

Cómo afrontar juntos los retos del sector energético

Energía

*Documento de capacidades
y casos reales*



Índice

Introducción	3
PwC, a la vanguardia de los cambios en el sector	4
Los desafíos clave para el sector, cómo afrontarlos juntos	8
¿Cómo puede ayudarte PwC?	35
Liderazgo de ideas	38
Contactos	41

Introducción

Las empresas energéticas y las utilities han experimentado una gran transformación en muy poco tiempo. Tan solo hace un par de décadas, predominaban las entidades locales o municipales. Actualmente, las compañías del sector son internacionales en sus ambiciones y, hasta aquellas que siguen centradas en su mercado nacional, tienen que tomar decisiones en un contexto global.

El reto que suponen las inversiones de capital en el sector es enorme y está llevando a las empresas a nuevos ámbitos tanto en términos de posibilidades tecnológicas como de viabilidad técnica. Las compañías están anticipando un futuro marcado por una amplia gama de tecnologías y en el que la idiosincrasia del sector será muy diferente a la actual. No se trata solo de que esté cambiando el mix de generación energética sino también su manera de optimizarlo y su uso previsto, a medida que cada vez son más las personas y tecnologías que se conectan a la red energética de formas innovadoras.

El papel de la electricidad sigue expandiéndose. Ya se ha convertido en la palanca que impulsa la mayor parte de las aplicaciones de la vida moderna y lo será aún más si los vehículos eléctricos se afianzan como medio habitual de transporte. Por su parte, la función del gas cambia a gran velocidad. La explotación de muchas más fuentes de gas, incluido el *shale gas*, está introduciendo una nueva era en el sector gasista, cambiando los fundamentos económicos del mercado del gas natural licuado y permitiéndole asumir las características de un mercado mucho más global.

Asimismo, las empresas energéticas se encuentran entre las compañías más vanguardistas en materia de cambio climático, y están invirtiendo en su capacidad de generación de energías renovables y en nuevas soluciones para

desarrollar energías más limpias. Al mismo tiempo, están acometiendo una importante renovación de la infraestructura de generación existente y planificando la capacidad de transmisión adicional que será necesaria para incorporar las nuevas fuentes de generación de energía.

PwC trabaja con las compañías y los grupos de interés del sector en todas las regiones del mundo para ayudarles en la toma de decisiones, y en la planificación e implantación de estos y otros cambios.

Hemos participado en muchos de los principales avances que definen al sector en la actualidad, incluido el diseño de la reforma del mercado, asesorando en algunas de las fusiones que están creando compañías verdaderamente globales, y examinando las opciones futuras para promover el desarrollo de energías renovables.

En el presente documento presentamos nuestras capacidades en el sector para que puedas conocer de primera mano nuestra experiencia y las distintas maneras en que podemos trabajar juntos para impulsar tu negocio aún más. Como siempre, nuestro objetivo es comprender tus necesidades y aportar valor gracias a nuestra experiencia y a nuestros conocimientos.

Iñaki Goiriena

Socio responsable del sector de Energía de PwC

“Tanto si su empresa es un pequeño productor de electricidad con sede en Bélgica o una compañía minera de extracción de carbón en Estados Unidos, lo que haga China tendrá más importancia que ninguna otra cosa. Nos afectará a todos”.

Dr. Fatih Birol, economista jefe de la Agencia Internacional de la Energía hablando en la Conferencia global de energía, utilities y minería de PwC celebrada en Estambul en noviembre de 2010.

PwC, a la vanguardia de los cambios en el sector

PwC se encuentra en el epicentro del cambio en el sector. Hemos trabajado y seguimos trabajando con las compañías, los reguladores y los gobiernos en muchos de los grandes avances y desarrollos que afectan al sector. Dichos avances incluyen el diseño de la reforma del mercado y los mecanismos comerciales de los mercados liberalizados recientemente, la negociación de las emisiones de carbono y la verificación de emisiones, así como el trabajo con diversas empresas para desarrollar e implantar tecnologías que ya están cambiando el panorama del sector, como las denominadas smart grids o redes energéticas inteligentes y las CAC (captura y almacenamiento de carbono).

Tres de cada diez compañías líderes del sector nos han elegido como su socio de auditoría. Además, somos el socio elegido por multitud de entidades medianas y de menor tamaño. PwC ha ayudado además a gobiernos y organismos reguladores proporcionándoles asesoramiento de alto nivel sobre la reforma de las estructuras del mercado o ayudándoles a ejecutar los programas de cambio resultantes de dichas reformas.

A nivel internacional, somos uno de los patronos del Consejo Mundial de la Energía además de ser socio y sponsor desde hace años del Congreso Mundial de la Energía. Asimismo, la Conferencia mundial anual de energía, utilities y minería de PwC ha formado parte del roadshow lanzado por la Agencia Internacional de la Energía para presentar su informe World Energy Outlook 2010.

PwC es miembro de la World Nuclear Association y de Euroelectric. PwC y el Foro Económico Mundial han sido socios estratégicos desde mediados de los 80. PwC es proveedor de conocimiento para la Reunión Anual de Davos-Klosters (Suiza) y para las cumbres regionales celebradas por el Foro Económico Mundial cada año.

De un vistazo – ¿Por qué PwC?

- *Vivimos y respiramos el sector por los cuatro costados, entendiendo sus problemas y retos y esforzándonos para responder a sus prioridades.*
- *Contamos con más de 4.000 profesionales en todo el mundo dedicados al sector.*
- *Nuestro alcance global significa que tenemos experiencia práctica en todos los aspectos que tu organización pueda necesitar.*
- *Prestamos nuestros servicios en base a un único estándar global de calidad PwC, garantizando así que contamos con los conocimientos del mercado local y el rigor y profesionalidad globales que tu entidad necesita.*
- *Escuchamos con atención e incorporamos continuamente tus comentarios a nuestro trabajo.*
- *Nuestros proyectos de auditoría son revisados por un socio de PwC que no forma parte del equipo del proyecto, potenciando así nuestra independencia y rigor.*
- *Aportamos el mejor talento que puedas encontrar. Somos reconocidos como una de las firmas preferidas de los principales mercados.*



Principales clientes de auditoría y servicios relacionados en el sector utilities

En muchos de los países en los que operamos, somos miembros de las principales asociaciones sectoriales. Por ejemplo, en Estados Unidos somos miembro activo del Edison Electric Institute y en España del Club Español de la Energía, y aportamos ponentes para algunos de los principales eventos del sector así como nuestros conocimientos como instructores para un gran número de cursos de formación de miembros de dichas asociaciones. Asimismo, tenemos una implicación similar en asociaciones sectoriales de multitud de países, desde Brasil a Japón, pasando por China o Chile.

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| AGL Resources | Gamesa |
| Allegheny Energy | Gas Natural Fenosa |
| Ameren Corporation | Gazprom |
| American Water Works | Huaneng Power |
| BG Group | International |
| British Energy | Iberdrola |
| Calpine Corporation | Koc Holding |
| Centrica | N.V. Nuon |
| China Power International | National Fuel Gas |
| Generation | National Grid |
| CLP Holdings | NSTAR |
| CMS Energy | Pepco Holdings |
| Consolidated Edison | Puget Energy |
| Constellation Energy | Red Eléctrica de España |
| DTE Energy | RusHydro |
| E.ON | RWE |
| Edison International | Southern Union |
| Enbridge | Southwest Gas |
| Energy Australia | TECO Energy |
| Exelon | UniSource Energy |
| Federal Grid | Corporation |
| Galp Energía | Vestas |

Principales clientes de consultoría, fiscal y legal en el sector de utilities y petróleo

AES Corporation
Alinta
American Electric Power
Aquila
British Nuclear Fuels
CEMIG
Commissariat à l'énergie atomique (CEA)
Companhia Energetica de Minas Gerais
Duke Energy
Dynegy
Electricite de France (EDF)
Electricidade de Portugal (EDP)

Electricity Supply Board
EnBW AG
Endesa
Enel
Energy Future
Energy
Eskom Holdings
Fortum
GDF SUEZ
Hydro Tasmania
Iner RAO UES
International Power
NextEra Energy
Nicor
Northeast Utilities

NorthWestern Corporation
Origin Energy
PG&E
Piedmont Natural Gas
Progress Energy
Public Power
Public Service Enterprise
Severn Trent
Southern
Tata Power
United Utilities
Vattenfall
Veolia Environment
XCEL Energy



Principales clientes de auditoría y otros servicios relacionados con el sector petróleo

Aliance Oil	Nestle Oil
BP-TNK	Newfield Exploration
Canadian Natural Resources	Nippon Mining Holdings
CEPSA	Novatek OAO
Chemoil Energy	Oando
Chesapeake Energy	ONEOK
Chevron	PERTAMINA
China National Petroleum	Petrobras
CHS	Petrojam
DCC	Petroleum Company of Trinidad and Tobago Limited – PETROTRIN
DONG Energy	Petroleum Development Oman
Ecopetrol	Plains All American Pipeline
Emirates National Oil	Plains Exploration & Production
Empresa Nacional del Petróleo (ENAP)	Repsol
Empresas COPEC	Royal Dutch Shell
EnCana	Saudi Arabian Oil
ENI	Schlumberger
Exxon Mobil Corporation	SHV Holdings
Federation of Migros Cooperatives	Sime Darby Berhad
Gazprom Neft Trading	S-Oil
Hellenic Petroleum	Suncor Energy
Hutchison Whampoa	Technip
Jugopetrol	Transneft AK OAO
Kenya Oil	Wood Group
Kinder Morgan Energy Partners	World Fuel Services
Koç Holding	YPF
Marathon Oil	
Nabors Industries	

“Tres de cada diez compañías líderes del sector nos eligen como socio de auditoría”.*

** compañías con 10.000 millones de USD o más de facturación*

“Nuestros clientes se quedan con nosotros en el marco de una relación construida para el largo plazo. Entre ellos, los cinco principales clientes de auditoría en el sector utilities han trabajado con nosotros, en conjunto, durante más de 120 años”.

Los desafíos clave para el sector

Cómo afrontarlos juntos

El sector se enfrenta a grandes desafíos en los próximos años. A continuación analizaremos cuáles son y cómo afrontarlos juntos.

PwC puede ayudar a tu compañía u organización de muy diversas maneras. En las páginas siguientes resumimos cómo te pueden ayudar nuestros profesionales a abordar los siguientes retos clave:

1. Optimización inteligente de las redes energéticas e interacción con clientes
2. Energías más limpias y renovables
3. Gestión de fusiones y adquisiciones para crecer
4. Gestión con éxito de proyectos de capital e infraestructuras
5. Mejora del rendimiento y optimización del día a día
6. Máximo aprovechamiento del entorno regulatorio
7. Cambiante dinámica del mercado, incluidos los precios de las materias primas, oferta y demanda, y estructuras de costes
8. Sostenibilidad, cambio climático y seguridad de suministro
9. Reclutar y retener a una plantilla cualificada

1. Optimización inteligente de las redes energéticas e interacción con clientes

Las redes energéticas inteligentes se sitúan en el epicentro de muchos de los cambios que se están produciendo en el sector energético –la sustitución de la infraestructura más obsoleta, la introducción de energías limpias, los vehículos eléctricos y muchos otros retos del sector–. Todos ellos ofrecen el potencial de reducir significativamente la ineficiencia de las redes energéticas, permitiendo una gestión de la demanda más interactiva, integrando mejor las fuentes de energía distribuidas con la red, cambiando la experiencia del cliente y facilitando nuevos usos de la energía.

La consecución de todos estos beneficios no resulta sencillo ni se conseguirá de forma automática. Al igual que cualquier proyecto de grandes dimensiones, existen dificultades a la hora de ejecutar los proyectos a tiempo, conforme al presupuesto acordado y operando con éxito. La implantación de las redes inteligentes implica la ejecución de complejos proyectos de capital. Pero no se trata únicamente de atreverse a abordar estas complejidades. El éxito también depende de una compleja interacción de factores tecnológicos, intersectoriales, regulatorios y de comportamiento, además de una efectiva implantación de proyectos.

Cómo te puede ayudar PwC

PwC puede ayudarte a impulsar cualquiera de tus proyectos. Nuestro enfoque se centra en todas las fases que integran el ciclo de vida de las iniciativas de redes inteligentes y abarca todos los aspectos de lo que debe considerarse.

Estrategia y planificación: desarrollo del caso, alineación del plan elaborado para la red energética inteligente con la estrategia de la organización y con la gestión del proyecto.

Integración tecnológica: selección e implantación de soluciones tecnológicas y de IT para respaldar las iniciativas de redes inteligentes.

Puesta a punto de procesos de negocio: optimización de procesos críticos para garantizar que se materializa el valor de la inversión en una red inteligente.

Cumplimiento y gestión de riesgos: validación de todas las obligaciones contractuales y de cumplimiento para garantizar que se consiguen y se gestionan adecuadamente.

Regulación y recuperación de costes: alineación de iniciativas con los requisitos regulatorios, del mercado y motivación necesarios.

Estrategia y hoja de ruta para su red energética inteligente

Las compañías deben evaluar su entorno operativo y regulatorio y contar con una visión clara del destino final al que quieren llegar y qué modelo operativo desean desarrollar para ello. PwC te puede ayudar con la estrategia y su implantación de forma que puedas gestionar con solidez la realidad y el potencial de la nueva interactividad a través de las múltiples interfaces posibles –entre el mundo de las empresas energéticas y la tecnología, el almacenamiento energético, las energías renovables distribuidas a pequeña y gran escala, la electromovilidad, las telecomunicaciones y las aplicaciones domésticas y empresariales y la gestión energética –.

Gobierno y control efectivos de su programa

Existen riesgos importantes que tener en cuenta para conseguir el éxito con los programas de redes energéticas inteligentes. PwC está a tu disposición para garantizar que los riesgos son identificados y comprendidos desde el

inicio. Es fundamental conseguir unas bases sólidas desde el principio. En el ámbito de las inversiones de capital, existe la posibilidad, al igual que en cualquier otro proyecto de capital, de que se produzcan retrasos y los costes se disparen. Podemos ayudarte a implantar un sólido control de su programa de

inversión y asegurarnos de que la implantación del buen gobierno sea una realidad.

Pensar en los clientes desde el principio

Que fluya la comunicación en ambos sentidos es uno de los pilares de cualquier

tecnología de redes inteligentes. Su efectividad, sin embargo, depende de su capacidad para traducir dicha comunicación en un cambio de comportamiento. A pesar de que tengas las tecnologías de redes inteligentes, deberá esforzarse para ganarse a los clientes y habrá muchos obstáculos

Caso de éxito: España

Contexto

Dentro del desarrollo de las redes inteligentes (Smart Grids), nuestro cliente lidera el proyecto piloto Smartcity, dentro del que se encuentran más de 12.000 puntos de suministro con un consumo anual de 70 GWh. El proyecto incluye la instalación de contadores inteligentes, sistemas de automatización de la red de distribución, así como puntos de recarga del vehículo eléctrico y generación distribuida.

PwC asesoró en el desarrollo de un análisis que cuantificase los costes y los beneficios de un despliegue a nivel nacional de las redes inteligentes, para cada uno de los principales agentes involucrados en el sector eléctrico (generadores, distribuidores, comercializadores y clientes), así como de los nuevos participantes bajo este contexto (generación distribuida, gestores de recarga de vehículos eléctricos y almacenamiento).

El valor añadido que PwC aporta al análisis se fundamenta, por una parte, en su conocimiento del sector eléctrico español (El modelo eléctrico español 2030 [2010]) y en el desarrollo de análisis similares llevados a cabo a nivel europeo (Study on a Cost/Benefit Analysis regarding the introduction of Smart Metering throughout Austria [2010], llevado a cabo para el regulador austriaco).



Servicio prestado al cliente

Los resultados del proyecto cuantificaron en más de 20.000 millones de € el beneficio neto generado por la implantación a gran escala de las redes inteligentes, así como pusieron de manifiesto los desequilibrios entre costes y beneficios en que incurren cada uno de los agentes involucrados. Los análisis permitieron identificar los factores clave de los distintos modelos de negocio, el papel asimétrico de la eficiencia energética y la gestión de la demanda, así como determinaron los niveles que dichos factores tendrían que alcanzar para generar beneficios. Se identificaron requerimientos regulatorios que podrían ser aplicados para equilibrar de manera más adecuada los costes y los beneficios entre todos los agentes, y en particular para el distribuidor eléctrico.

basados en la confianza y en otras cuestiones que tendrán que ser superados. PwC puede utilizar su extensa experiencia estudiando la reacción de los clientes ante los programas de las redes inteligentes para asesorarte en cuestiones tales como la gestión de la relación con el cliente, la gestión de los datos y la seguridad, y cómo gestionar las expectativas y evitar el peligro de reacciones negativas ante los nuevos procedimientos de medición inteligente.

Gestión de múltiples grupos de interés

El éxito de los programas basados en redes energéticas inteligentes se basa en una convergencia de muchos intereses e industrias. Las empresas energéticas deben sentirse cómodas orquestando y gestionando a multitud de grupos de interés para conseguir una adecuada ejecución del proyecto y garantizar el desarrollo de los mercados en respuesta de las oportunidades que generen las redes energéticas inteligentes. Esto tiene implicaciones en el modo en que las empresas identifiquen, seleccionen y aprovechen al máximo sus esfuerzos de colaboración con otros socios y en cómo valoren el desarrollo del mercado. Velocidad, agilidad, fiabilidad y visión común serán todas ellas consideraciones importantes a la hora de forjar alianzas estratégicas.

Caso de éxito: Estados Unidos

Contexto

En el mayor despliegue de contadores inteligentes de norteamérica, una compañía eléctrica va a instalar un total de 10,2 millones de contadores inteligentes en un programa de 7 años de duración que se completará en 2012 por valor de 2.200 millones de dólares. Se trata de un enorme desafío logístico que implica 14.000 relés eléctricos, 2.000 captadores de redes eléctricas, 5.000 captadores de redes de gas, nuevos sistemas de facturación y datos y muchos otros aspectos.

PwC ocupa un destacado papel como asesor del proyecto que incluye participar en todas las discusiones del

comité rector ejecutivo y contribuir en ocho flujos de trabajo específicos, que comprenden áreas clave como la PMO (oficina de gestión del proyecto), el diseño de los controles y procesos, el diseño de los procesos de negocio y el despliegue de costes en tiempo real y de parámetros de impacto en el cliente. Más adelante hemos incluido una breve explicación de la importancia de la PMO para este proyecto. El proyecto de contadores inteligentes requería la integración de múltiples flujos de trabajo y grupos de interés a través de un órgano centralizado de gestión del proyecto para gestionar el alcance del programa, el calendario y el presupuesto.

Servicio prestado al cliente

El proyecto ha demostrado contar con una sólida PMO para el regulador del sector y ha podido operar y gestionar el alcance, el calendario y el presupuesto para cumplir los objetivos del proyecto. El equipo de PwC ha operado con arreglo a un enfoque basado en la colaboración y ha sido capaz de realizar cambios en el proceso en tiempo real, algo que ha sido necesario en el proyecto debido a diversas implicaciones estatales, con los clientes y con la propia compañía.

2. Energías más limpias y renovables

Las energías más limpias y las preocupaciones asociadas de regulación de las emisiones y eficiencia energética siguen siendo una de las principales prioridades para muchas de las compañías del sector en todo el mundo. Las empresas están realizando grandes cambios en el mix de combustibles, invirtiendo y desplegando fuentes de energía renovables y más limpias entre las que se incluyen la energía nuclear.

El suministro de energía más limpia y renovable implica una inversión considerable y unas importantes complejidades tecnológicas y de gestión de proyectos. Avances como la exploración de las tecnologías de captura de carbono, la generación de energía solar y eólica en el mar en lugares de aguas profundas y a gran escala implican un considerable riesgo y una gran incertidumbre. El marco regulatorio que rige las emisiones es un elemento crucial en las decisiones de inversión a largo plazo que las empresas deben realizar.

Cómo te puede ayudar PwC

Tomando las decisiones correctas de inversión

Las empresas se enfrentan a una serie de decisiones acerca de dónde y cómo es la mejor manera de suministrar energías renovables y más limpias. ¿Qué mercados? ¿Qué tecnologías? ¿Qué emplazamiento? ¿Inversiones de capital o adquisiciones? PwC está a tu disposición para proporcionarle la planificación de actividades de negocio y los análisis de mercado que necesite. Podemos presentar las opciones estratégicas y los proyectos, aportando claridad a un complejo abanico de variables actuales y futuras, como puede ser el impacto de los diferentes precios de los combustibles y de los distintos escenarios del mercado del carbono.

Elección de socios tecnológicos o formación de alianzas estratégicas

La respuesta al cambio climático está haciendo que las compañías del sector se adentren en nuevos ámbitos tecnológicos y en nuevos mercados, lo cual requiere una cuidadosa selección de proyectos y,

en algunos casos, de socios estratégicos. El transporte eléctrico, por ejemplo, creará una nueva forma de consumir la electricidad y, con ello, unos modelos distintos de precios y de prestación física del servicio. PwC te puede ayudar con la selección de contratistas y socios y puede asesorarte sobre los mejores marcos de trabajo para cuestiones como las inversiones conjuntas, el diseño de proyectos y la prestación de servicios, el buen gobierno y la gestión de riesgos.

Máxima optimización fiscal y otros regímenes de incentivos

Las empresas tienen que asegurarse de que están obteniendo el máximo beneficio posible de la rápida evolución de los incentivos y oportunidades de ayudas disponibles así como de los mercados de negociación de emisiones de todo el mundo. Por ejemplo, sólo en Estados Unidos, existen, literalmente, cientos de incentivos fiscales locales y estatales diferentes a disposición de las empresas en materia de energías renovables y eficiencia energética – por no hablar de los disponibles a nivel federal. La red de especialistas fiscales y regulatorios de PwC ofrece el asesoramiento y la orientación necesarios para ayudarte a entender y optimizar el impacto de los distintos regímenes fiscales y de incentivos.

Nuevas áreas de energías renovables

El potencial para aprovechar la energía solar con los sistemas de concentración de energía solar a gran escala en regiones áridas constituye actualmente

el principal foco de interés para algunas de las principales empresas y organizaciones del sector. PwC es socio de la DESERTEC Foundation, una fundación sin ánimo de lucro que tiene el objetivo de promover la implantación del concepto global de “energía limpia de desiertos” en todo el mundo. Podemos ayudar a las empresas del sector a investigar la viabilidad de iniciativas en este ámbito. Por ejemplo, recientemente hemos asesorado a una empresa privada en el desarrollo de un proyecto en Túnez sobre los marcos institucionales y de mercado en Italia y Túnez, como primer paso para evaluar la viabilidad del proyecto.

Visión de futuro - 100% renovable

PwC, en colaboración con expertos internacionales sobre el clima del Foro Europeo del Clima, del Instituto Potsdam para la Investigación del Impacto Climático y del International Institute for Applied System Analysis, ha creado una hoja de ruta que muestra los pasos que habría que dar para lograr el escenario hipotético de alimentar a Europa y África del Norte exclusivamente con electricidad renovable para el año 2050 (100% electricidad renovable: hoja de ruta para 2050 en Europa y África del Norte, 2010).

Caso de éxito: Alemania

Contexto

Nuestro cliente es la principal *utility* municipal de Alemania con unos ingresos de más de 4.800 millones de euros. El objetivo de esta entidad es suministrar toda la electricidad que genere a sus clientes residenciales a partir de fuentes renovables para el año 2015. Uno de los principales pasos dados por la compañía para conseguir este objetivo ha sido la adquisición de una participación del 30% en uno de los mayores parques eólicos *offshore* de Europa con una capacidad de hasta 576 MW.

Para esta compañía, es fundamental que una inversión de este tipo sea acertada. Eligió a PwC para desarrollar un modelo financiero que analizara los elementos económicos del proyecto y las fases posteriores a la operación. Le permitió a la compañía calcular el ROI del proyecto y otros indicadores financieros que le han permitido estructurar la operación y decidir el precio de compra.

Servicio prestado al cliente

- Análisis de la estructura del proyecto y recopilación de las principales hipótesis económicas.
- Construcción de un complejo modelo financiero para calcular y analizar los siguientes elementos:
 - Costes de inversión, incluido las fases temporales de construcción
 - Ingresos operativos, incluidas las hipótesis de precios y rentabilidades de la energía eólica
 - Gastos de explotación
 - Costes de financiación, incluidos diversos tramos de financiación
 - Fiscalidad de la compañía del proyecto en el Reino Unido, incluidos diversos créditos fiscales.
- Análisis de múltiples escenarios y sensibilidades para presentar los efectos de los cambios en los costes de inversión, ingresos y gastos.
- Cálculo de los efectos de diversas estructuras fiscales, teniendo en cuenta los regímenes fiscales de Reino Unido y Alemania y sus interacciones.

Caso de éxito: España

Contexto

Nuestro cliente con presencia a nivel mundial necesitaba conocer la viabilidad técnica y económica de una planta de etanol con insumo de remolacha en un país de Sudamérica.

La venta de la oportunidad estaba siendo llevada a cabo por un *Private Equity* norteamericano y buscaban

asesoramiento a lo largo de todo el proceso. No conocían el mercado ni la regulación, la tecnología que les proponían, si las productividades del cultivo eran razonables o no, la fiscalidad del país, etc. Era un proceso competitivo y tenían un mes para presentar la oferta no vinculante. La inversión estimada ascendía a 200 millones de dólares.

Servicio prestado al cliente

Se asesoró al cliente en todas las etapas de la transacción elaborando un informe que incluía:

- Proyección del mercado de etanol a nivel mundial y en Sudamérica
- Análisis regulatorio
- Análisis fiscal de la operación
- Análisis técnico y operativo de la planta y el cultivo de remolacha en determinada región.
- Análisis estratégico a largo plazo de la inversión
- Elaboración del modelo de negocio y modelo de valoración, estructura de financiación
- Cálculo del precio máximo a pagar que permitía los retornos esperados por nuestro cliente

Una vez realizado todo el análisis se acompañó al cliente en la negociación con el vendedor apoyando en la definición de los pliegos de condiciones y las posibles estrategias de entrada en la operación.

El cliente consideró que los resultados del trabajo llevado a cabo por PwC fueron cruciales para tener un conocimiento más profundo sobre la viabilidad técnica y económica de la inversión y fijar el precio de la misma.



3. Gestión de fusiones y adquisiciones para crecer

Las operaciones corporativas son sin duda un motor importante para contribuir al crecimiento de las empresas en el sector energético y una vía para adquirir la nueva capacidad, tecnología y habilidades que se necesitan para abordar cuestiones tales como la seguridad del suministro y la generación de fuentes más limpias de energía. Las operaciones corporativas son clave para aquellas empresas que quieren ampliar su presencia internacional y conseguir un adecuado equilibrio en sus carteras. El apetito de los inversores externos en el sector se mantiene con fuerza. La influencia de los inversores internacionales chinos también es importante y crecerá en el futuro.

La consolidación sigue siendo un factor importante. Fuera de Europa, la mayor parte de los principales mercados siguen estando altamente fragmentados, con importantes oportunidades para aquellas compañías que deseen aumentar su escala a través de la consolidación. En Europa Occidental, la consolidación se encuentra en una fase más avanzada, por lo que constituye un catalizador para futuros movimientos corporativos dentro del continente y para actuaciones más ambiciosas fuera del mismo. La convergencia entre sectores también constituye un importante motor potencial para futuras operaciones a medida que las empresas tratan de abordar cuestiones como el suministro de combustible y las implicaciones de las redes energéticas inteligentes y los nuevos usos de la electricidad.

Cómo te puede ayudar PwC

Te ayudamos a realizar mejores operaciones corporativas y a crear valor a través de operaciones de fusión, adquisición, venta y reestructuración. Trabajamos juntos para ayudarte a desarrollar la estrategia más adecuada antes de la operación, a ejecutar la operación sin sobresaltos, a identificar las cuestiones más acuciantes y los principales puntos de negociación y valor, y a implantar los cambios para conseguir las sinergias y las mejoras posteriores a la operación.

Identificando el valor en cada operación

Es fundamental maximizar el valor que se puede obtener en cada operación corporativa. PwC puede encontrar potenciales targets, analizar sus fortalezas y debilidades, identificar sinergias y potenciales oportunidades de mejora, negociar los términos, acceder a los mercados de capital y a otras fuentes

de financiación, gestionar el proceso de integración posterior a la operación, desprenderse de activos no esenciales, y realizar cambios para conseguir mejoras en el rendimiento a largo plazo.

Consiguiendo la estructura más adecuada para su operación

Ayudamos a los clientes a identificar las principales preocupaciones que determinarán la estructura adecuada para la operación. PwC puede ayudarle a dominar la amplia y compleja gama de factores que deben tener en cuenta a la vez, incluidos aspectos fiscales, legales, medioambientales, de recursos humanos, contables y regulatorios. Para ello, creamos un plan de viabilidad para evaluar la estructura elegida y una vez confirmada como la elección más adecuada, te proporcionamos nuestro apoyo continuo a lo largo de la implantación.

Asegurándonos que la integración aporta lo que se necesita

PwC cuenta con una amplia experiencia asesorando a empresas de todo tipo a integrar sus adquisiciones recientes. Nuestros equipos de especialistas trabajan sobre el terreno para ayudarle a gestionar los cambios que una operación genera en un negocio existente. Para ello, abordamos las preocupaciones más inmediatas del adquirente durante los 100 primeros días tras la adquisición y producimos un plan de acción detallado para generar el valor previsto de la operación. Además, también llevamos a cabo revisiones posteriores a la operación en los 6 a 12 meses

posteriores para evaluar los objetivos que se han cumplido y, en caso contrario, como reconducir aquellos objetivos no cumplidos. Nuestros amplios conocimientos sobre recursos humanos nos permiten además proporcionar asesoramiento práctico sobre la gestión de los empleados. Ayudamos a nuestros clientes a definir los programas para empleados más apropiados para su organización y para conseguir las sinergias potenciales.

Control financiero y regulatorio en las operaciones corporativas

Todas las empresas involucradas en una adquisición, ya sea como comprador o vendedor, deben asegurarse de que la información financiera de que disponen es lo más exacta y precisa posible y que se conocen perfectamente todos los riesgos y se han tenido en cuenta. El valor de una operación puede verse alterado significativamente por la regulación del sector. En algunas partes del planeta, vemos que los reguladores adoptan una posición más estricta en cuanto al coste de capital permitido y al rendimiento de costes derivado de las actividades reguladas. PwC puede llevar a cabo un due diligence financiero anterior a la operación y evaluar los riesgos regulatorios que podrían afectar a la operación propuesta.

La estructura adecuada para negocios conjuntos y alianzas estratégicas

Los joint ventures o negocios conjuntos así como las alianzas estratégicas aumentarán con toda probabilidad su importancia en el sector energético a medida que las empresas del sector incorporen el desafío de abordar iniciativas como los programas de

energías renovables y de energía nuclear. PwC puede realizar un examen detallado de los riesgos y de cómo la estructura puede reflejar el hecho de que las diferentes partes aportarán diferentes componentes al negocio conjunto. Por ejemplo, una compañía que aporte la tecnología al negocio conjunto se encuentra en una situación

diferente a otra que firme un contrato de compra de producción a largo plazo y asume los riesgos propios de valoración a precios de mercado. Los accionistas pueden tener diferentes apetitos y capacidades para gestionar las exposiciones. Con nuestra ayuda, su negocio conjunto puede afianzarse en una sólida plataforma.

Caso de éxito: Reino Unido

Contexto

En el mayor proyecto de asociación público-privada de Europa occidental, PwC ha actuado como asesor

principal tanto para el consorcio ganador para el contrato de financiación privada, como para los sponsors en el proyecto relacionado.

Servicio prestado al cliente

Los servicios prestados incluyeron el apoyo a los sponsors en la presentación de ofertas y en la negociación del contrato correspondiente, estructuración y captación de deuda para el proyecto y negociación de las condiciones finales con las principales entidades de financiación. Asimismo, PwC prestó asesoramiento especializado en fiscalidad y contabilidad y llevó a cabo los procesos más críticos necesarios para conseguir un cierre financiero simultáneo en ambos proyectos. La operación, implicó dos financiacines de proyectos y la adquisición por parte de nuestro cliente de una compañía cotizada de gestión de residuos.

Caso de éxito: España

Contexto

Nuestro cliente es un fondo de infraestructuras luxemburgués, con un tamaño de 1.080 millones de euros e inversiones en la Unión Europea en proyectos de infraestructuras y energía, con un tamaño medio aproximado de entre 50 y 150 millones de euros. Dentro de sus potenciales objetivos se encontraba la adquisición de 17 plantas mini-hidráulicas situadas en España y Portugal con una capacidad instalada de 84 MW. En este contexto, un equipo de PwC, liderado por PwC Luxemburgo y que involucró a equipos de España y Portugal, colaboró de forma decisiva en el asesoramiento a nuestro cliente.

Servicio prestado al cliente

En España:

- *Due Diligence* financiero de los activos situados en España y Portugal
- *Due Diligence* fiscal de los activos españoles

En Portugal:

- *Due Diligence* fiscal de los activos de Portugal

Adicionalmente, desde España se acompañó a nuestro cliente desde las etapas más incipientes de la transacción hasta la revisión de la valoración y del contrato de compra-venta previo al cierre definitivo de la operación.

Para nuestro cliente resultó clave nuestro asesoramiento y coordinación, permitiéndole decidir el precio de compra y culminar la transacción con éxito.



4. Gestión con éxito de proyectos de capital e infraestructuras

En el sector energético, las exigencias de los proyectos de capital son inmensas. La Agencia Internacional de la Energía estima que, solo en el sector energético, la inversión acumulada mundial requerida en el periodo 2010-2035 será de 16,6 billones de dólares (según el valor del dólar en 2009). La inversión en infraestructuras de redes optimizadas y más inteligentes, en nuevas redes de transmisión para integrar fuentes de energía renovables, en mejores interconectores y en sustituir las infraestructuras más obsoletas son, todas ellas, preocupaciones acuciantes que sin embargo poco tienen que ver con realizar inversiones en nueva capacidad de generación de combustibles fósiles, de energías renovables o de energía nuclear.*

Cada vez son más los proyectos de capital que se ubican fuera de los países de la OCDE, no solo en las economías BRIC de mayor crecimiento sino también en los países VISTA (Vietnam, Indonesia, Singapur, Turquía y Argentina) y en otros países con crecimiento igualmente elevado, así como en otros mercados emergentes, incluidos países africanos. Muchos proyectos tanto en países desarrollados como en países en desarrollo conllevan un importante riesgo tecnológico y de construcción así como una importante infraestructura de apoyo. Por ejemplo, en algunos parques eólicos *offshore* construidos en el Mar del Norte, se está planificando su desarrollo a 50 metros de profundidad y con unos exigentes requisitos en cuestión de plataformas de extracción, cimentación, infraestructura portuaria y de elementos marítimos.

Cómo te puede ayudar PwC

Evaluación efectiva de proyectos

La adopción desde el inicio de un proyecto de capital de una fuerte definición de proyectos y una toma de decisiones efectiva puede resultar fundamental de cara a la resolución con éxito del proyecto. La capacidad para influir en el éxito del proyecto y para mejorar el valor es mayor al inicio de la evaluación del proyecto y se va reduciendo rápidamente a medida que el proyecto avanza en su implantación. PwC te puede ayudar a tomar las decisiones correctas con prontitud para evitar costosos errores con posterioridad. Podemos ayudarte en la valoración de las opciones disponibles y en su modelización, así como en la elaboración de estudios de viabilidad, en

la implantación de medidas para evaluar el impacto en el balance, la estructuración y financiación, los recursos de financiación, y las implicaciones fiscales e inmobiliarias.

Decidir sobre la financiación y el contrato más adecuados

Las empresas se enfrentan a una serie de elecciones fundamentales que deben hacer en relación con sus opciones de financiación, la selección de contratistas y de gestión, y los mecanismos de gestión del proyecto y de gestión de calidad. PwC te puede asesorar para conseguir la financiación adecuada al tiempo que contamos con una serie de herramientas que le ayudarán a abordar las cuestiones de selección y diseño de contratos, incluida la valoración del mejor mecanismo contractual para abordar los riesgos relacionados con el proyecto, representar el riesgo de la cadena de suministro, efectuar la modelización de costes y el diseño de los incentivos.

Cumplir los plazos

Podemos ayudarte a establecer todo lo que necesite para que el proyecto siga su curso sin retrasos, incluidos procesos de presupuestación y previsión, sistemas de calendario y costes del proyecto, procedimiento de información, control abierto del contrato y auditoría de proyectos. Nuestro objetivo es que disfrute de materializar las mejores prácticas en materia de control de proyectos, gestión de riesgos, gestión del

calendario y del rendimiento. Estamos a su disposición para realizar revisiones de los controles del proyecto, procesos y gestión del programa, due diligence sobre programas y proyectos así como a identificar las lecciones aprendidas a través de la revisión y cierre del proyecto con posterioridad al mismo.

Reconduciendo proyectos que no cumplen los objetivos establecidos

PwC le puede ayudar en una amplia gama de medidas preventivas para evitar que los proyectos tomen el rumbo equivocado ya desde sus inicios. Podemos identificar problemas con prontitud a través de las revisiones y comprobaciones realizadas y posteriormente seleccionar las opciones correctivas. Conocemos los pasos que debemos dar para recuperar los proyectos con rapidez y efectividad. En el caso que sea necesario, podemos ayudarle a renegociar las condiciones comerciales. Asimismo, estamos a su disposición en caso de que se enfrente a un caso de reestructuración, a un nuevo arrendamiento contractual y negociación, traspaso y venta, y le podemos asesorar con respecto al mejor curso de acción que tomar. Asimismo, podemos prestarle nuestros servicios de resolución de disputas y conflictos.

Caso de éxito: Alemania

Contexto

Nuestro cliente está construyendo nuevas centrales eléctricas de turbinas de gas de ciclo combinado. La primera planta, de 1650 MW, ha iniciado ya su actividad comercial mientras que la segunda planta, de 2000 MW, está aún en construcción. Ambas centrales alimentadas con gas han sido desarrolladas en base a un contrato de ingeniería, adquisición y construcción y están siendo ejecutadas por Alstom. El valor de cada contrato ronda aproximadamente los 800 millones de libras esterlinas. Nuestro cliente

necesitaba asesoramiento con respecto a los procedimientos de gestión de proyectos, dado que anteriormente había llevado a cabo un proyecto de desulfuración de gases de combustión que había derivado en un importante desvío de costes. En concreto, buscaban asesoramiento en materia de procesos internos y sistemas para incrementar la resistencia frente a los riesgos y para obtener orientación con respecto a la programación de la construcción, la gestión de riesgos del proyecto y la gestión de datos.

Servicio prestado al cliente

PwC fue contratada para llevar a cabo una revisión interna de los principales procesos de gestión de los proyectos, que se encontraban en diferentes fases de construcción. Nuestra revisión conllevó la realización de entrevistas con los miembros del equipo del proyecto, una revisión de la documentación del proyecto, los procedimientos de gestión del proyecto y de los sistemas de informáticos. Nuestra evaluación basada en el riesgo implicó:

- Una revisión de los contratos de ingeniería, adquisición y construcción para identificar la asignación de riesgos y, en particular, los riesgos comerciales de clientes y las áreas en las que podrían surgir reclamaciones.
- Una representación del marco existente de procesos de gestión del proyecto y evaluar en qué grado protegían al cliente frente a los riesgos identificados.
- Se evaluó la capacidad del equipo del proyecto y su grado de preparación con respecto a este marco de trabajo para identificar potenciales áreas de preocupación.

Caso de éxito: España

Contexto

En el contexto de las desinversiones fijadas por la Comisión Nacional de la Competencia, con motivo de la fusión de dos grupos energéticos, se puso de manifiesto el interés de nuestro cliente –un fondo de infraestructuras internacional– por ciertos activos del negocio de gas.

La oportunidad resultaba muy atractiva debido al tipo de activos, marco regulatorio, largo plazo, etc. Sin embargo, se trataba de una transacción complicada al no existir mercado, una regulación inapropiada e inexistencia de cifras financieras específicas de los activos.

Servicio prestado al cliente

Debido a esta problemática resultó crucial y singularmente relevante para nuestro cliente recibir un buen asesoramiento de mercado, tanto desde una perspectiva financiera como desde la comercial/operacional, así como del entendimiento regulatorio.

De esta forma, lo que en un primer momento podía parecer un proyecto con cierto riesgo se transformó en la generación de una confianza absoluta con nuestro cliente, lo que propició que en el momento en que se produjo una segunda desinversión de nuevos activos nuestro cliente confiara nuevamente en PwC como su asesor principal en esta segunda transacción.

Adicionalmente, otro equipo de Transacciones de PwC, se encargó de realizar el *due diligence* de venta de estos activos en la empresa obligada a desinvertir.



5. Mejora del rendimiento y optimización del día a día

En el entorno actual marcado por unos precios de la energía más elevados, la presión de los distintos grupos de interés sobre las compañías del sector energético para que aporten eficiencia y efectividad operativa es mayor que nunca. El aumento de los costes de producción, la presión que se ejerce sobre las líneas de suministro y la necesidad de invertir en una infraestructura cada vez mayor y más diversificada impone unos costes adicionales significativos a la cadena de valor. Las empresas deben prever que seguirá siendo difícil trasladar los costes a los usuarios finales por lo que la eficiencia interna y el rendimiento serán aún más vitales. Por otro lado, la gestión inteligente de los activos se torna cada vez más importante, especialmente en el contexto de los programas de inversión de capital en un momento en el que resulta necesario construir una gran cantidad de infraestructuras.

Corporate Performance Management (CPM o gestión del rendimiento corporativo) es un marco de trabajo que integra la estrategia con las operaciones de negocio. Aporta a las compañías una imagen en tiempo real de lo que está sucediendo a todos los niveles de la cadena de valor y constituye una sólida plataforma para respaldar el crecimiento en el futuro. Ayuda a abordar cuestiones de negocio fundamentales como: ¿qué tal lo estamos haciendo? ¿por qué? ¿qué deberíamos hacer?.

Los errores de facturación son un gran reto para cualquier compañía del sector en cualquier parte del mundo. La escasa fidelidad de los clientes, las diferentes fechas de inicio de los contratos, los traslados de hogar y de trabajo y la conciliación de la energía facturada con respecto a la energía comprada por la compañía, son tan solo algunos ejemplos de factores que pueden complicar el día a día de una empresa del sector. Y por si fuera poco, los múltiples ciclos de facturación existentes pueden conllevar que existan ingresos que no lleguen a facturarse.

Cómo te puede ayudar PwC

Aportando excelencia operacional

Las compañías del sector necesitan proporcionar una elevada efectividad operacional al tiempo que gestionan los riesgos relacionados. Las empresas se enfrentan al reto de tener que gestionar unos activos envejecidos con la introducción de importantes programas nuevos de generación y redes energéticas. PwC te puede ayudar a través de una amplia gama de iniciativas de excelencia operacional, que comprenden desde el uso de técnicas *lean* y *six sigma* para gestionar los costes y la cadena de suministro, hasta la introducción de estrategias implantadas en otros sectores que pueden derivar en grandes avances y que pueden ahorrar tiempo, mejorar la calidad, reducir los costes y aumentar los ingresos.

Retención de clientes y crecimiento

La relación con el cliente en el sector energético ha evolucionado mucho desde la era anterior de mercados cautivos hacia los mercados actuales, más modernos y competitivos, en los que se necesitan unas relaciones más dinámicas y profundas. Entre otras cosas, PwC puede ayudar a las empresas del sector a medir y mejorar el rendimiento de sus estrategias de contacto y de los sistemas y operaciones de interacción con el cliente. Podemos asesorarle para maximizar la efectividad de los análisis realizados sobre los clientes y las estrategias de precios, así como para preparar los desafíos que planteará la implantación de los contadores inteligentes.

Mejorando la gestión financiera y del rendimiento

PwC puede ayudarte a mejorar la información de gestión y la visibilidad potencial mediante el alineamiento de los parámetros financieros, operacionales y regulatorios que impulsan la asunción de responsabilidades, el apoyo a las decisiones y la ejecución de operaciones. Gracias a nuestro enfoque de trabajo centrado y probado, podemos ayudar a los clientes en la optimización de las previsiones y planes, en la implantación de herramientas CPM, paneles de control, cuadros de mando y desarrollo de KPIs, programas de gestión del cambio y de recursos humanos.

Máximo aprovechamiento de la tecnología

La tecnología desempeña un papel cada vez más importante en el sector energético, tanto en lo que se refiere a mejorar los entornos tradicionales de trabajo como en la apertura de nuevas posibilidades en multitud de ámbitos, desde la generación de energía hasta el cliente. PwC puede ayudar a las empresas del sector a definir su mejor enfoque de cara a la toma de decisiones

sobre las aplicaciones y proveedores a elegir. Dado que las compañías están cada vez más regionalizadas entre los distintos continentes, podemos ayudarle a desplegar la tecnología en base a proyectos regionales. Además, podemos ayudarte con las cuestiones relacionadas con el cambio de cultura y la transformación que llevan aparejados la introducción en nuevas actividades y mercados.

Caso de éxito: Alemania

Contexto

Con la liberalización de los mercados energéticos en Europa, la competencia en materia de clientes es una de las características clave de la operativa minorista del sector, y pone de relieve las estrategias de ventas, marcas y productos. El coste de adquisición y servicio al cliente es un parámetro

fundamental, entre otras razones porque el precio es un componente clave de la toma de decisiones de los clientes. En Alemania, PwC ha estado trabajando con un importante proveedor energético para mejorar la optimización de los costes de su unidad de ventas.

Servicio prestado al cliente

- Análisis de la situación actual y evaluación del entorno competitivo.
- Concepción de las estructuras target (procesos, organización, IT).
- Implantación de estructuras target.
- Desarrollo de un sistema de evaluación del rendimiento para efectuar un seguimiento de la efectividad y de las ventas programadas.
- Apoyo a la implantación, formación y a los “próximos 20 días en funcionamiento”.

Caso de éxito: España

Contexto

Nuestro cliente es un grupo empresarial integrado en el sector energético con 8 líneas de negocio. En los últimos años, la dinámica de adquisiciones de otros grupos energéticos realizada ha sido muy relevante.

Este continuo cambio en el perímetro de consolidación, ha originado nuevos requerimientos cada vez más complejos que conjuntamente con la discontinuidad en el mantenimiento de la anterior aplicación de consolidación,

motivaron la selección de una nueva herramienta (SAP BPC) de forma que se cubrieran los siguientes objetivos:

- Definir un único modelo que incorpore las especificidades propias de cada división de negocio.
- Establecer un único sistema de información bajo una misma plataforma tecnológica.
- Incorporar nuevas funcionalidades.
- Procesos eficientes y homogéneos y sistemas flexibles.
- Facilitar y garantizar el crecimiento rápido y sólido del grupo.
- Unificar la información de gestión.



Servicio prestado al cliente

PwC fue la encargada de desarrollar el proyecto a nivel mundial asesorando al área corporativa del cliente en todas sus fases (análisis, diseño, implantación y soporte).

Se inició el proyecto con una fase de evaluación y selección de herramientas de forma que la aplicación diera cobertura a todos los requerimientos. Posteriormente se inició el proyecto de análisis, diseño e implantación de la herramienta de consolidación para datos reales y presupuestados con distintos arranques por fases en función de cada subgrupo consolidado de forma que se asegurase el éxito global del proyecto. A su vez se desarrollaron proyectos paralelos sobre la misma aplicación que complementaban la funcionalidad de la aplicación.

Los principales beneficios obtenidos por nuestro cliente fruto de nuestro asesoramiento han sido:

- Mayor calidad y consistencia de la información.
- Herramientas de control y explotación de la información más eficientes.
- Automatismos avanzados y automáticos de reporting.
- Integración con el sistema transaccional para la captura de información.
- Trazabilidad de la información.
- Mayor capacidad de generación de informes.
- Modelo centralizado con base de datos única.



6. Máximo aprovechamiento del entorno regulatorio

Las actividades de las empresas energéticas se ven afectadas por una amplia gama de requisitos regulatorios. Además de los requisitos de información financiera, estas compañías deben responder a los objetivos de política energética, a objetivos de emisiones y de cambio climático, a requisitos de precios y tarifas y a un amplio abanico de obligaciones de servicio mínimo. Además, cuestiones como la regulación de los datos y la seguridad son cada vez más importantes.

Probablemente más aún que en ningún otro sector, el modo en que las compañías abordan el entorno regulatorio determina el valor que pueden devolver a los accionistas y a los demás grupos de interés. El entorno de cumplimiento no deja de cambiar y la volatilidad y la complejidad de los propios mercados energéticos no hace sino aumentar la atención prestada a la regulación. Las estructuras de mercado varían en gran medida y no dejan de evolucionar. Las empresas tienen un papel que desempeñar a la hora de dar forma a dicha evolución en colaboración con las autoridades políticas.

Cómo te puede ayudar PwC

Anticipando e implantando los cambios regulatorios

La separación de las redes energéticas u otras operaciones, la implantación de programas de contadores inteligentes o los objetivos de energías renovables, son tan solo algunos de los ejemplos de las obligaciones regulatorias a las que se enfrentan las compañías del sector que requieren importantes inversiones y cambios. PwC te puede ayudar a anticipar y planificar estos y otros avances regulatorios. Podemos evaluar el impacto que las iniciativas regulatorias en marcha pueden tener en tu compañía y participar en el proceso de consultas para contribuir a determinar su versión final. Podemos ayudarte a través de los proyectos de gestión del cambio y programas de capital que puedan ser necesarios para el cumplimiento. Por ejemplo, contamos con una amplia experiencia asesorando a compañías sobre las iniciativas de redes energéticas inteligentes y de separación de redes.

Optimizando las tasas de rentabilidad

Para conseguir un nivel óptimo de rentabilidad sobre la inversión realizada y maximizar el valor para el accionista, es necesario contar con unos sistemas efectivos para medir y modelizar los costes e ingresos y traducir esto en un diálogo efectivo con el regulador. PwC le puede asesorar en una amplia gama de situaciones, ya sea porque esté preparando una revisión de tarifas, efectuando previsiones de volúmenes, inversiones y costes, o examinando el momento temporal y la estructura de capital de una inversión para aprovechar al máximo el mercado regulatorio.

Evaluando el impacto de los regímenes regulatorios

Tanto si es un regulador que desea decidir sobre el mejor diseño para un nuevo programa de regulación o una compañía que necesite comprender el impacto que dicha regulación pueda tener en sus actividades, PwC pone a disposición una amplia gama de herramientas de evaluación y asesoramiento. De este modo, podemos, por ejemplo, ayudarte con el análisis de los diferentes marcos de trabajo del mercado para orientar a las entidades que estén considerando acometer una expansión geográfica o a los reguladores que deseen efectuar un análisis comparativo con otros regímenes.

Garantizando el cumplimiento con los requisitos regulatorios

Las actividades de las compañías del sector se ven afectadas no solo por la regulación sectorial, de información financiera y de competencia, sino además, y cada vez más, por la regulación de los mercados financieros y de las materias primas. El entorno de cumplimiento no deja de cambiar y la volatilidad y complejidad de los propios mercados energéticos aumenta cada vez más la atención regulatoria. Las estructuras de mercado varían en gran medida y evolucionan constantemente. PwC puede implantar en su compañía unos sistemas internos que permitan incorporar todos estos requisitos regulatorios y auditar y demostrar su cumplimiento.

La regulación de los gobiernos está dando forma...

... a muchas de las principales decisiones de adquisición y de inversión que adoptan las empresas. Algunos avances como las políticas de energías limpias, por ejemplo, están aumentando el grado en el que el precio de los activos energéticos y, a su vez, las valoraciones de las operaciones de fusión y adquisición, se ven determinados por los marcos regulatorios.

Caso de éxito: Estados Unidos

Contexto

En un plazo de un mes, se produjeron dos grandes huracanes que ocasionaron importantes daños a los sistemas de distribución y transmisión de electricidad de una compañía del sector, así como a varias plantas de generación y a un sistema de distribución de gas natural. En

Estados Unidos, además de tratar de recuperar los costes incurridos a través de las compañías de seguros correspondientes, las compañías del sector pueden tratar de recuperar los costes de dichos acontecimientos, ya sea en base a la tarifa tradicional o por separado centrándose en los costes específicos incurridos.

Servicio prestado al cliente

PwC llevó a cabo una serie de procedimientos para validar los costes relacionados con las tormentas, incluidas unas rigurosas auditorías de los costes archivados con anterioridad a la presentación de los informes al regulador.

En algunos casos, proporcionamos informes formales sobre la validez de los costes y emitimos testimonios periciales sobre los resultados de nuestro trabajo. A la hora de llevar a cabo tales revisiones, ayudamos a “pulir” los datos. Para ello, identificamos y eliminamos ciertos costes que no estaban relacionados con el proyecto y produjimos una “pista de auditoría” de apoyo a los costes solicitados.

Este tipo de revisión resultó de gran utilidad al proporcionar a la compañía y a los reguladores una revisión y un confort independientes de que los costes presentados se habían documentado y respaldaban los costes que estaban cualificados para su recuperación. Además, los expertos del ámbito de *forensic* y de seguros asistieron a la compañía en su recuperación de pérdidas a través de las compañías de seguros.

PwC aportó recursos, estrategia y conocimientos sobre los procesos de reclamación de seguros así como su análisis para apoyar a la compañía en su preparación y presentación de reclamaciones. Esto derivó en que se maximizara la recuperación, acelerando su recuperación de parte de las compañías de seguros, al tiempo que se minimizó la tensión que lleve aparejada junto con el proceso de gestión de la compañía.



Caso de éxito: España

Contexto

La penetración de las renovables, la disminución de la demanda y la entrada forzada por el Gobierno de las centrales del carbón autóctono por los intereses del sectoriales del carbón han determinado un funcionamiento muy por debajo de las horas necesarias de las centrales térmicas de gas natural (ciclos combinados) y centrales térmicas que usan como combustible el carbón importado. Esta circunstancia, unida la demora en la aprobación de una regulación de pagos por capacidad, lleva a una situación en la que muchas centrales no puede recuperar importantes costes fijos y algunos de costes de funcionamiento.

Servicio prestado al cliente

En el contexto indicado, se ofreció al cliente un estudio del derecho nacional, europeo y comunitario en cuanto a los diversos modelos sobre la gestión del exceso de capacidad, así como el análisis de la naturaleza de los pagos por capacidad y consecuentemente, su consideración como eventual o posible ayuda de Estado, para concluir que existe la obligación del Estado de aprobar una sistema de tratamiento de esa sobre capacidad y que en determinadas circunstancias no es ayuda de Estado. Puede haber discrepancias en la forma en que se articula dicha medida, pero tras el análisis realizado es indubitado y necesario que dicho sistema debe existir.

En la realización del estudio se ha involucrado al área de competencia, y a las áreas de regulación jurídica y de consultoría, dando al problema de nuestros clientes la visión multidisciplinar que exige el asunto y el análisis internacional para poner en adecuada perspectiva las soluciones idóneas.

En la medida que se tratará de un problema recurrente, que ha afectado al funcionamiento normal de muchas centrales en todos los países en los que existan energías no gestionables y en los que se haya manifestado una reducción de la demanda, las soluciones planteadas en nuestro estudios se podrían trasladar a otros sistemas energéticos.

7. Cambiante dinámica del mercado, incluidos los precios de las materias primas, oferta y demanda, y estructuras de costes

El sector energético es un sector maduro pero sigue evolucionando y experimentando cambios importantes en su dinámica de mercado. Caracterizado por los prolongados plazos de ejecución de sus proyectos y los grandes vaivenes de su ciclo de negocio, la actividad requiere una cuidadosa planificación estratégica y unos sólidos planteamientos a largo plazo para conseguir el éxito.

Si bien en su día el sector estuvo dominado por las grandes petroleras internacionales, la entrada de compañías nacionales de menor tamaño han provocado un fuerte incremento de la competitividad. El fácil acceso a las reservas disponibles no ha hecho más que aumentar. En la actualidad, algunas actuaciones menos convencionales -como la búsqueda de reservas en aguas profundas o la actividad minera en betún de petróleo y pizarra - son cada vez más habituales en el sector. En medio de esta dinámica del mercado, los precios han seguido fluctuando sometidos a grandes vaivenes en los últimos años. Sin duda, las compañías energéticas que puedan operar un negocio eficiente podrán obtener una clara ventaja competitiva, controlando sus costes y encontrando fórmulas para mejorar su rendimiento. Y es ahí precisamente donde PwC le puede ayudar.

Cómo te puede ayudar PwC

Cuando las empresas quieren efectuar cambios sostenibles para mejorar su rendimiento, acuden a PwC para obtener ayuda a la hora de diseñar, gestionar y ejecutar un programa que les permita reducir costes, incrementar la eficiencia y mejorar su eficacia operativa. Gracias a nuestro sólido entendimiento del área financiera, gestión de riesgos, cumplimiento, sistemas de información, operaciones y recursos humanos, podemos ayudar a nuestros clientes a identificar e implantar iniciativas de ahorro de costes, mejorar los procesos y los controles internos, identificar y gestionar el riesgo y mejorar la calidad. Asimismo, utilizamos nuestra contrastada experiencia y conocimientos para proporcionar una asistencia práctica y directa que permita mejorar la gestión de la tesorería y el bajo rendimiento. Nuestros conocimientos y nuestro entendimiento del sector nos permiten ofrecer soluciones adaptadas a nuestros clientes y apoyarles en su

respuesta al aumento de la regulación, competencia, riesgo y costes. Algunas de las áreas en las que les podemos ayudar a mejorar el rendimiento son las siguientes:

Área financiera

Mantener el cumplimiento y el control: asumiendo su responsabilidad frente al negocio y a la comunidad financiera, los directores financieros han puesto el cumplimiento y el control entre las principales prioridades de las empresas. En muchos casos, las respuestas dadas han sido más bien tácticas y por tanto poco estratégicas. Actualmente se necesitan soluciones sostenibles y sólidamente incorporadas al día a día de la entidad. La flexibilidad para responder ante los cambios regulatorios cobra además cada vez más importancia. Potenciar la eficiencia: nunca antes había sido tan acuciante la necesidad de liberar recursos y capacidad. Se pueden obtener ganancias de este tipo eliminando actividades redundantes, consolidando actividades (por ejemplo, a través de centros de servicios compartidos) y estandarizando y automatizando procesos. Estas medidas en algunos casos han conseguido unos ahorros en costes superiores al 50 por ciento.

Aportar información de valor y análisis críticos: las organizaciones ponen en valor la información de que disponen de

formas muy diversas. Para ello, es necesario contar con un marco eficaz de gestión del desempeño, entendiendo las principales palancas del negocio y analizando de manera crítica y respaldando las decisiones de negocio con relación a dichos factores. Asimismo, para ello es necesario dotar al equipo financiero de las herramientas y capacidades necesarias (a menudo totalmente nuevas para el conjunto del equipo o departamento) para que puedan aportar un apoyo efectivo en estos aspectos.

Tecnología

Para ayudarle a sacar el máximo valor a sus inversiones en tecnología, le proporcionamos las habilidades necesarias para aportar mejoras en los procesos así como conocimientos avanzados en estrategia de IT, arquitectura y diseño de IT, aplicaciones empresariales, gestión de proveedores, gestión de proyectos y gestión de operaciones de IT. Asimismo, le podemos ayudar a:

- Alinear las aplicaciones de IT con su negocio
- Gestionar los costes y el valor de las IT
- Gestionar el servicio y los proveedores
- Proyectos de due diligence para transacciones en IT

Buen gobierno, riesgo y cumplimiento

Ayudamos a los clientes a la hora de identificar, entender y gestionar el riesgo y les ayudamos a garantizar que

exista un adecuado equilibrio entre riesgos y oportunidades. Nuestros especialistas asisten a las entidades a diseñar e implantar programas de buen gobierno y cumplimiento para garantizar que la entidad siga operando dentro de los límites de la legislación y las regulaciones correspondientes. Para ello, es necesario desarrollar una cultura que se base en “hacer siempre las cosas bien”. Entre las principales áreas de atención en este sentido, se incluyen las siguientes:

- Aspectos de buen gobierno como la rendición de cuentas y la gestión del desempeño a nivel de dirección y consejo de administración, o a través de la mejora de las comunicaciones y relaciones con los reguladores y con el resto de grupos de interés
- Gestión del riesgo empresarial y del riesgo de cartera
- Gestión de los procesos de negocio para conseguir resultados en materia de cumplimiento
- Seguimiento e información de cuestiones de cumplimiento
- Gestión del coste de cumplimiento
- Identificación y remediación de incidentes.





Caso de éxito: España

Contexto

Nuestro cliente es una compañía con un firme compromiso para integrar la sostenibilidad en sus operaciones. Por ello la compañía ha definido su Modelo de Gestión Sostenible como un instrumento fundamental para impulsar el cambio, a través de la innovación y la mejora en la organización, con mecanismos de evaluación en los ámbitos de la calidad, la excelencia y la sostenibilidad.

El Modelo de Gestión Sostenible se basa en la integración de tres aspectos clave:

- Un modelo de gobierno que define las responsabilidades en materia de calidad, excelencia y sostenibilidad en los diferentes niveles organizativos y que involucra a todas las Direcciones de la compañía.
- Unas herramientas de evaluación para la identificación de mejoras en los diferentes ámbitos de gestión de la compañía y en la relación con nuestros grupos de interés.
- Un plan de acción concreto donde se definen e integran las líneas de acción asociadas a los ámbitos de mejora identificados.

Servicio prestado al cliente

Nuestro cliente solicitó asesoramiento para integrar en su modelo la gestión de sus grupos de interés. Para ello PwC diseñó un Plan Director de Gestión de los grupos de interés que definió objetivos a 3 años para toda la compañía, procedimientos de gestión y mecanismos de evaluación de los mismos.

Una vez aprobado el Plan por el Comité de Dirección, nuestro cliente contó con PwC en el desarrollo del mismo:

- Asesoramiento en el desarrollo del plan de consultas a los grupos de interés, en el establecimiento de procesos de mejora de la comunicación con sus grupos de interés y de definición de nuevas líneas de acción para incorporar en el Plan Director y objetivos de compañía.
- Evaluación de los riesgos reputacionales.
- Desarrollo del Plan de Consultas.

Este trabajo ha permitido a nuestro cliente ser reconocido como empresa líder de su sector en el selectivo *Dow Jones for Sustainability* alcanzando la máxima puntuación en el capítulo de *Stakeholder Engagement*.

8. Sostenibilidad, cambio climático y seguridad de suministro

Los gobiernos y consumidores de todo el mundo demandan una mayor seguridad en el suministro energético. En las economías en desarrollo, la energía es sinónimo de crecimiento económico. En las economías desarrolladas, a las empresas energéticas se les insta a que suministren combustibles limpios, fácilmente disponibles y a precios razonables.

Tanto en los países en desarrollo como en las regiones desarrolladas, las empresas energéticas se enfrentan a un entorno de cada vez mayor complejidad. Cada vez es más difícil encontrar reservas nuevas y desarrollarlas, al tiempo que el acceso a algunas regiones queda descartado por cuestiones medioambientales, nacionales, por cuestiones geopolíticas o por la elevada actividad terrorista. Las fuentes alternativas de energía pueden tardar años en desarrollarse y generalizarse y, a menudo, resultan más costosas que los recursos de hidrocarburos tradicionales.

El entorno regulatorio presenta a su vez nuevas exigencias para el sector (obligación de reducir las emisiones, mas exigencia ambiental) a la vez que pueden ser fuente de oportunidades y ventajas competitivas para el sector (eficiencia energética, nuevas energías verdes...).

Cómo te puede ayudar PwC

Contamos con una plantilla de más de 500 profesionales especializados en los aspectos de Sostenibilidad y Cambio Climático en más de 70 países. Este alcance mundial nos permite mantener informados a nuestros clientes acerca de los nuevos avances y desarrollos, tales como el cambiante entorno político y medioambiental, las condiciones económicas y los avances medioambientales y demás situaciones que puedan tener un impacto en su negocio. Prestamos nuestra capacidad de análisis y asesoramiento en áreas tales como las siguientes:

- Expansión internacional a través de inversiones directas, operaciones, negocios conjuntos o acuerdos para compartir productos
- Gestión de emisiones de CO₂ y mercados de carbono
- Gestión de la biodiversidad
- Gestión de precios de materias primas y riesgos geopolíticos
- Información no financiera, como pueda ser la información relativa a la sostenibilidad

- Gestión de repatriación de fondos en efectivo
- Estrategias globales de gestión del personal y planificación de expatriados
- Estructuración fiscal internacional, planificación fiscal y regímenes fiscales favorables
- Gestión de riesgos a nivel de empresa, incluidos los riesgos ESG derivados de los aspectos medioambientales, sociales y de ética y buen gobierno.

Para muchas compañías, lo más complicado de las cuestiones de sostenibilidad es incorporar este concepto a su estrategia a largo plazo. Los factores que motivan a las empresas a integrar la sostenibilidad en su planificación estratégica son de sobra conocidos –regulación, cambio climático, seguridad y medio ambiente, escasez de recursos, globalización y fácil acceso a la información, aspectos sociales sensibles o reputación. Sin embargo, adoptar los cambios adecuados para su organización puede resultar más complicado. Al evaluar las cuestiones específicas de sostenibilidad que puedan afectar a su negocio de manera más crítica e identificar dónde residen las oportunidades, teniendo en cuenta no solo su sector y su ubicación local, sino también sus ventajas competitivas específicas, una compañía puede desarrollar una respuesta apropiada y su propia visión de dónde quiere estar dentro de cinco años. De este modo, para llevar a cabo su

estrategia, una empresa puede planificar su asignación de recursos una vez valoradas sus prioridades en materia de sostenibilidad, sus objetivos estratégicos y los parámetros utilizados, así como el plan de comunicación con los grupos de interés –incluidos los empleados–. PwC ayuda a sus clientes en cada fase del proceso e incorpora las consideraciones de sostenibilidad en todos los aspectos de la organización. Desde el punto de vista tributario, nuestra red fiscal para cuestiones de sostenibilidad y cambio climático presta su asistencia y asesoramiento con relación a cuestiones tributarias que surgen tanto a través de la respuesta gubernamental a esta cuestión (por ejemplo, con la introducción de los impuestos medioambientales y las tasas a las emisiones de CO2 y demás regulaciones) como a través de la respuesta de las empresas (por ejemplo, a través la reorganización de la entidad o la adquisición de otra organización) a las cuestiones de sostenibilidad y al cambio climático.



Caso de éxito: España

Contexto

Nuestro cliente mantiene un compromiso con la sociedad que va más allá de la cobertura de sus necesidades energéticas. No sólo realiza numerosas actividades que demuestran su compromiso con la sostenibilidad, sino que la sostenibilidad está en la base de su estrategia de negocio.

La fusión llevada a cabo en el grupo obligó a unificar sus modelos de gestión de la Responsabilidad Corporativa (RC) fortaleciendo así el diálogo con los grupos de interés y aumentando su capacidad de generar beneficios para toda la sociedad. A partir de aquí, y manteniendo las políticas de ambas empresas, tanto la RC como el cambio climático, se posicionan como pilares básicos en su estrategia de crecimiento sostenible. PwC estuvo implicada en la homogenización de las políticas y procesos de reporting de ambas de empresas.

Servicio prestado al cliente

PwC llevaba años asesorando a este cliente en su estrategia de Responsabilidad Corporativa, revisando anualmente su informe de RC, las bases de su estrategia, y los avances realizados en todos los aspectos relacionados con la RC y el cambio climático. Los informes de recomendaciones y las incidencias detectadas en estas revisiones fueron la base para que continuará avanzando y mejorando, posicionándose como una de las empresas referentes en estos temas en su sector.

Durante la fusión y como parte del proceso de revisión del informe de RC del grupo resultante, PwC realizó un análisis de las políticas y los procesos de reporting de ambas empresas. Como resultado del mismo se propusieron las pautas a seguir para el reporting, alcance del informe, indicadores a reportar, responsables y procedimientos de reporting.

El éxito de estas revisiones, las mejoras aportadas, y el conocimiento adquirido del grupo resultante de la fusión, nos facilitó la adjudicación de la revisión del Inventario de Gases de Efecto Invernadero del grupo, revisión que realizamos desde que se publica dicho inventario.

Asimismo, se asesoró en el desarrollo de las mejores prácticas de gestión del carbono y reporting, lo que permitió a nuestro cliente mejorar ampliamente su puntuación en el *Carbon Disclosure Project*.

9. Reclutar y retener a una plantilla cualificada

La escasez de mano de obra cualificada sigue siendo, en el caso de las empresas del sector energético, un auténtico desafío en todo el mundo. En algunos países como Estados Unidos, la edad media de los empleados se encuentra cercana a los 50 y casi la mitad de los profesionales del sector llegarán a su edad de jubilación en la próxima década. Las estrategias de reclutamiento y la capacidad para retener a los empleados en el sector cobran por tanto cada vez más importancia.

Teniendo en cuenta la creciente demanda global de energía, las empresas tendrán que aumentar sus plantillas para cumplir sus objetivos de producción y seguir siendo competitivas. Por tanto, el desarrollo de estrategias de recursos humanos que ayuden a atraer a nuevos reclutados, la transferencia de conocimientos de los empleados que se jubilan así como la retención de una plantilla experimentada y de sus conocimientos y habilidades, se hace cada vez más esencial de cara al futuro del sector.

Cómo te puede ayudar PwC

Con más de 6.000 especialistas repartidos por más de 158 países, la red de PwC constituye una de las organizaciones de asesoramiento en recursos humanos más grandes del mundo

El enfoque multidisciplinar de PwC nos permite asesorar en todos los aspectos de la gestión del capital humano, ayudando a nuestros clientes a mejorar el valor para su negocio a través de las personas. Nuestra práctica de servicios de recursos humanos aúna a profesionales que trabajan en cuatro disciplinas principales:

Proyectos internacionales (servicios para expatriados)

PwC puede ayudarte a que tu empresa disponga de unas políticas de proyectos internacionales alineados con su negocio, que cumplan las necesidades de la entidad al tiempo que sean eficientes en costes. Sabemos que las empresas del sector energético y gas dependen en gran medida de grandes proyectos internacionales en los que

envían a sus profesionales más adecuados para dotar al proyecto en cuestión las habilidades apropiadas y así, gestionar las distintas exigencias del negocio. Cualquier proyecto internacional deben contar con una estructura de ejecución eficiente y efectiva en costes. Para ello, es necesario que se disponga de políticas y estructuras fiscalmente eficientes. De este modo, se deberán gestionar los riesgos cumpliendo las regulaciones en aquellos territorios a los que se asigne a sus empleados. Los especialistas de recursos humanos de PwC le pueden ayudar con estas cuestiones.

Gestión de recursos humanos

La presión que recientemente se está ejerciendo sobre las organizaciones en todo el mundo para mejorar su efectividad y minimizar los riesgos constituye una tendencia que también ha llegado con fuerza al ámbito de los recursos humanos. Para impulsar el desempeño del negocio a través del capital humano es fundamental que las organizaciones realicen y demuestren el valor de las políticas y los procesos de recursos humanos. El equipo de servicios de recursos humanos de PwC ayuda a las organizaciones a conseguir un amplio confort en el ámbito de recursos humanos y ofrece una visión objetiva de la efectividad empresarial de su función de recursos humanos. Asimismo, gracias a nuestra capacidad de acceso a Saratoga, uno de los mayores repositorios de datos comparativos de funciones de recursos

humanos y de capital humano, podemos complementar nuestros conocimientos con datos contrastados. Nuestros servicios incorporan parámetros y comparativas propias de recursos humanos, un análisis de la efectividad y de la ejecución del servicio de recursos humanos así como de los servicios de transacciones de recursos humanos.

Retribución a empleados (compensación, prestaciones y pensiones)

Es fundamental que su organización disponga de los planes de retribución adecuados en todo el mundo para sus empleados para atraer y retener a los mejores profesionales, consiguiendo sus objetivos de recursos humanos y de negocio y optimizando los costes relacionados. Pero conseguir un equilibrio entre las prioridades del negocio y los intereses de los accionistas puede resultar complicado. Gracias a nuestros extensos conocimientos en el

ámbito financiero, de retribución, prestaciones y pensiones a través de nuestra red global, podemos ayudar a las organizaciones a vincular la compensación de sus directivos y empleados con los objetivos del negocio y el valor para el accionista. Nuestra red de consultores en retribución a empleados está totalmente integrada y orientada a las personas. De este modo, aportamos las habilidades y recursos necesarios para poder proporcionar un servicio financiero y contable, legal, tributario y técnico adecuado a través de un modelo basado en datos objetivos, aportando a nuestros clientes una ventaja competitiva en el mercado actual. Nuestro asesoramiento se centra fundamentalmente en la compensación, las prestaciones y las pensiones.

Cambio organizacional y efectividad del programa

Sacar el máximo partido de cada una de las personas que nos rodean, sean del

nivel que sean, es la clave para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Las estrategias, procesos y tecnologías por sí solos no aportarán resultados. Es necesario que las personas acepten, adopten, impulsen y sostengan el cambio para conseguir un impacto tangible. El éxito de un negocio se basa en su agilidad estratégica y su capacidad para ejecutar su estrategia. PwC puede ayudar a las organizaciones a construir unas estructuras organizacionales más efectivas, motivando a las personas y colocando a los mejores profesionales para cada puesto.



Caso de éxito: España

Contexto

La función de recursos humanos de nuestro cliente se enfrentaba a varios retos generados por su reciente fusión:

- Crear una función de recursos humanos integrada (integrar las funciones de los grupos fusionados) y a la vez crear las capacidades necesarias para dar respuesta a una organización que había duplicado el número de empleados y ampliado considerablemente el alcance geográfico de sus operaciones.
- Asegurar un servicio en tiempo y calidad a las unidades de negocio.
- Dotar a esta función de las herramientas para que fuera facilitadora de la integración de los negocios de ambos grupos.
- Disponer de un modelo de gestión de la información de recursos humanos integrado y disponer de información clave de gestión para la toma de decisiones.

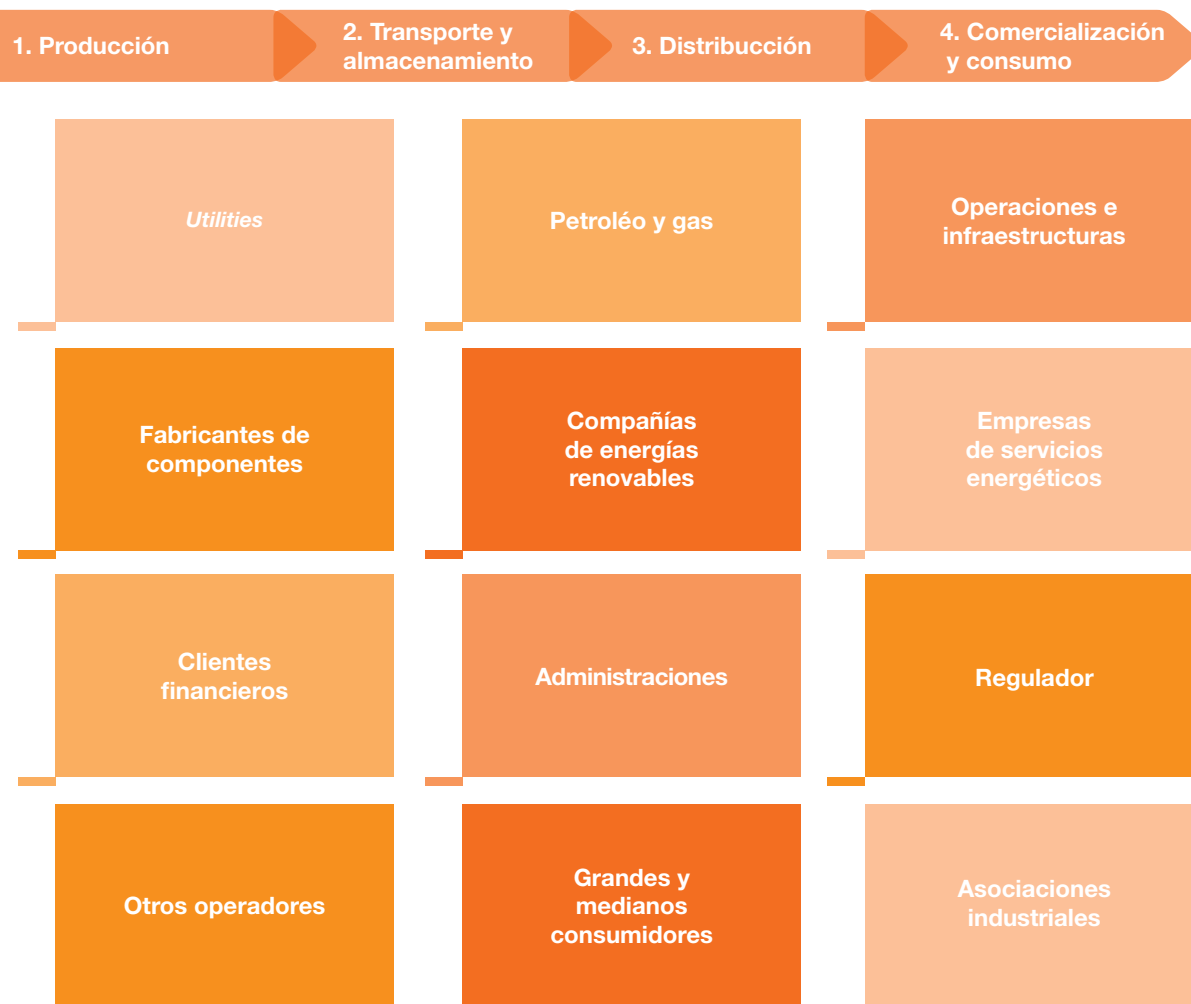


Servicio prestado al cliente

- Revisión del modelo de servicio de la función de recursos humanos.
- Diseño de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) para que tanto las áreas corporativas como los *Human Resources Business Partner* pudieran focalizarse en aportar valor a los negocios.
- Mejorar los tiempos de respuesta en el servicio y la calidad en aquellos procesos más estandarizables a través del CSC.
- Redimensionamiento de toda la función de recursos humanos para optimizar su tamaño tras la fusión.
- Elaboración de nuevas políticas corporativas de recursos humanos para dotar a la nueva organización de un marco de actuación común.
- Diseño del nuevo modelo de la Universidad Corporativa, revisión del Modelo de liderazgo y recomendaciones para la adaptación del modelo de Dirección por objetivos.
- Diseño de un nuevo *workflow* para agilizar la toma de decisiones en todos los procesos de recursos humanos.
- Construcción del modelo de gestión de la información de recursos humanos que asegurara el flujo de información clave y consistente entre las áreas corporativas y los *Human Resources Business Partner*.

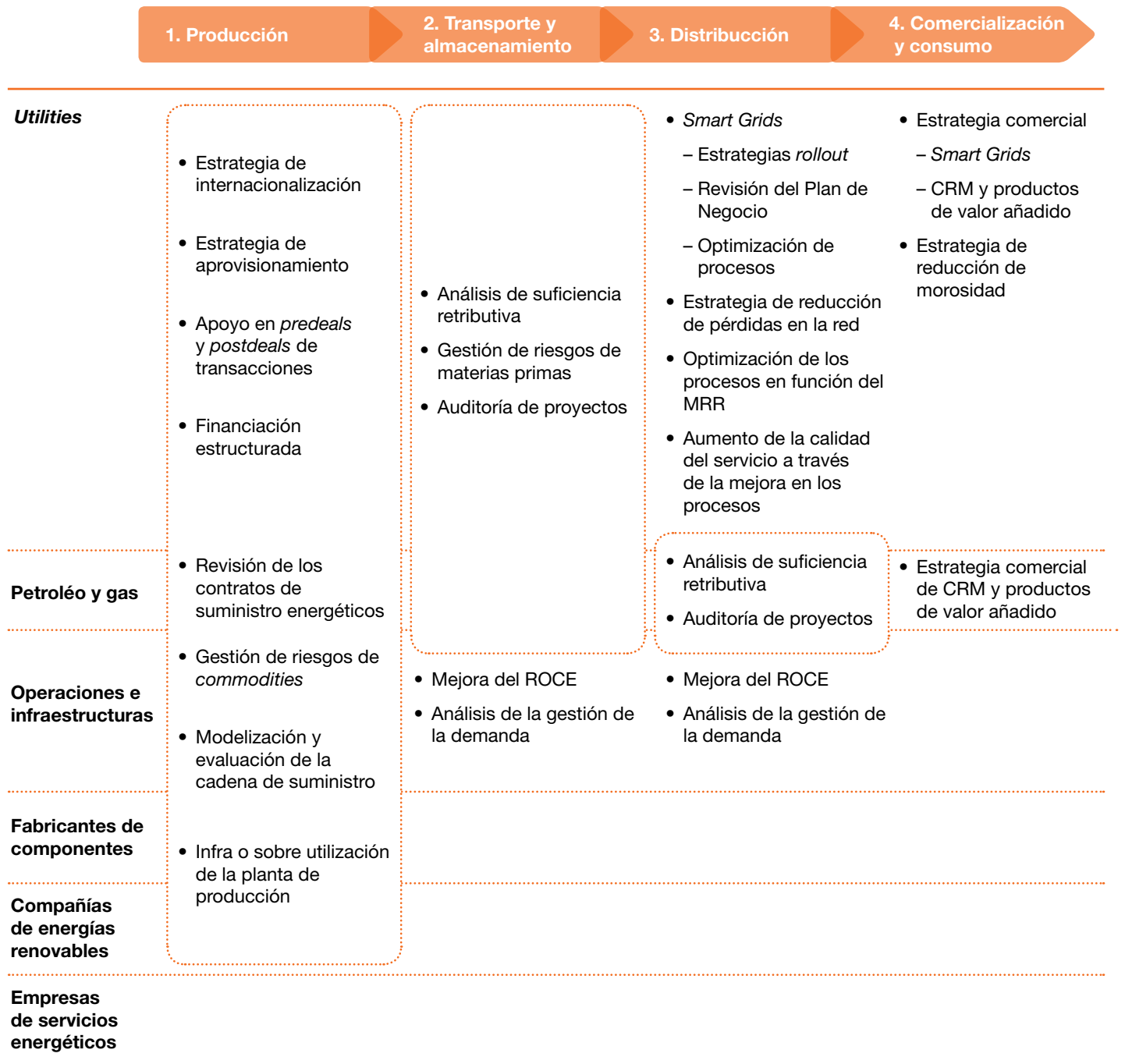
¿Cómo puede ayudarte PwC?

Los profesionales de PwC expertos en el sector de la energía trabajamos en equipo y coordinados, sea cual sea nuestra ubicación, y prestamos servicios a todos los agentes del sector a lo largo de las distintas fases de la cadena de valor.



Contamos con profesionales con amplia experiencia en cada uno de estos servicios, con el fin de ofrecer soluciones integradas a problemas complejos.

A continuación, algunos de los servicios que presta PwC a cada uno de los agentes del sector a lo largo de la cadena de valor.



1. Producción

2. Transporte y almacenamiento

3. Distribución

4. Comercialización y consumo

Cientes financieros

- Estrategias de internacionalización
- Análisis coste-beneficio del proyecto
- *Due Diligence*
- Asesoramiento a bancos de negocios
- Asesoramiento en la negociación y en el proyecto de financiación
- Modelización financiera
- Eficiencia impositiva del proyecto
- Programas de incentivos fiscales
- Modelización fiscal
- Eficiencia fiscal en estructura de inversiones

Administraciones

- Políticas sobre eficiencia energética
- Programas de incentivos para la eficiencia energética
- Evaluación del impacto de medidas realizadas
- Estudio de precios e impacto de la energía en la economía

Regulador

- Regulación del mercado
 - Impacto de cambios regulatorios
 - Análisis de mejores prácticas internacionales
- Asesoramiento en la transposición de directivas europeas
- Asesoramiento en el desarrollo de normas y directrices
- Estructuración de tarifas y primas (FITs)
- Apoyo en los procesos de licitación
- Gestión de *stakeholders* ante cambios regulatorios
- Modelos de incentivos para la mejora de la eficiencia

Otros Operadores

- Análisis de la gestión de la demanda
- Estudios sobre la proyección de la demanda

Grandes y medianos consumidores

- Estrategias de reducción del consumo
- Análisis de procesos para el aprovechamiento de energías alternativas

Asociaciones industriales

- Análisis de la gestión de la demanda
- Estudios sobre impacto y valor añadido de la industria sobre la economía nacional
- Gestión de *stakeholders*

Servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento legal y fiscal que presta la firma a las empresas y agentes del sector.

<p>Auditoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría estatutaria • Asesoramiento sobre políticas y sistemas de consolidación • Asesoramiento en los procesos de salida a Bolsa Asesor registrado en el MAB • Auditorías operativas • Asistencia en la preparación y revisión de información financiera • Auditoría de control interno: opinión sobre el adecuado funcionamiento de los controles • Auditoría de procesos y sistemas de información • Asesoramiento contable y asistencia en la implantación de normas nacionales, NIIF y USGAAP • Asesoramiento para Operador Económico Autorizado 	<p>Riesgos Tecnológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de riesgos y marco de gobierno de TI • Modelo global de seguridad • Controles en procesos de negocio • Plan de continuidad de negocio • Gestión de datos • Auditoría de seguridad • Riesgos legales tecnológicos • Protección de datos • Prevención y gestión de proyectos fallidos • Análisis Forense y litigios tecnológicos
<p>Consultoría</p>	<p>Consultoría de M&A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de compra y venta corporativos • Ayuda a los fondos de capital riesgo y a inversores financieros • Búsqueda de inversores de empresas de energía • Asesoramiento a los equipos de gestión en transacciones MBO, MBI, SBS • Recaudación de fondos 	<p>Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensiones y compensaciones <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico y revisión de políticas retributivas globales - Análisis de sistemas de pensiones - <i>Benchmarking</i> retributivos - Políticas de Compensación para personal expatriado - Políticas de compensaciones en especie - Asesoramiento de la estrategia, diseño e implantación de planes de compensación flexible • Consultoría de movilidad internacional <ul style="list-style-type: none"> - Declaraciones y asesoramiento a expatriados - Asesoramiento fiscal internacional - Gestión internacional de recursos humanos - Compensación de expatriados - Servicios de Inmigración y legalización - <i>Relocation</i>
<p>Transacciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Due Diligence</i> • Asesoramiento en SPA • Asistencia a la parte vendedora 	<p>Gobierno responsable de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de gobierno corporativo • Responsabilidad social, reputación y sostenibilidad • Gestión de riesgos, controles y prevención del fraude • Diseño, desarrollo y verificación de la comunicación externa • Monitorización del cumplimiento regulatorio
<p>Estrategia y operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del mercado y posición competitiva • Revisión de planes de negocio • Asesoramiento estratégico en operaciones de compra y venta • Desarrollo de planes de expansión • <i>Due diligences</i> comerciales 	<p>Jurídico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho Mercantil • Derecho Financiero • Derecho inmobiliario y de la construcción • Derecho Comunitario y de la competencia • Derecho Contable • Derecho Laboral • Derecho Procesal • Propiedad Industrial e Intelectual • Derecho de las Tecnologías de la Información
<p>Valoración</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de empresas • Valoración fiscal • Análisis económico-financiero • Desarrollo estratégico • Asesoramiento en transacciones • Asesoramiento económico en política competitiva 	<p>Fiscal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalidad general • Fiscalidad de personas físicas • Fiscalidad Internacional • Precios de transferencia • IVA e impuestos indirectos • Tributación local y autonómica • Procedimiento tributario

Sostenibilidad y cambio climático

- Estrategias de sostenibilidad, RSC y cambio climático
 - Análisis del impacto de la regulación
 - Buen gobierno de la sostenibilidad, la RSC y el cambio climático
 - Desarrollo de productos sostenibles
 - Inversión socialmente responsable
 - Programas efectivos de acción social y medición del impacto
- Políticas públicas de sostenibilidad y cambio climático
 - Estrategias Públicas de Sostenibilidad y Cambio Climático
 - Ciudades sostenibles
 - Programas de mitigación y adaptación
 - Inventarios de carbono territoriales
 - Gestión del carbono institucional
 - Políticas de compra verde
 - Cooperación internacional para una economía baja en carbono (*fast start funding*)
 - Transparencia y Buen Gobierno en empresas e instituciones públicas
 - Desarrollo de instrumentos de apoyo legales y fiscales
- Financiación y mercados de carbono
 - Mercados de carbono: comercio de emisiones, MDL, AC
 - Mercados domésticos
 - Análisis coste-beneficio de medidas de reducción de emisiones
 - Búsqueda de subvenciones e incentivos fiscales para nuevas inversiones
 - Programas de reforestación y degradación (REDDs+)
 - Due diligence medioambiental y de carbono
 - Gestión de la cartera de derechos de emisión
- Gestión sostenible de las operaciones y la cadena de suministro
 - Rediseño de procesos más sostenibles
 - Tecnologías limpias
 - Logística sostenible
 - Edificación sostenible
 - Medición y reducción de la huella de carbono corporativa y de producto
 - Gestión sostenible y huella de carbono de la cadena de proveedores
 - Análisis de Ciclo de Vida (ACV)
 - Apoyo en la implantación de sistemas de gestión: ISO 14001, ISO 9000, ISO 26.000, etc.
- Gestión de la energía y los recursos naturales
 - Planes y estrategias de eficiencia energética
 - Plan de Energías Renovables
 - Sostenibilidad de los biocombustibles
 - Huella hídrica y gestión del agua
 - Biodiversidad, ecosistemas y usos del suelo
 - Huella ecológica
- Tecnologías y sistemas de información para la gestión de la sostenibilidad
 - Aplicaciones tecnológicas para la gestión de la sostenibilidad y el *reporting* (SAP, Enablon, Wonderware, etc.)
 - Políticas de Green IT
 - Estrategia de IT para la gestión del carbono
 - Herramientas para la medición de la huella de carbono (de clientes, empleados, proveedores, etc.)
- Personas y gestión de *stakeholders*
 - Desarrollo, implantación y gestión de Códigos Éticos
 - Sensibilización, *training* y formación en Sostenibilidad, RSC y Cambio Climático
 - Incentivos para la gestión de la Sostenibilidad
 - Políticas de Derechos Humanos, Diversidad, Igualdad
 - Nuevas formas de gestión del tiempo
 - Comunicación interna de la gestión del carbono y la sostenibilidad
 - Potenciación de la marca interna a través de la sostenibilidad
 - Gestión de los grupos de interés
 - Gestión de la reputación y reputación on-line
- *Reporting*, cumplimiento y auditoría
 - *Reporting* de Sostenibilidad y RSC
 - Informes de Carbono (ej. *Carbon Disclosure Project*)
 - Revisión y mejora de los sistemas y procesos de reporting
 - Verificación de Memorias de sostenibilidad
 - Verificación del inventariosde emisiones
 - Verificación y auditorías de cumplimiento (Directiva de biocarburantes 2009/28/CE, etc.)

Liderazgo de ideas

Desde PwC lideramos el debate sobre el presente y el futuro del sector de la energía a través de nuestros informes y análisis. A continuación, una relación de algunos de los más representativos.



Diez temas candentes del sector eléctrico español para 2012

El informe, realizado con la participación de los principales expertos y personalidades del sector, identifica las cuestiones clave que determinarán su futuro.



El modelo eléctrico español en 2030. Escenarios y alternativas

Análisis de los escenarios a medio-largo plazo del sistema eléctrico español. El documento cuantifica el impacto económico y medioambiental de cuatro escenarios tipo, definidos por la incorporación de las energías renovables.



Carbon Disclosure Project

PwC es el asesor a nivel mundial y también en España del Carbon Disclosure Project (CDP) que proporciona a los inversores un análisis único de cómo las compañías más grandes del mundo responden ante el cambio climático.



El Reporting Financiero en el sector eléctrico

El documento hace un profundo análisis de la aplicación del International Financial Reporting Standards (IFRS) en el sector eléctrico e incluye las últimas novedades aprobadas por el International Accounting Standards Board (IASB)



El Reporting Financiero en el sector del petróleo

El estudio analiza el impacto de los International Financial Reporting Standards (IFRS) en el sector del petróleo y el gas e identifica los principales desafíos para las compañías del sector.



¿Por qué las empresas deben liderar la adaptación al cambio climático?

El informe resalta la necesidad de un mayor grado de colaboración entre el sector público y el privado con respecto a la adaptación al cambio climático. Sus conclusiones concuerdan con el Programa de Trabajo de Nairobi sobre impactos, vulnerabilidad y adaptación al cambio climático, en el cual los participantes piden una mayor implicación del sector privado.



Fusiones y adquisiciones en el sector de Energías Renovables

Estudio elaborado por PwC, que repasa la actividad de M&A del sector de energías renovables en 2010 y anticipa algunas tendencias para 2011.



Fusiones y adquisiciones del sector energético en 2010

La reorganización de activos en las compañías europeas, su expansión fuera del continente y la recuperación del sector en EEUU, así como las inversiones previstas de compañías chinas, podrían reactivar el mercado de fusiones y adquisiciones en 2011.



La actividad de distribución eléctrica en España

El documento analiza la actividad de distribución, marco regulatorio actual y oportunidades de mejora; análisis de rentabilidad, *benchmarking* de la actividad de distribución en la UE y los futuros desafíos de la distribución eléctrica.



El modelo de pago por capacidad

El reto de la seguridad de suministro en el sistema eléctrico español y los modelos alternativos de pagos en España y en el panorama internacional son algunos de los aspectos sobre los que profundiza el informe.



La asignación de los costes regulados para lograr los objetivos energéticos

El estudio analiza los retos del sector energético en el marco de los objetivos 2020 y realiza un análisis y cuantificación del déficit tarifario, así como su evolución futura y propuestas para su gestión.

Contactos

Iñaki Goiriena
inaki.goiriena@es.pwc.com
915 684 469

Carlos Fernández Landa
carlos.fernandez.landa@es.pwc.com
915 684 839

Fernando Calancha
fernando.calancha.marzana@es.pwc.com
915 685 876

Manuel Martín Espada
manuel.martin.espada@es.pwc.com
915 685 017



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con cerca de 169.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.com

© 2011 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.