mundo. La profundidad de nuestros conocimientos del sector es un atributo muy valorado por nuestros clientes. El crecimiento de los ingresos ha sido fuerte en muchos sectores industriales, pero destacan especialmente automoción, gestión de inversiones, farmacia, banca y mercados de capitales.

# Cientes

Entre los clientes de las firmas de PricewaterhouseCoopers se encuentran desde las mayores y más complejas organizaciones del mundo hasta algunos de los empresarios más innovadores. Trabajamos con empresas públicas y privadas, administraciones, bancos y entidades de capital riesgo así como con organismos sin fines de lucro. En el ejercicio fiscal de 2007, nuestras firmas prestaron servicio a 368 de las compañías del Fortune 500 y a 422 de las compañías del FT Global 500. PwC trabajó con más de la mitad de las mayores compañías de cada mercado regional.

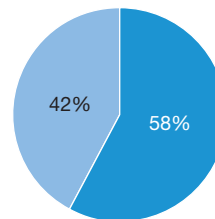
Gráfico 6: Base de clientes global y regional

FT Global 500



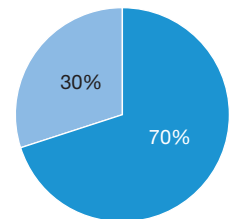
(32% clientes de auditoría)

S&P Asia 50



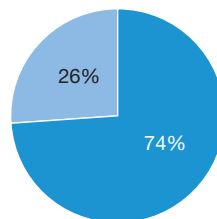
(38% clientes de auditoría)

FT Europa 500



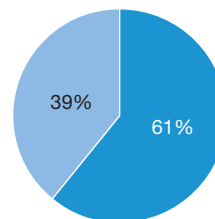
(33% clientes de auditoría)

Fortune 500 (Estados Unidos)



(29% clientes de auditoría)

S&P América Latina 40



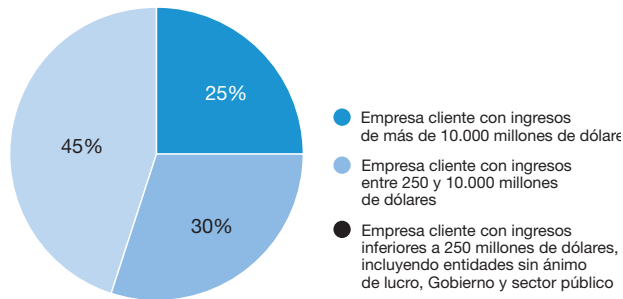
(40% clientes de auditoría)

● Compañías cliente de PwC  
● Otras compañías

En los clientes de auditoría se incluyen los contratos conjuntos y los individuales. Por otros clientes se entienden las compañías en que los ingresos de PwC superaron los 500.000 dólares en el ejercicio de 2007.

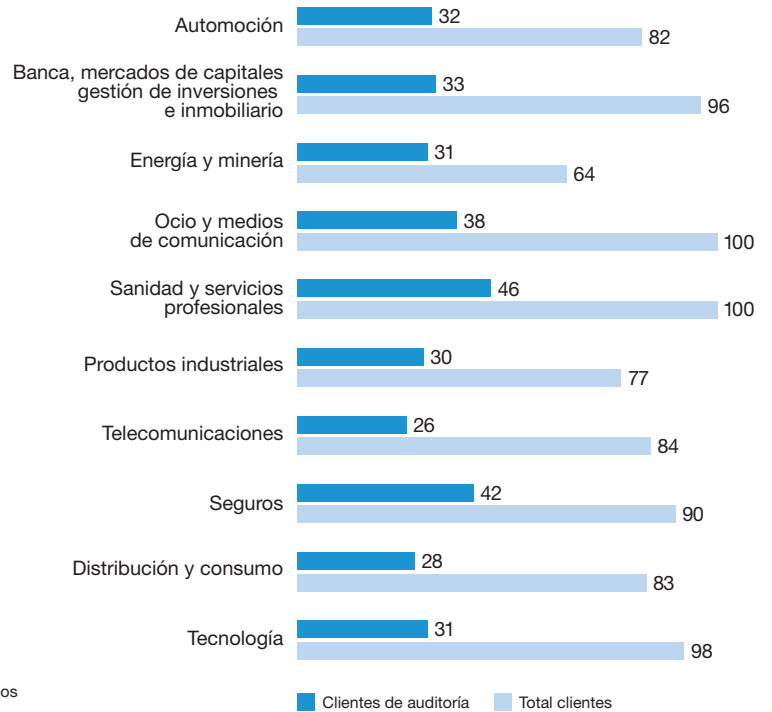
En 2007, la cuota de clientes más pequeños, entidades privadas, organizaciones sin ánimo de lucro y del sector público en los ingresos de nuestras firmas fue del 45%, lo que contrasta con el 30% de compañías de tamaño medio y el 25% para grandes compañías.

Gráfico 7: Ingresos agregados de PwC por tamaño de cliente



Estimación basada en datos de mercado que representan el 92 % de los ingresos agregados de todas las firmas de PwC en 2007. Ingresos por cliente según datos públicos.

Gráfico 8: Clientes de PwC como porcentaje del Fortune Global 500



En los clientes de auditoría se incluyen los contratos conjuntos y los individuales. Por otros clientes se entienden las compañías en que los ingresos de PwC superaron los 500.000 dólares en el ejercicio de 2007.

# Personas



Nuestros profesionales son los que forman PwC y dedicamos muchos recursos para que esta organización sea un buen lugar para trabajar. A continuación citamos algunos datos interesantes a este respecto.

La plantilla global del conjunto de las firmas de PwC supera las 146.000 personas, lo que representa un aumento del 3% durante el ejercicio (gráfico 9). Las firmas de PwC cuentan con 766 oficinas en 150 países.

Continuamos siendo la empresa más atractiva en nuestro sector, como ha quedado demostrado en los recientes sondeos entre estudiantes (gráfico 12).

La tasa de rotación media de socios y personas contratadas de nuestras firmas miembros más grandes ha vuelto a mejorar este ejercicio (véase el gráfico 13). Sin embargo, las tasas de retención son más bajas de lo que nos gustaría. Esto en parte refleja la intensa competencia existente por contratar a especialistas con experiencia en muchos mercados. Estamos tratando de mejorar las tasas de retención, sobre todo en el caso de los profesionales de alto rendimiento.

Fuentes: China (ChinaHR.com), República Checa (AIESEC Survey), Dinamarca (Universum Graduate Survey), Francia (Universum Graduate Survey), Alemania (Trendence Survey), España (Fundación para el Desarrollo Directivo), Suecia (Universum Graduate Survey), Suiza (Universum Graduate Survey), Reino Unido (The Times Student Survey of Top Graduate Employers), Estados Unidos (Universum Undergraduate Survey-business majors), Toda Europa (Universum Graduate Survey).

Gráfico 9: Profesionales de PwC, junio de 2007

	2007	2006	2005
Socios	8.578	8.280	8.019
Personal de servicio al cliente	108.926	104.414	94.877
Personal de apoyo	29.263	29.468	27.307
<b>Total</b>	<b>146.767</b>	<b>142.162</b>	<b>130,203</b>

La cifra de socios recoge las dimisiones y jubilaciones a 30 de junio, así como las nuevas incorporaciones a 1 de julio.

Gráfico 10: Profesionales de PwC España, junio de 2007

	2007	2006	2005
Socios	72	73	71
Personal de servicio al cliente	2.255	2.022	1.784
Personal de apoyo	434	423	377
<b>Total</b>	<b>2.761</b>	<b>2.518</b>	<b>2.232</b>

Gráfico 11: Profesionales de PwC por región, junio de 2007

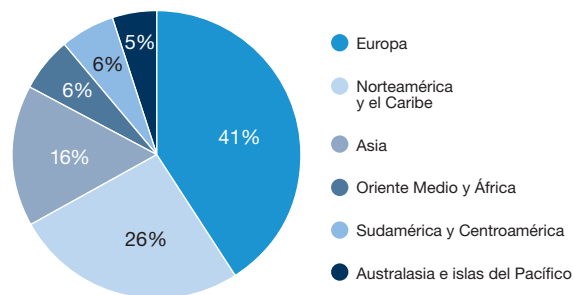


Gráfico 12: Clasificación de PwC en los rankings de estudiantes

	Clasificación con respecto a las Cuatro Grandes		Clasificación con respecto a todas las empresas	
	FY07	FY06	FY07	FY06
China	1	1	36	26
República Checa	2	2	4	4
Dinamarca	1	2	12	19
Francia	2	2	9	13
Alemania	2	1	5	6
<b>España</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Suecia	1	2	2	3
Suiza	1	1	4	4
Reino Unido	1	1	1	1
Estados Unidos	1	1	1	2
Toda Europa	1	1	7	3

## Diversidad: presencia de hombres y mujeres

La mitad de nuestro personal contratado a nivel mundial son mujeres, pero sólo un 13% de los socios son mujeres (gráfico 14). Por ello, la igualdad entre hombres y mujeres se ha convertido en un objetivo de la red. Hemos creado el Consejo Global de Diversidad de Género como órgano regulador y se han puesto en marcha programas específicos en los diferentes países, ante la necesidad de retener el talento femenino, especialmente en los niveles intermedios, permitiendo, así un mayor equilibrio en nuestros órganos directivos.

Además, PwC patrocina y apoya el Foro de Mujeres para la Economía y Sociedad (WFES), que se celebra cada año, y trabaja con otras entidades, como Catalyst y GlobeWomen, para ofrecer más apoyo, mayores capacidades de desarrollo y mejorar la retención de nuestros profesionales. Estamos invirtiendo en toda la red en planes de apadrinamiento, programas de colaboración, modelos de trabajo flexible y desarrollo innovadores, como las iniciativas de apadrinamiento inverso (los junior les enseñan a los senior en determinados temas), formación complementaria y planes de apoyo.

En España se ha creado el Comité “Women in PwC” con el fin de impulsar la diversidad de género en la firma española y apoyar, dinamizar y facilitar la implantación de las acciones aprobadas por el Comité de Dirección en octubre del 2006. Entre ellas, destaca una experiencia de teletrabajo con un colectivo piloto; la presencia de directivas de PwC en foros empresariales relevantes; y la participación en programas de apoyo y mentoring del Instituto de Empresa, en el marco del programa Lidera de la Comunidad de Madrid, con el que colabora PwC. La intranet mantiene actualizada la información sobre igualdad y establece un canal de comunicación

Gráfico 13: Rotación media de los profesionales de PwC en las firmas más grandes

	Servicio a clientes EF07	Servicio a clientes EF06	Personal de apoyo EF07	Personal de apoyo EF06	Socios EF07	Socios EF06
Auditoría	17%	18%	11%	10%	3%	6%
Consultoría de Negocio y Financiera	16%	17%	10%	10%	2%	2%
Fiscal y legal	14%	18%	10%	13%	3%	6%
<b>Total</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>

La cifra de socios recoge las dimisiones y jubilaciones a 30 de junio, así como las nuevas incorporaciones a 1 de julio.

Las principales firmas representan el 93% de la plantilla global.

Gráfico 14: Profesionales de PwC por sexo, junio de 2007

Porcentaje de mujeres	2007	2006
Servicio al cliente y personal de apoyo	51%	50%
Nuevos socios	22%	22%
Todos los socios	13%	12%

## Influir en los líderes del mañana: AIESEC

Durante más de 30 años, PwC ha estado contribuyendo a la comunidad global por medio de AIESEC, la organización de estudiantes más grande del mundo. Este grupo internacional, sin fines de lucro, proporciona a jóvenes de todo el mundo una plataforma para descubrir y desarrollar su potencial y tener una influencia positiva en la sociedad. Cada año, más de 50 firmas de la red PwC acogen a miembros de AIESEC en funciones de servicio al cliente y puestos operativos. De esta forma, logran una perspectiva muy valiosa del mundo de la empresa y del sector de servicios profesionales. A través de esa relación, PwC desempeña un papel positivo en la dirección y el desarrollo de los futuros líderes empresariales.

## Movilidad global

El Programa de movilidad global de PwC localiza a profesionales de gran valía interesados en trabajar en el extranjero dentro de las firmas miembros de la red PwC con necesidades de apoyo profesional. En el ejercicio de 2007, el número de traslados a corto y a largo plazo siguió creciendo con tasas de dos dígitos. Los participantes aportan un conocimiento especializado a mercados de rápido crecimiento o segmentos de negocio en que prestan servicios a clientes, desarrollan nuevas líneas de servicio o refuerzan la calidad y la gestión de riesgos. Los traslados al extranjero de este tipo están pensados para acelerar el desarrollo profesional y el crecimiento personal, al tiempo que

responden a necesidades concretas en el servicio al cliente.

En España, los traslados internacionales han ido aumentando de manera espectacular en los últimos años gracias al talento y potencial de nuestros profesionales. En el ejercicio de 2007, 45 profesionales se trasladaron fuera de España y 58 vinieron a nuestro país.

Figura 15: Programa de movilidad global: número de traslados

	EF07	% cambio	EF06	% cambio	EF05
Traslados a largo plazo	961	13%	836	17%	694
Traslados a corto plazo	1,361	11%	1,211	4%	1,162
<b>Total</b>	<b>2,322</b>	<b>12%</b>	<b>2,047</b>	<b>9%</b>	<b>1,856</b>

## Programas de desarrollo de liderazgo

**EPIC.** Programa de 24 meses dirigido a los más jóvenes de la Firma y que pretende “retener talento” desde una categoría temprana. Se caracteriza por una promoción a Gerente/Asociado Senior al repatriar, acelerando así la carrera de las personas identificadas como los juniors con más talento y futuro en la Firma.

**Genesis Park.** En junio, PwC abrió una segunda oficina de su programa de desarrollo de liderazgo global Genesis Park en Berlín. Creado en 2001, en Washington DC, Genesis Park es un programa de formación residencial intensiva a jornada completa que dura cinco meses, y que prepara a los profesionales que prometen tener un mejor rendimiento para potenciar los objetivos comerciales de PwC y sus estrategias a largo plazo. Al finalizar el programa, los participantes

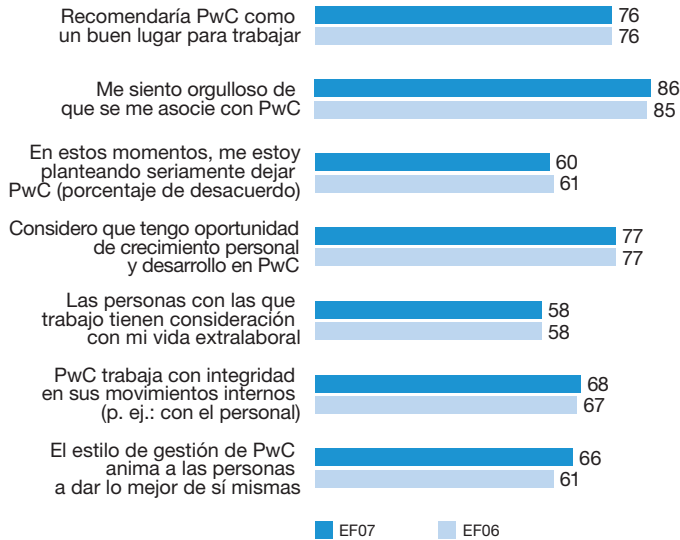
regresan a su país para ocupar puestos de responsabilidad en el trato con clientes, gestión de equipos y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.

**Ulysses.** En mayo, nuestro programa de desarrollo de socios Ulysses fue galardonado con el Global HR News Corporate Citizenship Award. Este premio reconoce a los programas corporativos que fomentan proyectos de colaboración ejemplares en la comunidad internacional en que la empresa está presente. Desde su puesta en marcha, en el año 2000, Ulysses ha enviado a un centenar de profesionales a países en vías de desarrollo de todo el mundo, para trabajar con pequeños equipos en proyectos de mejora social patrocinados por organismos internacionales y no gubernamentales.

**My way:** programa de 3 a 11 meses dirigido a Senior Managers y Directores de la Firma. El programa combina formación con un traslado internacional. Se comienza desarrollando una idea de negocio cuyo fin será elaborar un proyecto que habrá que implantar y llevar a la práctica en uno o varios países.

**Oasis.** El programa Oasis de PwC reúne a profesionales de PwC que demuestran un potencial de liderazgo destacado durante nueve días para que descubran y establezcan contactos en Nairobi, Kenia. El destino no se escogió al azar: Kenia ofrece al programa Oasis un entorno que ayuda a los participantes a cambiar de situación y les aleja de las distracciones diarias. Además, la belleza natural del país es un telón de fondo lleno de inspiración para ahondar en el mundo del liderazgo, la responsabilidad y la comunidad.

Gráfico 16: Resultados de la encuesta mundial de personal (Porcentaje de acuerdo)



## Encuesta global de clima laboral

La opinión de nuestros profesionales sobre la Firma es importante; por lo tanto, nos alegra que nuestra encuesta mundial de clima laboral siga logrando un índice de participación tan elevado. Los resultados de la encuesta también son buenos, y demuestran que hemos consolidado el firme avance logrado en las ediciones anteriores. Una gran mayoría de nuestra plantilla, por ejemplo, se siente orgullosa de que se la asocie con PwC, nos considera un buen lugar para trabajar y cree que ofrecemos buenas oportunidades de desarrollo.

No obstante, siempre se puede mejorar, sobre todo en el área de equilibrio entre vida personal y profesional, algo que ya apareció en la edición anterior. En el transcurso del ejercicio 2008, vamos a centrarnos en unos enfoques innovadores y de gran alcance para garantizar un mejor equilibrio personal y profesional en todo el mundo y para ver cómo podemos compartir y aprender de las buenas prácticas en este sentido.



# Nuestra red

La característica común a todas las firmas miembros de la red PwC es la fuerza de nuestros profesionales y su compromiso para que nuestros clientes nos vean como una firma que destaca por encima de las demás. Todos y cada uno de nuestros profesionales cuentan con una serie de activos intangibles que son la esencia de la cultura global de PwC: la potencia de nuestra marca, las habilidades de nuestra red global, nuestro compromiso sin tregua con la calidad y el poder de nuestras ideas.

La potencia de la conexión de todos nuestros profesionales y esos activos intangibles hacen de PwC una organización líder y destacada en el sector de servicios profesionales.

## Red PwC

Con 766 oficinas en 150 países y más de 146.000 profesionales, la red PwC ofrece a nuestros clientes un acceso único a una red global de experiencia, conocimientos y habilidades.

Constantemente nos esforzamos por mejorar el funcionamiento efectivo de nuestra red, invertimos en tecnología y en formación, y establecemos centros de buenas prácticas en asesoramiento de gestión de riesgos y temas técnicos. La inversión que hemos hecho en nuestra red nos permite colaborar con las firmas PwC de todo el mundo, compartiendo ideas, conocimientos,

métodos y planteamientos. También nos permite proporcionar a los nuestros los recursos necesarios para prestar esos servicios distintivos a nuestros clientes, cuando y donde lo necesiten.

## Calidad en toda la red PwC

PwC es la marca más fuerte y la red líder de su sector. Junto a ese potencial, cuenta con el apoyo a nivel global de una sólida gestión de riesgos, así como de un programa de cumplimiento que incluye un apoyo y un control global y regional muy efectivo.

Tras el programa de cumplimiento y gestión de riesgos de PwC se encuentra el principio fundamental de que cada una de las firmas PwC es responsable de sus riesgos y de la calidad que ofrece y, si es necesario, de aportar las mejoras necesarias. La pertenencia a nuestra red requiere el cumplimiento de una rigurosa normativa en materia de riesgo y calidad.

Cada una de las firmas de PricewaterhouseCoopers es plenamente responsable respecto a la red de la calidad de sus resultados. En 2007, los socios responsables de las firmas miembros de PwC por territorio han firmado lo que será la confirmación anual de cumplimiento de una serie de normas de gestión de riesgos: independencia, conducta

ética y empresarial, riesgo y calidad en Auditoría, Consultoría y Asesoramiento Fiscal y Legal.

## Marca PwC

La marca PwC es lo que más nos identifica como red en todo el mundo. Por ello, invertimos mucho tiempo y energía en reforzarla y protegerla. Un claro indicador del valor y la reputación de la marca PwC global es la aparición en un reciente informe sobre las marcas más valoradas del mundo. Según datos del informe anual de BrandFinance250,<sup>1</sup> la marca PwC figura entre las 12 marcas globales con la puntuación máxima (AAA+) y es la única organización de servicios profesionales que aparece en el ránking.

Sin embargo, seguimos desarrollando y diferenciando nuestra marca para contribuir al éxito continuo de PwC. Estamos trabajando para que PwC se adapte más a las necesidades cambiantes de nuestros clientes y nuestros profesionales, y para ofrecer una mayor coherencia. Este esfuerzo no sólo debe estar presente en nuestros comunicados y en la identidad visual, también en nuestra cultura corporativa: en cómo mejoramos nuestras habilidades y, lo más importante, en el servicio destacado que prestamos a nuestros clientes y a las personas de todo el mundo.

# PwC está entre las marcas mejor valoradas del mundo.

<sup>1</sup> BrandFinance250: Annual report on the world's most valuable brands, enero de 2007.

# Liderazgo del conocimiento

Nuestro liderazgo del conocimiento es el medio para articular nuestra opinión sobre temas importantes en torno a la empresa y a las tendencias que despuntan en el mercado. Intentamos detectar a través de qué vías pueden las empresas tener éxito en un mundo tan interconectado. En el próximo ejercicio seguiremos profundizando en este tema, centrándonos en iniciativas globales y de nuestra red, y haciendo hincapié, también, en ideas factibles que puedan acompañar a nuestros clientes en el camino al crecimiento.

A continuación presentamos cuatro ejemplos de publicaciones recientes de PwC que exploran algunos de estos temas.

**X Encuesta Anual de CEOs** Publicación fidedigna sobre los temas que preocupan a los máximos representantes de las empresas actuales. Este estudio examina los avances que moldean los diferentes sectores, y lo hace de la mano de sus máximos directivos. Los resultados del último estudio confirman nuestro punto de vista sobre los efectos de este mundo tan interconectado: la globalización y los avances tecnológicos están dando paso a un nuevo y necesario modelo de negocio: uno que prevea la colaboración estratégica con las partes más importantes.

## **Global Entertainment and Media Outlook 2007-2011**

El mercado español de medios de comunicación, ocio y entretenimiento crecerá una media anual del 7,8% hasta 2011. La televisión de pago (19,5%), los casinos (18,1%) e Internet (15%) son los sectores que ofrecen mejores perspectivas de crecimiento, mientras que para la industria discográfica se prevé un descenso medio anual del 5%. El informe elaborado por PricewaterhouseCoopers incluye un análisis completo de los catorce segmentos de la industria y desarrolla previsiones a cinco años a escala mundial y por regiones, entre ellas Europa.

## **El sector bancario en 2050: ¿Cuál es el verdadero potencial de crecimiento de los mercados emergentes?**

Dado que hay signos de cambio en el equilibrio económico de poderes, que se aleja de las economías del G7 para ir hacia los países emergentes, los llamados E7: Brasil, China, India, Indonesia, México, Rusia y Turquía, hemos elaborado un informe sobre el aspecto que puede tener el paisaje económico en los años hasta el 2050. Dicho informe puede descargarse en la página web <[www.pwc.com/world2050](http://www.pwc.com/world2050)>, donde la última publicación derivada de nuestro liderazgo de conocimiento examina cómo el ritmo de cambio alterará el aspecto del sector bancario.

## **Consenso Económico. Primer trimestre 2008**

Los expertos constatan el empeoramiento del clima económico español y europeo y anticipan una desaceleración de la actividad que, unida a la expectativas de apreciación del euro y a la contención de la inflación, obligará al Banco Central Europeo a rebajar los tipos de interés a lo largo de este año. Siete de cada diez encuestados prevé un crecimiento del PIB en 2008 que oscilará entre el 2,6% y el 3%. Un 83% de los panelistas asegura estar “preocupado o muy preocupado” por el impacto que puede tener la apreciación del euro sobre la economía española y seis de cada diez encuestados teme que la fortaleza de la divisa europea será negativa para la actividad económica a la que se dedica.

# Consejo de Administración mundial

Donald V Almeida	Stamford, US
John J Barry	New York
Paul V Brasher, Chair	Melbourne
Marco A Castro	São Paulo
Jonathan J Davies	Washington, DC
Samuel A DiPiazza Jr	New York
Suresh P Kana	Johannesburg
Jan Konerding	Frankfurt
Murray J Legg	London
Keith D Levingston	McLean, US
Donald A McGovern	New York
Israel H Mida	Toronto
Didier L Mouget	Luxembourg
Donal M O'Connor	Dublin
Jeremy L Scott	London
Robert P Sullivan	New York
Serge Villepelet	Paris
Silas SS Yang	Hong Kong

Markus R. Neuhaus también participó en el Consejo de Administración mundial durante el ejercicio fiscal 2007.

# Ejecutiva mundial

Consejero delegado	Samuel A DiPiazza Jr
Asesoría y Fiscal y Legal	Gene Donnelly
Auditoría	Robert Ward
Director jurídico	Javier H Rubinstein
Sectores	Alec N Jones
Mercados y Operaciones	Paul Boorman
Personal	Richard L Baird
Regulación y Políticas Públicas	Richard R Kilgust
Riesgo y Calidad	Michael O Gagnon
Australia	Anthony PD Harrington
Canadá	Chris Clark
Europa Central y del Este	Mike L Kubena
China y Sudeste asiático	Gautam Banerjee
Eurofirmas	Markus R Neuhaus
Sudamérica y Centroamérica	Luis E Frisoni Jr
Reino Unido	Kieran C Poynter
Estados Unidos	Dennis M Nally

Willem L. J. Brocker, John K. Heywood y Wolfgang Wagner también participaron en la Ejecutiva Mundial durante el ejercicio fiscal 2007.

# Ejecutiva España

Carlos Mas	Presidente
Manel Valls	Auditoría
Juan Ramón Ramos	Asesoramiento Legal y Fiscal (Landwell-PwC)
Patrick Fitzgerald	Consultoría de Negocio y Financiera / Transacciones
Máximo Ibáñez	Clientes y Sectores
Siro A. Arias	Operaciones
Jesús Díaz de la Hoz	Liaison Eurofirms Leadership Team
Mario Lara	Capital Humano

Fotografía principal: Kit Kittle. Otras fotografías: William Coupon, Vance Jacobs y Stephen Wilkes

\*connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers LLP (EE. UU.).

© 2008 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados.

"PricewaterhouseCoopers" se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

[www.pwc.com/es](http://www.pwc.com/es)