

apd

Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 305 FEBRERO 2015 9 EUROS WWW.APD.ES

52
RIESGO POLÍTICO
La caída del precio del petróleo
será lo más determinante

54
RAMÓN BERRA DE UNAMUNO
Entrevista con el Director
General del Grupo Sanyres

60
PERSPECTIVA REPUTACIONAL
La importancia de la *due*
diligence en los procesos de M&A



MONOGRÁFICO
Internacionalización
Dibujando oportunidades en el mundo

TIENES QUE VENIR AQUÍ A DISFRUTAR DEL MEJOR CLIMA DEL MUNDO

22° de media todo el año. Aguas cristalinas y llenas de vida. Playas y arenas de todos los colores. Volcanes y tesoros naturales. Ciudades y pueblos con encanto. Y el cielo más limpio de la Unión Europea para disfrutar del sol y las estrellas. Tus vacaciones ideales, cualquier día del año.



Luz “exterior”

La globalización y la apertura a nuevos mercados son, probablemente, dos de los cambios más importantes que ha experimentado nuestra economía en los últimos años. De hecho, el número de empresas españolas presentes en los mercados mundiales ha aumentado progresivamente, al tiempo que la vertiente internacional ha pasado a formar parte relevante de sus estrategias.

En cifras, España es en la actualidad el quinto país del mundo en grado de internacionalización, y en 2014 registró un nuevo récord de exportación, cerrando el año con un aumento del 2,5% en ventas al exterior. Así lo asegura el último Informe de Comercio Exterior realizado por el Ministerio de Economía y Competitividad.

Sin embargo, alcanzar el equilibrio de nuestra balanza comercial pero, sobre todo, consolidar un modelo en el que la internacionalización sea una estrategia natural de crecimiento, va a exigir superar importantes dificultades relacionadas fundamentalmente con el acceso a la financiación o la adecuación de las estructuras organizativas.

Asimismo, las especificidades culturales y sociales de los nuevos mercados y los riesgos de corte político, legal o comercial, constituyen elementos determinantes a la hora de salir con garantías al exterior. Barreras como estas son las que a menudo llevan a cuestionarse aspectos tan esenciales como: ¿Por dónde empezar? ¿A qué destinos acudir? ¿Qué recursos asignar?...

Con la finalidad de dar respuesta a todas estas cuestiones y, en definitiva, afianzar la perspectiva internacional en la estrategia de expansión de nuestras compañías, el presente Monográfico recoge las experiencias y opiniones de destacados profesionales acerca de las claves de la internacionalización, así como algunas de las herramientas necesarias para afrontar el desafío de “ver luz” más allá de nuestras fronteras.

España es en la actualidad el quinto país del mundo en grado de internacionalización, y en 2014 registró un nuevo récord de exportación, con un aumento del 2,5% en ventas al exterior



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

apd Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**
el saber conecta

Presidente: Rafael Miranda /

Director General: Enrique Sánchez de León /

Directora de la Revista: María Arrien /

Redacción: Laura Horcajada y Daniel Cavadas /

Equipo en Zonas: Leyre Goitia (Bilbao); Sonia Pérez (Barcelona);
Alejandro González (Santiago); Betty Beneyto (Valencia); Attenery
Díaz (Canarias); Inés Carrasco (Sevilla) /

Maquetación: Lourdes González - Artes Gráficas G3 S.A. /

Directora de Publicidad: Teresa Serra

Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es /

Redacción y Administración: Montalbán 3, 1º dcha.

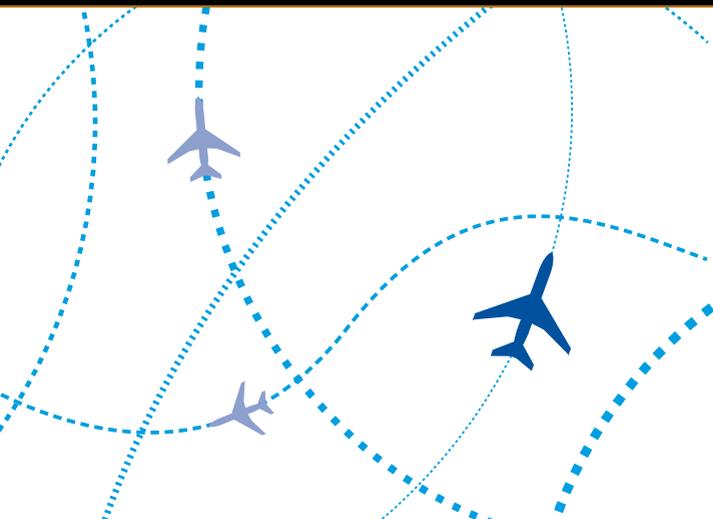
28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 /

Imprime: Artes Gráficas G3 S.A. /

Depósito Legal: M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709.



Promoviendo
la gestión forestal
sostenible
www.pefc.es



Internacionalización

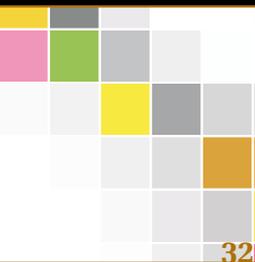
Dibujando oportunidades en el mundo

Monográfico

En el próximo número

LA SALUD DEL FUTURO

- 18 Oportunidad y requisitos
Enrique Fanjul
- 21 Getting Contacts! Un *one to one*
sobre internacionalización
- 22 Claves financieras. Afrontar la
internacionalización sin morir en el intento
Oscar Muguerza
- 24 La internacionalización no es un juego de
suma cero. "Más fuera es más dentro"
Josu Ugarte
- 26 "Áreas permanece siempre atenta a nuevas
opciones de internacionalización"
Entrevista con Oscar Vela
- 28 "Los nuevos "argonautas"
Javier Santiso
- 32 Iberoamérica, ¿una tercera conquista?
Julio Veloso
- 36 SENER abierto al mundo
Pilar García
- 38 El confirming y el forfaiting
en el comercio internacional
Mauro Fernández Revenga
- 40 Port de Barcelona. Dinamizador
del comercio exterior
- 42 Presenting in English. How to shine!
James Hoyle
- 44 Más servicios a la empresa vasca
para su internacionalización
Alexander Arriola
- 46 Promoviendo la apertura
a nuevos mercados
Gabino Martínez de Arenaza Arrieta
- 48 El alineamiento operativo y fiscal. De
preferencia a necesidad
Bernat Figueras y Michael Walter



32



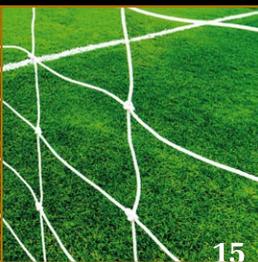
40



26



28



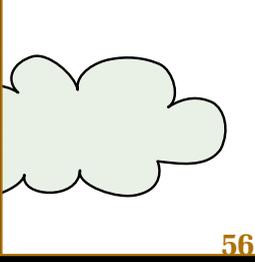
15



62



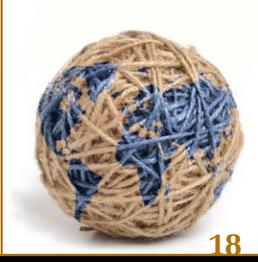
54



56



12



18

APD

- 06** Reportaje Especial: 10º Aniversario de la Asociación en Canarias
- 15** Empresa y deporte: cuestión de modelo
- 16** APD Internacional: Colombia. Un año de actividades en APD
Perú. APD, una propuesta innovadora

EMPRESA

Gestión de Riesgos

- 52** La caída de los precios del petróleo tiene implicaciones globales
Fernando Villarrubia

Estrategia

- 46** "Las personas mayores no solo buscan cuidados sanitarios. Exigen también que se cubran sus expectativas emocionales"
Entrevista con Ramón Berra de Unamuno

Tendencias Sectoriales

- 49** Para las profesiones tecnológicas el paro es cero
Flora García Mesa

Gestionando la Influencia

- 52** La importancia de una perspectiva reputacional para los procesos de M&A
Juan Cardona

FIRMAS

- 14** Un millón de "desenganchados"
Alfonso Jiménez
- 59** Ethícus y Marketing
Ignacio Pi Corrales

salaVIP

Viajes

- 62** Budapest. Entre cafés y balnearios

Lecturas

- 64** El jefe que no contaba chistes y el empleado que nunca se reía
Scrum. El nuevo y revolucionario modelo organizativo que cambiará tu vida.



Presidente

Rafael Miranda Robredo
Presidente de la Fundación
Endesa

Presidente de Honor

Antonio Garrigues Walker
Presidente de Honor de
Garrigues Abogados y
Asesores Tributarios

Vicepresidentes

Pedro Fontana, Presidente Ejecutivo de Areas y Presidente de APD en zona Mediterránea • **Honorato López Isla**, Presidente de R y Presidente de APD en zona Noroeste • **Braulio Medel Cámara**, Presidente de Unicaja y Presidente de APD en zona Sur • **Íñigo Parra Campos**, Presidente de Vossloh España • **Fernando Querejeta San Sebastián**, Presidente de Idom y Presidente de APD en zona Norte • **Juan Miguel Sanjuan y Jover**, Presidente de Satocan y Presidente de APD en zona Canarias

Interventor

Ignacio Eyries García de Vinuesa, Director General de Caser

Secretario

Fernando Vives Ruiz
Presidente de Garrigues

Consejeros

Francisco Belil Creixell • **Claudio Boada Pallerés**, Presidente de Abantia-Ticsa • **Manuel Broseta Dupré**, Presidente de Broseta Abogados • **Daniel Carreño**, Presidente de General Electric en España y Portugal • **Ángel Corcóstegui Guraya**, General Partner de Magnum Industrial Partners • **M^a Dolores Dancausa Treviño**, Consejera Delegada de Bankinter • **Marcos de Quinto Romero**, Presidente de Coca Cola División Ibérica • **Mónica Deza Pulido** • **Baldomero Falcones Jaquotot**, Presidente de Fomento y Expansión Empresarial • **María Garaña Corces**, Presidenta de Microsoft Ibérica

• **Rosa María García García**, Vicepresidenta y Consejera Delegada de Siemens • **Laura González-Molero**, Presidente de Merck Serono en Latam • **Julio Linares López**, Vicepresidente 3º de Telefónica • **Francisco Luzón López** • **Carlos Mas Ivars**, Presidente de PwC • **Amparo Moraleda Martínez** • **Pedro Pérez Fernández**, Presidente de Itinere • **Matías Rodríguez Inciarte**, Vicepresidente 2º del Banco Santander • **Francisco Román Riechmann**, Presidente Ejecutivo de Vodafone • **Fernando Ruiz Ruiz**, Presidente de Deloitte • **Carlos Torres Vila**, Director de Banca Digital en BBVA • **Juan Carlos Ureta Domingo**, Presidente de Renta 4 Banco

Vocales

Zona Norte: **Carlos Delclaux Zulueta**, Presidente de Vidrala • **Luis Herrando Prat de la Riba**, Vicepresidente del Banco Popular

Zona Mediterránea: **Pedro Ferreras Díez**, Presidente de Ferreras Abogados • **Gabriel Masfurrull Lacambra**, Presidente de Wings 4 Business • **Joan María Nin Genova**, Vicepresidente y Consejero Delegado de CaixaBank
Zona Noroeste: **José María Arias Mosquera**, Presidente del Banco Pastor • **José Silveira Cañizares**, Presidente de Grupo Nosa Terra 21
Zona Levante: **Rafael Aznar Garrigues**, Presidente de Autoridad Portuaria de Valencia
Zona Canarias: **Sergio Alonso Reyes**, Presidente de Domingo Alonso • **José Carlos Francisco Díaz**, Presidente de Corporación 5 Análisis y Estrategias
Zona Sur: **Javier Benjumea Llorente**, Consejero de Abengoa • **Santiago Herrero León**

Director General

Enrique Sánchez de León

BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS

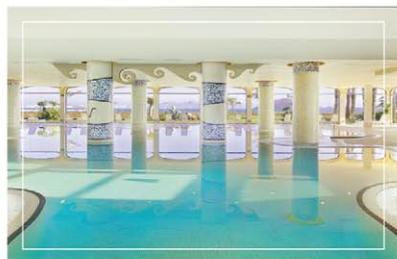
- A.T. Sarosa
- Acuña y Asociados Lanzarote
- Asociación de Mujeres Empresarias de Cantabria
- Asociación de Empleados Iberia Padres de Minusválidos
- Asociación Global Shapers Madrid
- Banco Sabadell
- Berotz-Gorriko
- Capgemini España
- Chávarri y Muñoz Abogados
- Coface Sucursal en España
- Construcciones Obras y Viales
- Ecología, Reciclaje y Medio Ambiente
- Elizbarrutiko Ikastetxeak
- Empleo Express Ett
- Ferro Spain
- Fina Flexible Packaging
- Fitmar Norte
- Funeraria Torrelavega
- Garbiker
- Givaudan Ibérica
- Grup Gepork
- Ingeniería y Proyectos Gráficos
- Joma Sport
- JV XXI Limpiezas
- Lex Negotia
- Messer Ibérica de Gases
- Micro Focus
- Miura Private Equity Sgecr
- Nortempo ETT
- Operinter Zaragoza
- RSB Advisors
- Sales Performance International
- SGS Tecnos
- Telvent Global Services
- Viscofan



G.L.

Gran Hotel
Atlantis Bahía Real

FUERTEVENTURA



Simplemente Único



10°
ANIV
ERSA
RIO



10º Aniversario de la Asociación en Canarias

El pasado 23 de enero tuvo lugar en la Presidencia del Gobierno de Canarias, en Santa Cruz de Tenerife, el acto de celebración por el 10º aniversario de APD en Canarias.

El encuentro contó con la presencia de un gran número de Asociados, Consejeros y Directivos de todas las Islas. Gracias al constante apoyo y esfuerzo de todos ellos (y de muchos más) APD Canarias ha visto cumplidos todos los retos fijados. Sin duda, un logro especial que les llevó a brindar “por los próximos 10 años”.

Época de cambios o cambio de época

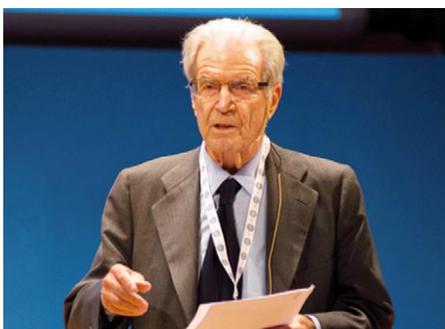
APD en Canarias ha llevado a cabo en los últimos diez años una labor realmente admirable y toda su gente merece un reconocimiento especial que me hubiera gustado expresar personalmente en el acto de la celebración de este aniversario. He seguido muy de cerca su labor y he tenido la oportunidad de participar en varios actos y seminarios, y confío en seguir haciéndolo en el futuro.

La tarea de APD va a ser ahora más necesaria y más decisiva que nunca. Vivimos una época en la que la formación del empresario y del directivo va a requerir un esfuerzo permanente. Vamos a vivir más que una época de cambios un auténtico cambio de época, en la que la revolución tecnológica y científica puede llegar a afectar a las realidades actuales de forma decisiva. Necesitamos directivos dispuestos a asumir estos cambios con toda flexibilidad y naturalidad e



A la izda., imagen de familia del Presidente y del Director General de APD, Rafael Miranda y Enrique Sánchez de León, junto a algunos de los miembros que forman el Consejo de APD en Canarias. A la dcha., Rafael Miranda durante el discurso de inauguración.

incluso con satisfacción, porque lo que generan tales cambios son básicamente muchas y nuevas oportunidades. “Si no hay un gran cambio –lo afirma el historiador Ian Norris– nos espera una edad oscura”, y añade que “de tiempo en tiempo la sociedad se enfrenta a obstáculos infranqueables que tiene



“ La tarea de APD va a ser ahora más decisiva que nunca. Vivimos una época en la que la formación del empresario y del directivo va a requerir un esfuerzo permanente”

Antonio Garrigues
Presidente de Honor de Garrigues

que saber bordear si quiere seguir desarrollándose y prosperando”. La globalización del directivo es otra de nuestras asignaturas principales y es en parte una asignatura pendiente. Sin una mente global –que vea y sienta que el mundo es “redondo”– el futuro se convierte en algo muy limitado y muy poco interesante. Las oportunidades antes citadas no se limitan ciertamente al ámbito nacional. Aparecen y se multiplican en todo el mundo y en todos los sectores.

España está empezando a superar con sobresaliente una larguísima y durísima crisis en la que la ciudadanía ha demostrado una resiliencia fuera de la común. Todos tenemos que ayudar a acelerar la salida de esta situación y parece claro que el estamento empresarial tiene que asumir una especial responsabilidad y aplicarse niveles de exigencia mucho más altos.

APD Canarias ha superado muchas pruebas a lo largo de diez años y está más fuerte que nunca para acometer su responsabilidad con eficacia y con grandeza. Sé que lo hará así.

Nuevos retos para innovar y sorprender

José Carlos Francisco
 Presidente de Honor de APD en Canarias

A principios de 2004, un grupo de entusiastas liderado por José María Aguirre, Enrique Sánchez de León y Francisco Torres, pusieron la semilla de APD Canarias, que un nutrido grupo de empresarios nos encargamos de cuidar y regar. Instauramos algunos valores novedosos en aquel momento, como compaginar la comida con el trabajo, la confidencialidad absoluta y la puntualidad inglesa al empezar y finalizar los actos.

Cuando la crisis llegó y arreció durante los años 2008 a 2013, pusimos a prueba el compromiso de los socios, su lealtad y esfuerzo para continuar con un APD que nos permitió informarnos, formarnos y sobre todo, compartir ideas, ambiciones y esfuerzos. Ya se sabe que lo que no mata, te hace más fuerte, y eso ha ocurrido con APD. Después de más de 200 actos y 198 ponentes, somos un referente en las islas, bien consolidado y preparado para



Juan Miguel Sanjuan y Jover junto a José Carlos Francisco.

“Después de más de 200 actos y 198 ponentes, somos un referente en las islas, bien consolidado y preparado para afrontar los retos”

afrontar los retos. Nuestro Presidente actual, Juan Miguel Sanjuán, es el encargado de liderar los nuevos cambios para, sobre la base de lo hecho, innovar y sorprender con nuevas ideas y formatos. Muchas gracias a todos los socios en Canarias y a los muchos que nos han regalado su conocimiento, experiencia y tiempo, viniendo a departir con nosotros desde otras APD, pues sin ellos esto no sería posible.



“Los empresarios y directivos canarios tenemos el deber de seguir potenciando la fortaleza de las islas como nodo de conexión internacional”

Manuel Valle Lopera
 Presidente de Grupo Valora en Canarias



“La libertad de expresión, la innovación y el debate continuo hacen de APD una asociación única y fuerte”

Francisco Javier Zamorano Sáenz
 Presidente del Grupo CIO

Los próximos 10 años

Juan Miguel Sanjuan y Jover
Presidente de APD en Canarias

Creemos como miembros de APD, sin vanidad excesiva, que en estos diez años de vida, en su mayor parte liderada por Jose Carlos Francisco, nos hemos convertido en la organización de temas directivos y empresariales más prestigiada en el ámbito canario.

Y es muy importante resaltar lo de 'ámbito canario', ya que desde el principio APD Canarias nació con un objetivo muy claro de servir de nexos entre todos los empresarios y directivos canarios, no solo los residentes de las dos islas capitalinas, de integrar en ese quehacer a los directivos y empresarios de todas las islas.

Una labor aún pendiente es incorporar a nuestra Junta Directiva a Consejeros de todas las islas y menores, y aumen-

tar nuestro número de socios en ellas. Es una satisfacción ver que los Consejeros de las islas menores suelen ser los más asiduos y entusiastas a las reuniones en un territorio en el que las distancias y el mar dificultan las agendas y los movimientos.

Conseguido lo anterior...

Un reto importante para el futuro de APD es conseguir ser una plataforma de transmisión de ese enorme *know-how* que tienen las grandes empresas nacionales e internacionales hacia las empresas canarias. Otro objetivo es conseguir con nuestros actos y cursos que los avances directivos, en su mayor parte desarrollados en el mundo de la empresa privada, pasen y se establezcan en las instituciones y empresas públicas. Es

necesario que incorporemos a los organismos públicos y a sus directivos en nuestras preocupaciones. No podremos desarrollar un mundo de actividad privada moderna si al mismo tiempo no existe una administración pública adaptada a las técnicas directivas más novedosas.

Pero la labor más importante y necesaria para nuestro porvenir de sociedad moderna es conseguir que el mundo universitario no le dé la espalda a la actividad empresarial. Desgraciadamente existe una falta de inquietud entre los universitarios por la empresa, y es en esa labor de tender puentes, de hacer propaganda para conseguir empresarios y directivos, donde tenemos un claro trabajo en nuestros próximos diez años.

“La labor más importante y necesaria para nuestro porvenir de sociedad moderna es conseguir que el mundo universitario no le dé la espalda a la actividad empresarial”



Juan José Fuentes Tabares
Director General de JFT Comunicación

“El haber aportado un grano de arena a la mejora de la preparación del empresariado canario ha sido una satisfacción”



Francisco Torres
Director de APD en Canarias

“Quiero agradecer a nuestros Consejeros y Asociados todo su apoyo, que nos ha servido para mantener cada día un poderoso entusiasmo”

Canarias, una economía competitiva y sostenible

Paulino Rivero

Presidente del Gobierno de Canarias

En una etapa de máximas dificultades como la actual, el Gobierno de Canarias ha puesto las bases para que el Archipiélago disfrute a medio plazo de una economía más competitiva, sólida y sostenible. A pesar de la crisis, hemos demostrado ser una comunidad fiable que no solo ha hecho sus deberes, sino que es de las menos endeudadas de todo el Estado. No es casualidad, por tanto, que los economistas vengan colocando a Canarias como uno de los territorios en los que la recuperación económica ha sido más clara. Esos informes, entre los que se incluyen los elaborados por Hispalink u otros como el de la CEOE, nos dicen que la evolución positiva de la economía canaria no es un hecho puntual



o circunstancial, sino que tiene que ver con una curva ascendente que se inició hace bastantes meses.

Servicios Públicos y empleo

En ese escenario, el Gobierno de Canarias aprobó sus presupuestos para 2015 fijando como prioridad el refuerzo de los servicios públicos esenciales y el impulso al empleo, así como la disminución de la carga tributaria a las rentas del trabajo. Es decir, hemos aprobado unas cuentas públicas pensadas fundamentalmente para proteger a los sectores más

vulnerables de la sociedad y para crear puestos de trabajo. Además, el tirón del sector turístico está contribuyendo decisivamente a la recuperación económica y lo seguirá haciendo en los próximos años: los planes de modernización serán piezas fundamentales en ese entramado, puesto que después de cuatro o cinco años de intenso trabajo de preparación normativa y desarrollo técnico se comenzarán a materializar a lo largo de 2015. Por tanto, estos informes, junto a las cifras de la evolución del empleo, especialmente en su análisis interanual, nos reportan un escenario esperanzador para los próximos años y vienen a demostrar que Canarias está haciendo bien las cosas.



A la izda., David Bustabad Reyes, director general de E-Waste Canarias, junto a Rosana Gómez Iriarte, directora de Operaciones de Clínica Anaga. En la otra imagen, Eugenia Soriano Iturralde, socia-directora de Nexo, Consejeros de Gestión, dialogando con Martín López Hernández, director de Broker Global en Canarias.



CORPORACIÓN



Su **partner** estratégico en Canarias

**Análisis y proyectos
de inversión**

**Investigación
de mercados**

**Planificación y
desarrollo estratégico**

**Régimen Económico
y Fiscal de Canarias**

Santa Cruz de Tenerife | Las Palmas de Gran Canaria
Teléfonos: 922 248 866 | 922 248 600
www.corporacion5.com

CORPORACIÓN



“Canarias tiene en la nueva ZEC el instrumento fiscal idóneo para proyectarse como plataforma internacional de negocios”

Canarias es una región de oportunidades como destino de inversión. Todas las plataformas de negocio a escala internacional tienen una fiscalidad competitiva orientada a la atracción de capitales, y las Islas cuentan con una figura con esta finalidad: la ZEC, un régimen que garantiza plena seguridad jurídica y económica.



BEATRIZ BARRERA
Presidenta de la Zona Especial Canaria

¿Qué hace de Canarias un destino de interés para hacer negocios?

Las Islas poseen un régimen de baja fiscalidad orientado a la atracción de inversión como es la Zona Especial Canaria (ZEC), un instrumento concebido para atraer capital a las Islas con el objetivo de contribuir a la diversificación económica y a la creación de empleo en sectores estratégicos, a través de empresas de valor añadido que se establezcan en el Archipiélago al abrigo de las ventajas fiscales que ofrece. Este incentivo, que se integra en el Régimen Económico y Fiscal (REF) de Canarias, se concibe como una ayuda de estado de finalidad regional autorizada por la Comisión Europea (CE) desde el año 2000.

¿Cuáles son los atractivos que ofrece la baja fiscalidad de la ZEC a los empresarios e inversores?

Para las Islas es clave contar con una herramienta que proporcione a los inversores y a las empresas un gravamen especial del 4% en el Impuesto sobre Sociedades, frente al tipo medio del 24% que se alcanza en los países de la OCDE. Esta baja tributación, junto a la posibilidad de distribuir dividendos exentos de tributación de salida, convierte a la ZEC en uno de los valores clave de Canarias como oportunidad para hacer negocios. Cabe señalar que tras la renovación del régimen, la ZEC ha multiplicado sus atractivos, lo que configura un marco aún más

favorecedor para el desarrollo de nuevos proyectos empresariales en el Archipiélago.

En el marco de renovación del REF, el pasado 1 de enero entró en vigor toda una batería de novedades relativas a la ZEC que hacen que este incentivo sea mucho más atractivo. ¿Cuáles son sus nuevas ventajas?

Ahora, además de todas las ventajas anteriores, se amplía la vigencia de los beneficios fiscales hasta 2026. Resulta fundamental que su ámbito geográfico se extienda a toda Canarias, se incrementen los límites de la base imponible a los que se aplica el tipo especial del 4%, se amplíen notablemente las actividades susceptibles de realización al amparo de las ventajas del incentivo, se extienda el ámbito subjetivo a las sucursales y que se amplifique la compatibilidad con otros incentivos del REF. Todas estas novedades hacen que este sea el instrumento fiscal idóneo para la proyección de las Islas como plataforma de negocios en el Atlántico Medio y que además coloque a Canarias en el punto de mira de inversores internacionales.

¿Se encuentra la ZEC en la hoja de ruta de los inversores extranjeros para poner en marcha iniciativas empresariales en Canarias?

Las empresas extranjeras empiezan a tener en el mapa de inversiones a las Islas Canarias. En este sentido, parte del capital de las entidades que se benefician de la ZEC procede del exterior, sobre todo de la Unión

Europea. También empieza a abrirse paso la inversión procedente de los países de Europa del Este, además de EEUU y de Canadá, que por sus intereses en África Occidental valoran Canarias como plataforma logística y de servicios. A través de las empresas ZEC entra en el Archipiélago capital extranjero procedente de 35 países. El objetivo es seguir trabajando con las administraciones del Estado y de Canarias, así como con entidades privadas cuya finalidad sea atraer inversión.

Pero Canarias es más que su fiscalidad... ¿Por qué invertir en Canarias?

Más allá de los beneficios fiscales, es muy importante destacar la privilegiada situación geográfica del Archipiélago, enclave tricontinental entre Europa, África y América, una condición cada vez más valorada por empresarios de todo el mundo en su apuesta por las Islas para sus operaciones internacionales. Las Islas cuentan con una excelente red de conexiones aéreas y marítimas, telecomunicaciones de última generación, universidades, centros de investigación de referencia internacional, profesionales cualificados y un clima, calidad de vida e infraestructuras de primer nivel. Además, Canarias se configura como un excelente plató natural, además de ser un punto de referencia como laboratorio para el testeo de prototipos. Todo esto hace que las Islas y las novedades de la fiscalidad ZEC sean una oportunidad única para trabajar desde Europa hacia el mundo.

“A través de las empresas ZEC entra en el Archipiélago capital extranjero procedente de 35 países. El objetivo es seguir trabajando con las administraciones del Estado y de Canarias, así como con entidades privadas cuya finalidad sea atraer inversión.”



Un millón de “desenganchados”

—2015 muestra signos claros de cambio en el mercado del talento. El año en el que más ocupación hubo en nuestro país fue el 2007; desde entonces las cifras fueron cayendo hasta 2013. 6 años en los que apenas se ha contratado y una generación importante de jóvenes entró al mercado laboral sin apenas opciones de empleo. Han sido tiempos muy complicados para todos, para las empresas que han tenido que ajustar sus costes en el mercado doméstico y salir a nuevos mercados, y para los profesionales, muchos de los cuales han perdido su puesto de trabajo por los necesarios ajustes que ha habido que acometer.

Este periodo (2008-2013) supuso un profundo cambio de tendencia respecto al periodo anterior (1996-2007), en el que se crearon más de 8 millones de puestos de trabajo en España.

En el último trimestre de 2013 empezó un nuevo periodo de crecimiento de empleo, de reducción de paro y vuelta a las contrataciones. Esta nueva etapa se ha mantenido en 2014 y en los primeros meses de 2015.

Tras 6 años de congelaciones en las contrataciones y congelaciones salariales todo apunta a que las empresas necesitan talento y empieza a normalizarse el mercado.

Durante el periodo duro (2008-2013) desapareció la rotación voluntaria. Los profesionales no salían de

las empresas por ausencia de demanda de mercado, salvo la demanda internacional que sí ha crecido en los últimos tiempos. Las empresas apenas tenían rotación no deseada y los profesionales no corrían riesgos. El objetivo era mantenerse en el puesto y en la empresa. Eso ha podido generar más de un millón de desenganchados, profesionales que, en condiciones normales de mercado, hubieran cambiado de proyecto pero que dadas las circunstancias de una demanda próxima a cero, no lo han hecho.

Todos estos años han hecho que las empresas hayan aprendido a hacer más con menos, ser más productivas, pero también se han hecho más “viejas” ya que no ha entrado gente nueva. Esto implica que muchas hoy tengan apenas profesionales con menos de 30 años, pues las últimas incorporaciones las hicieron hace 6 años.

A finales del 2013 se empiezan a notar síntomas de cambio, y desde entonces hasta ahora se ha reactivado el proceso de atracción de talento olvidado para muchas compañías en los años anteriores.

La vuelta a la Universidad ha sido dura porque se ha encontrado una nueva generación de jóvenes,

los *millennials*, con valores distintos y con una actitud más negativa respecto a la empresa y el trabajo. Sin duda, la crisis ha tenido un cierto coste reputacional para las empresas... también entre el mercado del talento.

Ante esta coyuntura las empresas tienen que acelerar en 2015 la puesta a punto de sus mecanismos de atracción y retención para resultar de nuevo atractivas y ser consideradas una opción no solo interesante en términos económicos, sino emocionalmente apasionante. En estos años se han deteriorado mucho tanto los procesos de atracción de talento como todas las acciones que hay que llevar a cabo para entusiasmar y generar compromiso. Es hora de recuperar la normalidad en la Gestión del Talento.

Las empresas tienen que ser conscientes, en definitiva, de dos hechos relevantes en este sentido: primero, que los jóvenes hoy son de una generación social distinta (los *millennials*) a la inmediatamente anterior. Y segundo, que hay mucha gente “desvinculada” emocionalmente que no se ha ido en estos años porque no había demanda en el mercado del Talento.

Hay que recuperar la normalidad, pero hay que hacerlo rápido.

Las empresas tienen que acelerar en 2015 la puesta a punto de sus mecanismos de atracción y retención para ser consideradas una opción no solo interesante en términos económicos, sino emocionalmente apasionante.

Empresa y deporte: cuestión de modelo

En más de una ocasión los encuentros de APD nos dan la oportunidad de observar ámbitos distintos al de la empresa que nos aportan otros enfoques para los retos de nuestro día a día. Este fue el caso de la conferencia que ofreció Joan Laporta, expresidente del Fútbol Club Barcelona, en el EspaiCaixa de Gerona ante un auditorio de más de 200 directivos, donde explicó los paralelismos entre la alta gestión de las empresas y el deporte.



Josep Lluís Rovira presentando a Joan Laporta minutos antes de que comenzara su exposición el pasado 10 de febrero en Gerona.

Sobre Laporta, Domènec Espadale, Presidente de la Cambra de Comerç de Girona, destacó su determinación en la toma de decisiones, una cualidad fundamental en la misión de un directivo. Por su parte, Josep Lluís Rovira, Consejero de la Zona Mediterránea de APD, resaltó su personalidad y capacidad de liderazgo.

Cuatro pilares

La ponencia de Joan Laporta se centró en el modelo de gestión del FC Barcelona durante la etapa de su presidencia (2003-2010). El modelo, a partir del concepto global “más que un club”, se basa en 4 elementos:

- Un estilo de juego con el “sello Cruyff”: ofensivo y espectacular, buscando la posesión del balón y presionando continuamente. Su correspondencia en el terreno de la gestión se concreta en la voluntad de construir con mentalidad ganadora, contando con las personas más adecuadas.

- La labor en formación desarrollada en La Masía, que ha permitido hacer viable y sostenible el modelo. El resultado ha sido poder contar con jugadores de la talla de Puyol, Xavi, Messi, Iniesta o Busquets, cuyo coste en el mercado habría sido muy superior.
- El compromiso con la sociedad a través del patrocinio de Unicef fue un canal importante de difusión a nivel mundial de los valores de civismo, respeto y solidaridad.
- Una clara identificación del club, como entidad deportiva más representativa de Cataluña, con el sentimiento nacional catalán. El modelo se acompañó de una organización profesional enfocada a la eficiencia y a una gestión responsable y sensata.

Claves para la renovación

A una primera etapa de éxitos con Rijkaard en el banquillo le siguió un periodo de agotamiento del liderazgo. Según explicó el exdirectivo, era el momento de tomar decisiones. La receta aplicada fue aprovechar las fortalezas, corregir los defectos y adquirir capacidad de sorprender. Se concretó en la renovación del equipo deportivo, con Guardiola al frente y el auge de nuevos protagonistas en el terreno de juego: Valdés, Piqué, Puyol, Iniesta, Xavi, Messi... A nivel de marca, el club adquirió el máximo reconocimiento con 220 millones de seguidores en todo el mundo.

En el plano deportivo, el Club logró en 2009 lo que Laporta calificó como “la temporada perfecta”, con 6 títulos ganados en un año

APD ha iniciado en los últimos años un proceso de internacionalización, que nos ha llevado ya a constituirnos en Colombia, Perú y Marruecos. Seguirán otros países en los próximos años, que nos irán permitiendo expandir la idea de APD, y ofrecer servicios a nuestros socios de forma global.

COLOMBIA

Un año de actividades en APD

Un título que a simple vista parece tan normal, en su trasfondo tiene una enorme carga de trabajo, responsabilidad y compromiso.

Liliana Acosta
Directora Ejecutiva de APD Colombia

Cuando tomé en mis manos el “Proyecto APD”, jamás dimensioné lo que ello significaría. Crear nombre en un país es de por sí difícil, inclu-

so si la marca tiene una tradición y reputación tan notable en España. Comenzamos el 1 de enero de 2014 tras una intensa etapa de preparación. Tras realizar un estudio de la oferta de formación del país, nos dimos cuenta de que el mercado estaba sobrecargado. Sin embargo, el modelo de APD, tal cual es, no existía. Una entidad con una larga tradición promoviendo la formación y actualización en todos los temas vitales para la empresa, pero que además generara espacios de Networking, no existía en Bogotá. Junto a los directores de RRHH de grandes empresas, hoy miembros de APD, definimos las actividades a realizar para el 2014, año que cerramos con 50 socios y un total de 16 eventos.



Liliana Acosta junto a Javier Ibáñez (izda.) y Felipe Quintero (dcha.), Gerente General y Socio Local, respectivamente, de Garrigues Colombia.

PERÚ

APD, una propuesta innovadora

Luis Bustamante Belaunde
Presidente Ejecutivo de APD Perú

APD se estableció en el Perú a finales de 2014. Desde su lanzamiento, el 30 de septiembre, logró convocar a los directivos más relevantes del panorama nacional. De hecho, 24 distinguidas personalidades procedentes de diversos sectores productivos aceptaron integrar su Consejo Rector.

La Asociación se ha posicionado en el tejido empresarial como una propuesta singular: interesar al más



alto nivel directivo y proveerle de información actualizada y relevante, en formatos innovadores, así como fomentar el networking.

Hasta la fecha, APD ha desarrollado ya tres actividades en el Perú, todas ellas exitosas, y en su plan para este año se propone realizar al menos diez más.

Ignacio Blanco, entonces Director General de Edelnor; Juan Carlos Sánchez, Embajador de España en Perú; Gonzalo Echeandía, Presidente del Banco Santander Perú; Javier Manzanares, Presidente de Telefónica Perú; y Carmen Rosa Graham, consultora independiente, durante el acto de inauguración de APD Perú.

The background features several overlapping, curved dotted lines in various shades of blue. Four airplane silhouettes are scattered across the page, each appearing to fly along one of the dotted paths. The lines and planes create a sense of movement and global connectivity.

Monográfico

Internacionalización

Dibujando oportunidades en el mundo

Oportunidad y requisitos de la internacionalización

Hasta hace poco tiempo, para muchas empresas la exportación era con frecuencia una actividad a la que se prestaba atención en tiempos de contracción del mercado doméstico. Cuando la economía española se frenaba, estas empresas buscaban ventas en los mercados exteriores con las que compensar el descenso en el mercado nacional. Y cuando el mercado doméstico se recuperaba, se dejaba de atender la exportación, que de esta forma era tratada como una actividad subsidiaria, secundaria.



Enrique Fanjul
Técnico Comercial y
Economista del Estado

La crisis económica de los últimos años ha sido extraordinariamente profunda y duradera. Antes, se producía una cierta caída de las ventas durante dos o tres años.

Ahora, numerosas empresas no han resistido el impacto de la crisis.

Muchas compañías españolas que han tenido que cerrar sus puertas o reducir drásticamente su tamaño

—con los consiguientes despidos de personal—, se hubieran podido salvar si en los años de bonanza hubieran dedicado recursos a desarrollar una estrategia de internacionalización.

Es de esperar que todas ellas hayan aprendido la lección de estos años y hayan asumido que la internacionalización es una vía casi imprescindible para su desarrollo e incluso su supervivencia, aunque con algunos matices y condicionantes que voy a comentar en estas líneas.

Para salir a los mercados exteriores hay que estar preparados y contar con los recursos necesarios. Lamentablemente, muchas pequeñas y medianas empresas españolas no lo están y, lo que es peor, ni siquiera son conscientes de esos requisitos.

¿Por qué internacionalizarse?

Esta es la primera pregunta que se puede formular una empresa que se plantea salir a los mercados exteriores y, en principio, hay cuatro motivos principales.

En primer lugar, para crecer, para aumentar el volumen de negocios, beneficios y empleo, mediante el acceso a nuevos mercados.

En segundo lugar, para aumentar la competitividad. Esto se puede conseguir de diversas formas. La actividad internacional puede permitir una reducción de costes (fabricando en localizaciones con menores costes, consiguiendo suministradores más baratos en otros países, aprovechando las economías de escala que se obtienen con un mayor tamaño, etc.). La actividad internacional supone además someterse a la disciplina de la competencia internacional, más exigente que la competencia únicamente doméstica. Y permite “aprender” de los agentes con los que la empresa tiene que interactuar, sean estos socios, suministradores, clientes o competidores.

En tercer lugar, la internacionalización permite reducir riesgos al diversificar los mercados en los que vende la empresa.

Finalmente, para ciertos sectores la internacionalización es un requisito imprescindible para aprovisionarse de productos que no se fabrican en el mercado nacional.

Las barreras

Ahora bien, la actividad internacional supone para las empresas afrontar una serie de barreras, entre las que destacaría cuatro tipos:

- Las limitaciones de recursos financieros, en un sentido amplio: para financiar su actividad productiva, capital circulante, etc.; para financiar los esfuerzos de cara a desarrollar su actividad internacional (visitar mercados, participar en ferias y misiones comerciales, preparar material promocional, preparar ofertas, llevar a cabo procesos de negociación, contratar servicios de asesoramiento, etc.); y financiación destinada a los clientes extranjeros para que estos financien sus compras.
- Las empresas necesitan contar con personal directivo preparado. La carencia de medios humanos preparados se manifiesta en algo tan sencillo como que muchas pymes no tienen personal que hable idiomas o no tienen una web en inglés, algo imprescindible hoy en día. La internacionalización precisa tener gestores preparados, que conozcan cómo funcionan los mercados internacionales.
- Una barrera clave para las empresas que quieren desarrollar su actividad internacional es la dificultad para identificar potenciales clientes o socios y oportunidades de negocio en otros países. A pesar de los avances que en el acceso a la información ha supuesto Internet, identificar clientes adecuados, solventes y serios sigue siendo un reto importante.
- La dificultad para obtener información sobre los mercados exteriores. Internet ha supuesto un gran avance en este punto: hoy es mucho más fácil que hace 20 años obtener estudios de mercado o información sobre regulaciones de importaciones en otros países –dos ejemplos del tipo de información más relevante que necesita una empresa cuando opera en los mercados internacionales–. Pero todavía sigue siendo una barrera obtener información fiable y de calidad sobre los numerosos aspectos que afectan a la actividad internacional de la empresa.

Una barrera clave para las empresas que quieren desarrollar su actividad internacional es la dificultad para identificar potenciales clientes o socios y oportunidades de negocio en otros países



Mi experiencia como Consejero Comercial de la embajada de España en diversos países me ha permitido comprobar cómo bastantes empresas se lanzan a los mercados internacionales sin haberse preparado adecuadamente para ello

La necesidad de prepararse

La actividad internacional requiere contar con los recursos necesarios para poder afrontar las barreras mencionadas en el apartado anterior. Mi experiencia como Consejero Comercial de la embajada de España en diversos países me ha permitido comprobar cómo bastantes empresas se lanzan a los mercados internacionales sin haberse preparado adecuadamente para ello. Y, lo que es peor, sin ni siquiera ser conscientes de esas barreras.

Muchas empresas desaprovechan en este sentido el asesoramiento y el apoyo que pueden recibir desde la Administración, tanto desde la central (el ICEX y las Oficinas Comerciales de las embajadas), como desde los diferentes organismos de promoción autonómicos.

Por poner algún ejemplo, muchas empresas exportan sin haber analizado suficientemente la seriedad o solvencia de sus clientes, y sin haber asegurado el cobro de las mercancías exportadas. El resultado es que no cobran sus ventas, bien porque son víctimas de un fraude –desgraciadamente, muchos criminales se dedican a cometer estafas en el comercio internacional, aprovechándose precisamente de la “ingenuidad” y falta de preparación de sus víctimas–, bien porque su cliente entra en un periodo de dificultades y no puede pagar. Otras empresas no planifican

adecuadamente el transporte de su mercancía, y se producen retrasos en la entrega de las mismas, con las consiguientes reclamaciones. O ven que sus mercancías son rechazadas por sus clientes porque no cumplen con los requisitos técnicos que debían cumplir. En fin, la casuística es muy amplia. Aparte de los daños concretos a la empresa afectada, estas situaciones dañan la imagen exterior de la empresa española en general. El tema capital es que las empresas deben, en primer lugar, ser conscientes de las barreras a las que se enfrentan en los mercados internacionales y, en segundo lugar, disponer y asignar los recursos necesarios para afrontar una actividad exportadora: recursos humanos y recursos financieros para poder costear una actividad de búsqueda y desarrollo de mercados que normalmente requiere de un tiempo y de unos gastos hasta dar resultados. Y, por supuesto, como requisito anterior a cualquier otro, la empresa debe contar con un producto exportable, que pueda tener acogida en los mercados internacionales.

CONCLUSIÓN

Resumiendo en pocas palabras el mensaje central de este artículo: la internacionalización ofrece numerosas ventajas y para muchas empresas es una vía prácticamente irreversible, pero requiere de preparación y recursos adecuados para poder ser realizada con éxito.



Bilbao, 19 de febrero 2015.

APD y Laboral Kutxa celebraron la I Edición Getting Contacts! como una actividad de refuerzo dentro de su plan de acciones orientadas a la internacionalización para 2015. Un evento de networking cuyo objetivo principal fue impulsar el desarrollo de negocio y nuevos proyectos de las empresas que participaron, así como fomentar la cohesión y cooperación entre organizaciones.

Un *one to one* sobre internacionalización

El encuentro, que contó con la participación de cerca de 100 empresarios y directivos, tuvo como público principal a pymes de todo el territorio vasco y también a alguna empresa nacional, que se reunieron con el fin de poder desarrollar redes de negocio entre ellas.

Antes de dar comienzo las entrevistas *one to one*, la jornada contó con la participación de Mikel Madariaga, director de APD en Zona Norte y encargado de dar la bienvenida a este encuentro, y Óscar Muguerza, director de Desarrollo de Negocio de Empresas de Laboral Kutxa, quien habló de manera introductoria a la sesión sobre las claves para afrontar la internacionalización desde el punto de vista de la financiación.

Junto a ellos participó Josu Ugarte, presidente de Mondragon Internacional y director de Operaciones Internacionales, realizando una reflexión sobre

la financiación, la internacionalización y la cooperación como palancas para afrontar el reto de la nueva complejidad empresarial; una ponencia centrada en las claves y pasos a tener en cuenta a la hora de realizar un proceso de expansión.

Encuentros “vía Skype”

Posteriormente, y tras ofrecer unas pautas sobre la dinámica de las reuniones, Juanjo S. Villalobos, CEO de Getting Contacts! dio paso a la fase de entrevistas en la que los directivos asistentes tuvieron también la posibilidad de realizar diversas videoconferencias vía Skype con empresas de países como, por ejemplo, Brasil.

A través de Getting Contacts! cerca de 100 empresarios pudieron intercambiar en primera persona experiencias sobre sus proyectos de internacionalización

CLAVES FINANCIERAS

Afrontar la internacionalización sin morir en el intento

La financiación es la parte aburrida de la internacionalización, una especie de mal menor que hay que resolver. Las empresas se internacionalizan para vender o para producir, no para mejorar su financiación. De ese proceso estratégico o de mera supervivencia se derivan importantes consecuencias en la empresa matriz, ya sean estructurales, de conocimiento, de personas o lógicamente financieras.



Oscar Muguerza
Director Desarrollo de
Negocio de Empresas de
Laboral Kutxa

“No hay soluciones estándar, cada caso es diferente y lo importante es saber rodearse y aprender de los errores. Abrirse a la colaboración, a la sinergia, al trabajo conjunto es la respuesta.”

La financiación adecuada siempre es complicada, y en ámbitos internacionales el proceso normalmente es más complejo debido a que se trata de mover o invertir dinero en países con usos y costumbres diferentes, y los riesgos se multiplican.

Lamentablemente, es bastante usual que afecte negativamente a las cuentas de la matriz. Nosotros estudiamos detalladamente datos de más de 50.000 empresas españolas que analizamos y valoramos. De estos estudios se obtiene información contrastable sobre la salud financiera de las empresas, y si hablamos de implantaciones en el exterior vemos que la situación financiera de las empresas multilocalizadas es peor que la de las que no lo están. ¿Hay por ello que renunciar? Lógicamente no, hay que gestionarlo bien, anticiparse a los problemas y buscar soluciones. Para eso están los bancos. Pensando en qué hacen las empresas podemos identificar 3 etapas diferentes:

- Exportar: lo más fácil y usual. Básicamente tendremos que controlar bien los cobros y los riesgos, y las garantías inherentes. Lógicamente no es lo mismo exportar de manera puntual que tener el 90% de las ventas fuera.

- Implantarse comercialmente: empezamos a invertir, algo de almacén, personas, servicio técnico... Todo ello requiere trato con los bancos locales. Podemos ser muy grandes en nuestro país de origen y completamente desconocidos en el de destino.
- Implantarse productivamente: esta opción ya se piensa mucho más. La inversión puede ser millonaria, y sin tener resuelto el problema financiero nadie dará el paso.

5 factores clave

En cada una de estas etapas tendremos una serie de necesidades básicas que solucionar. Analizándolas, vemos que hay 5 factores clave:

1. Los cobros, pagos y operativa básica bancaria: Es seguramente el más relevante y el que más coste financiero tiene para la empresa. Los métodos de pago son diversos y muchas veces complejos, con muchos ángulos y todos tienen puntos a favor y en contra. Acertar con el adecuado no es sencillo. Depende mucho del país y de nuestra relación con el interlocutor en destino. La banca es un negocio de confianza y para trabajar con la banca local en el país de destino es fundamental la persona que pongas al frente. Bús-

cate un financiero que conozca bien cómo se hacen allí las cosas, que hable bien el idioma, que conozca la cultura, los hábitos financieros, la regulación y normativa, los tipos de interés y comisiones habituales... En resumen, mejor contrata a alguien local y con años de experiencia. Prepara un buen dossier sobre tu empresa y sus planes en el país para que sirva de carta de presentación e intenta que gestionen tu cuenta en algún centro *corporate* en vez de en la sucursal más cercana, estarán más acostumbrados a resolver problemas de multinacionales. Presta atención a este apartado, es el más importante.

2. Financiar las necesidades de liquidez: Una de las principales dificultades. Habitualmente el peso recae en la matriz y cuesta mantener el tirón. He visto muchos casos de deterioro de cuentas aquí debido a una situación de continua financiación en destino. ¿Cuál sería un buen reto para tu banco? Que te busque la mejor solución. Hay que separar la necesidad de liquidez de la de inversión, y es muy recomendable entablar cordiales relaciones con la banca local buscando financiación. La gran mayoría de los bancos piden antigüedad en la relación y apoyo de tu banco en origen o de la matriz.

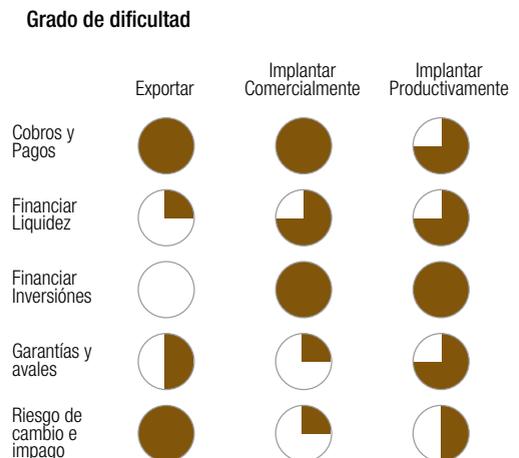
3. Financiar las inversiones necesarias: Esto ya es trabajo de sastrería fina para los bancos y directores financieros de las empresas. Como decía antes, la gran inversión se trae de casa y muchas veces es la pequeña la que genera problemas. En este punto son muy importantes la normativa local, los usos y costumbres bancarias, y las condiciones económicas. Aquí, trabajar con banca local es imprescindible.

4. Obtener garantías o avales para la actividad: Podemos necesitar un

aval o garantía para una licitación, un pedido o anticipo, ante la administración local... Hacerlo en tiempo, forma, coste y lo más ajustado posible a la necesidad, es la clave. Este aspecto es muy proclive a sorpresas desagradables si no lo haces bien. Seguramente se minusvalora.

5. Los riesgos de cambio o impago: Cualquier actividad en la que se mueve dinero tiene riesgo, si lo haces en un entorno que controlas menos, el riesgo se multiplica. Básicamente podemos cuantificarlo en riesgo de impago y en riesgo de cambio de divisas. Ambos se pueden cubrir o minimizar. El consejo es hacerlo siempre. Un punto a destacar es el de riesgo país que arrastra a las empresas y bancos locales.

Si cruzamos las necesidades financieras con lo que pretende la empresa, podemos llegar a este cuadro de grado de dificultad en cada una de las actividades.



Resumiendo, de lo sencillo a lo complejo, no hay internacionalización sin una buena solución. Y en este mundo grande y redondo, siempre hay un paso más que dar.

LA INTERNACIONALIZACIÓN NO ES UN JUEGO DE SUMA CERO

“Más fuera es más dentro”

El proceso de Globalización que tuvo su origen en los acuerdos de Bretton Woods, en el desarrollo de los transportes y de las TIC, no se ha acabado. Nos ha dejado un nivel de interdependencia entre países brutal y, como no ha sido un proceso controlado, con unos niveles crecientes de desigualdad dentro de los países, aunque no globalmente.



Josu Ugarte
Presidente de
Mondragón
Internacional

La mala noticia es que este proceso no ha acabado porque otra de las características es su velocidad creciente de cambio. Y la digitalización provocará (ya lo está haciendo) cambios todavía mayores.

¿Y qué tiene que ver con las pymes?

Pues mucho. Para las industriales, el impacto es y será enorme, mientras que las de servicios que hasta ahora estaban menos amenazadas, serán barridas del panorama empresarial por el desarrollo de la digitalización. Solo los servicios de proximidad: servicios a las personas (salud/turismo), instaladores, mantenimiento... podrán continuar con sus actividades. El resto verá incrementar la competencia vía otros “players” desde otros países.

La consultora Olyver Wyman preveía para Francia una potencial pérdida del 50% del empleo en el sector servicios en los próximos 10 años si no se tomaban las medidas para el desarrollo de servicios digitales. Tanto USA como China ya han mostrado su interés en priorizar los servicios como eje estratégico en la siguiente década. Por tanto, la internacionalización de todas las empresas, y en especial de la pyme, es una absoluta necesidad y una cuestión de supervivencia. Y lo será más en el futuro.

La internacionalización permite diversificar mercados, mejorar las exportaciones, incrementar el volumen y conseguir economías de escala, mejorar la rentabilidad y un aprendizaje colosal.

Sin embargo, la apuesta no es fácil. Las empresas pequeñas disponen de menos recursos para poder abordar proyectos en otros países aunque, por otro lado, son mucho más ágiles en la toma de decisiones, en la velocidad de reacción.

La clave desde mi punto de vista está en seguir un proceso bien estructurado. Primero, analizar las capacidades de las que se dispone y si permite una propuesta de valor rentable y sostenible. Segundo, la selección correcta del país. Evitar elegir países en función de personas o *partners* que conocemos y hacerlo en función de la capacidad del país de crecimiento, especialmente sus clases medias, sin olvidar el entorno económico o la facilidad de hacer negocios medido por el índice “doing business”. Tercero, disponer de una o varias personas con mucho potencial seleccionadas de antemano para poder dirigir aventuras internacionales. La selección del expatriado es la clave principal de éxito de cualquier desarrollo internacional. Por último, decidir el tipo de implantación en destino: una oficina de representación que haga labores de

marketing pero permita facturar desde la casa matriz; una oficina comercial que permita facturar en moneda local y actividades como la post venta; o una instalación productiva que permita todo lo anterior además de fabricar. Una última alternativa sería una alianza o una Joint Venture, pero para ello se necesita un cierto tamaño y una experiencia previa en procesos de internacionalización.

Las pymes también pueden

Curiosamente, y en contraste con la opinión generalizada, las pymes también pueden internacionalizarse productivamente. En Mondragón, entre las 10 empresas más internacionalizadas (medidas en porcentaje de personas en el exterior respecto al total de la empresa) hay 5 pymes. Todas ellas, además, en países emergentes y con resultados positivos. Por tanto, la pyme, industrial o de servicios, puede internacionalizarse. Ahora bien, necesitará de apoyo muy profesionalizado para conseguir tener éxito.

No queda mucho más tiempo. De la misma manera que nosotros empezamos a conquistar otros mercados, debido principalmente a nuestros costes (años 90-2000), los emergentes vendrán a competir aquí. Si no disponemos de una buena diversi-

ficación geográfica nuestra posición competitiva estará en peligro.

Vayamos, pues, a países emergentes y acompañémosles en su desarrollo. La internacionalización no es un juego de suma cero: “más fuera es más dentro”, aunque resulte paradójico para algunos.

Y apostemos por el capital local (las pymes lo son). Aquí, como colectivistas que somos, tomamos decisiones no solo en función de resultados a corto, sino de otros aspectos diferentes a los puramente económicos. Por ello, apenas han existido procesos de deslocalización. Esto nos ha permitido aguantar la crisis sin tanto impacto. Y la diversificación geográfica nos ha permitido que muchas empresas del territorio puedan seguir compitiendo.

Paradójicamente, solo incrementando nuestra presencia en el exterior, conseguiremos desarrollarnos aquí. El nivel de interdependencia de la economía, la digitalización, la explosión de las clases medias en países emergentes y la integración de talento multicultural son desafíos ante los que necesariamente debemos posicionarnos. Únicamente lo conseguiremos internacionalizándonos. Y las pymes jugarán el rol principal. Debemos apoyarlas por el futuro del país.

EL RESULTADO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN NO PUEDE SER MÁS CLARO

La evolución de las empresas internacionalizadas (multilocalizadas) comparadas con las locales (sin implantación exterior) de Mondragón entre el período 90-95 y 2007-2012 muestra un impacto extraordinario de la internacionalización:

- En **ventas totales**, las empresas locales han mantenido sus ventas durante el período analizado, mientras que las multilocalizadas han multiplicado por 5.
- En **resultados netos**, las empresas locales los han mantenido mientras que las multilocalizadas los han multiplicado por 13.
- En **valor añadido** las locales han crecido un 55%, las multilocalizadas un 300%.
- En cuanto al **empleo total**, las locales perdieron un 21% frente a un 21% que crecieron las globales en la casa matriz.
- En lo referente a **patentes en vigor**, las locales pierden un 68% en el período 2012 respecto al 2007 frente a un crecimiento del 23% en las globales en la casa matriz.

“Áreas permanece siempre atenta a nuevas opciones de internacionalización”

Dar el salto de un mercado doméstico a otro más desconocido y complejo es todo un reto que todavía hoy muchas empresas españolas no se atreven a dar, bien por su reducido tamaño, por la falta de financiación, por recelo del contexto económico o por otros factores que estiman disuasorios.

Oscar Vela, director general en España y Portugal de Áreas, compañía líder en Food&Beverage y Travel Retail, desgrana en la presente entrevista la experiencia de una empresa, fundada en 1968, que desde que emprendió su apuesta por la internacionalización con la entrada en el mercado de autopistas de Portugal en 1992, ha ido revalidando su estrategia de crecimiento en el exterior hasta lograr que el 43,1% de sus ingresos totales procedan de mercados internacionales (EEUU, México, Portugal y Chile).

¿Cuáles han sido los principales hitos alcanzados por Áreas en el capítulo de la internacionalización durante 2014?

El pasado ejercicio ha sido muy próspero para Áreas en los mercados exteriores. En Portugal, por ejemplo, hemos renovado las concesiones en los aeropuertos de Lisboa y Oporto hasta 2021. Y en el caso de EEUU el proyecto más paradigmático de éxito este año ha sido la culminación de la autopista de Maryland con la puesta en marcha de las áreas de servicio Maryland House, una de las más grandes de Estados Unidos, y Chesapeake House. Además, este año Áreas ha recibido el premio en la categoría de Internacionalización en la VII Edición de las Medallas de Honor y Premios Carles Ferrer Salat, que reconocen la

labor de personas y empresas que han destacado en el ámbito empresarial.

¿Reforzará Áreas su apuesta por EEUU ante este escenario tan propicio?

EEUU ha sido el segundo destino de las inversiones de Áreas con 25 M€, una magnitud que ilustra el grado de confianza que tenemos depositado en este país. Nuestra presencia allí se concreta en 166 establecimientos repartidos entre 10 aeropuertos y las autopistas de Florida Turnpike y la I-95, que une Washington y Nueva York.

¿Qué otros mercados exteriores prioriza Áreas?

Portugal es otro mercado muy interesante y, además, es muy especial para Áreas porque supuso el debut internacional de la compañía en 1992. Desde entonces, Áreas se ha ido afianzando en la geografía lusa y nuestros objetivos ahora pasan por asegurar la viabilidad del negocio los próximos cinco años y consolidarnos como un operador de referencia, tanto en la división de aeropuertos como en el capítulo de autopistas. Los ingresos en Portugal han aumentado por encima del 7% en 2014 y hemos logrado renovar los contratos de concesión de los aeropuertos de Oporto y Lisboa. Actualmente, en Portugal gestionamos 60 establecimientos y se nos presentan nuevas oportuni-



OSCAR VELA
DIRECTOR GENERAL DE ÁREAS
EN ESPAÑA Y PORTUGAL

dades interesantes de crecimiento. En paralelo, en México y República Dominicana, donde entramos en 2002, nuestra presencia está consolidada y existen buenas perspectivas de crecimiento. Chile también es otro mercado destacado para Áreas y en este país gestionamos locales en el Aeropuerto de Santiago de Chile y en centros comerciales.

¿Piensa Áreas en instalarse en nuevos mercados a corto plazo?

Áreas permanece siempre atenta a nuevas opciones de internacionalización como vía de crecimiento. En este sentido, no descartamos estudiar propuestas que puedan ser interesantes.

¿En qué medida la apuesta de Áreas por Barajas puede influir en el crecimiento exterior?

En Áreas transmitimos la confianza de ser una firma multinacional y sabemos

rentabilizar el extenso *know how* que hemos adquirido en nuestra trayectoria empresarial. Esa fiabilidad y experiencia son las que nos dan toda la flexibilidad necesaria para emprender nuevos proyectos y adaptarnos a mercados y situaciones de cualquier envergadura. Lo que Áreas ha hecho en Barajas marca un punto de inflexión. Gracias a haber ganado el mayor contrato de la historia de la restauración de los aeropuertos españoles, hemos renovado por completo la oferta gastronómica del recinto, que pasa a ser un exponente de calidad y variedad con la culminación de 47 locales de 26 conceptos distintos adaptados a las preferencias y necesidades de los distintos perfiles de viajeros. Por su envergadura y por su buena acogida, el “Plan Barajas” supone la mejor tarjeta de presentación de cara a optar a nuevos concursos, tanto en el mercado doméstico como en el terreno internacional. Un ejemplo de ello es la ya exitosa marca Deli&Cia, implantada en los principales aeropuertos españoles y que ha sido galardonada con el *Hostelco Awards* en la categoría de mejor concepto y que en breve abrirá su primer establecimiento en México. En otros mercados como autopistas se han hecho renovaciones y se ha innovado creando nuevas marcas como por ejemplo Airea, el nuevo concepto de áreas de servicio. En realidad, los 150 millones de clientes que confían anualmente en Áreas se han convertido en nuestra mejor tarjeta de presentación y también en nuestra motivación para apostar e invertir en el liderazgo internacional de la empresa y nuestras marcas.

“ *En Áreas transmitimos la confianza de ser una firma multinacional y sabemos rentabilizar el extenso know how que hemos adquirido con el tiempo* ”

Los nuevos “argonautas”

La historia de la internacionalización de las empresas españolas es relativamente conocida. La otra cara de esta internacionalización lo es mucho menos: el ascenso de los ejecutivos españoles en muchas multinacionales extranjeras. Forman ahora un selecto grupo, son los nuevos “argonautas” de la era moderna, una diáspora de ejecutivos de primer nivel que se asomó a lo largo de las últimas décadas a lo más alto de las cúpulas directivas de líderes mundiales.



Javier Santiso

Profesor de Economía en ESADE, vicepresidente de ESADEgeo y Fundador del Club Mundi

El último ejemplo de ellos es Marcos de Quintos, ascendido a principios de 2015 a vicepresidente de la multinacional americana Coca-Cola, convirtiéndose así en el número dos mundial del gigante americano.

Un caso no aislado, al contrario

Muchos ejecutivos españoles, a lo largo de las últimas décadas, se asomaron a las cúpulas directivas de multinacionales extranjeras a nivel de las matrices, es decir no solo en las presidencias de las filiales ibéricas. En 2015 los consejeros delegados (CEOs) de empresas como las multinacionales alemanas Merck Serono, Esprit y KabelDeuchthland; las americanas Zoetis, Otis (hasta una fecha muy reciente), Hudson o la firma de moda Lacoste (hasta también una fecha muy reciente); y del banco inglés Lloyds, son (o eran) españoles. El número dos mundial del banco francés Société Générale también es español, formado en INSEAD. Los hijos de emigrantes españoles tampoco han desmerecido. Una hija de gallegos es así la única mujer y extranjera en el Comité de Dirección de BMW en Múnich; otro gallego ha presidido durante años la reestructuración mundial de Kodak; un hijo de emigrantes

españoles preside ahora el destino del muy suizo banco privado Mirabaud; otro ha fundado la tecnológica financiera suiza Avaloq; y una hija de la emigración catalana preside una de las mayores agencias de publicidad mundial, la francesa Havas.

Precisamente, en nuestro país vecino, los comités ejecutivos mundiales de las mayores multinacionales galas est n repletos de ejecutivos y ejecutivos españoles. Así, la multinacional de lujo Kering tiene una malagueña en su c pula, mientras su competidor LVMH alinea un hispano-inglés en su máxima c pula directiva. Danone, Sodexo, Suez, Pernod Ricard, Altadis, FNAC, Alcatel-Lucent y Schneider tienen entre sus filas, cada una de ellas, un miembro español en la dirección general española. Lo mismo ocurre con las suecas Assa Abloy y Securitas, las americanas Visa, PepsiCo, Dupont, Johnson&Johnson y Whirlpool, la suiza Schindler, la luxemburguesa Arcelor Mittal, la danesa Vestas, las alemanas DHL, Bertelsmann, Tui Travel y Volkswagen, las inglesas Hackett, Bupa y BT Global Services, o la operadora de telecomunicaciones emirat  Etisalat. Todas tienen un español en su Comité de Dirección.

En los máximos escalones de empresas como las tecnológicas americanas Cisco y HP, o de la holandesa ING, hay un español al mando de regiones enteras. En Asia, el presidente de la zona para Microsoft es un español, al igual que para Coca-Cola (hasta una fecha reciente) o para la mexicana Cemex. Desde Panamá, un español preside las operaciones para América Latina de la americana Procter&Gamble. Desde Miami lo hacen otros españoles para la tecnológica canadiense Blackberry (también hasta una fecha reciente) y la multinacional de publicidad exterior Clear Channel. En Nueva York están afincados españoles que dirigen desde allí las operaciones latinoamericanas del banco estadounidense Morgan Stanley (en 2015 se trasladó a España) y la gestora de activos Blackrock. En la suiza Adecco, el presidente español co-

ordina también, desde Madrid, las operaciones para América Latina.

En el corazón financiero mundial

Algunas veces estos nuevos “argonautas” españoles desempeñan operaciones sorprendentes. Así, en la capital británica, uno de los máximos inversores inmobiliarios es un español que acabó adquiriendo los edificios del Foreign Office adyacentes al palacio real de Buckingham Palace. Desde la terraza de lo que serán residencias y hoteles de lujo se puede divisar Trafalgar Square, el palacio de los reyes de Inglaterra y uno de los más famosos jardines ingleses que adornan el corazón de la ciudad. Ese inversor, un banquero reconvertido, reside en la capital inglesa desde hace casi dos décadas. Lo mismo está ocurriendo con otro español que ha sido máximo responsable mundial de multinacio-

Muchos directivos españoles viven en el corazón financiero mundial, desempeñando altos cargos en fondos como Carlyle, Lion Capital, Amber Capital o Moore Capital



Este artículo se inspira en uno de los capítulos del libro recién publicado por Javier Santiso: “España 3.0: Necesitamos resetear el país”. Planeta, 2015.

nales como Valeo, Fiat e Iveco, y que ahora está involucrado en uno de los mayores complejos inmobiliarios que se están construyendo en la capital británica.

Como ellos, muchos otros directivos españoles viven en el corazón financiero mundial, desempeñando altos cargos en fondos como Carlyle, Lion Capital, Amber Capital o Moore Capital. Otros “argonautas” en la City son financieros destacados como el máximo responsable para Europa del banco americano JP Morgan, uno de los fundadores del *hedge fund* GLG (ahora GLG MAN), o el máximo responsable para Europa del banco americano Citibank. También están profesionales como ese maestro jamonero afincado en Londres y que aspira a ser el proveedor de ibéricos en los partidos de la Champions League.

Más de uno

En muchas ocasiones nos encontramos con empresas multinacionales que no tienen uno, sino varios españoles en la cúpula directiva. Es el caso de los ya mencionados Lloyds, un banco muy británico (que preside además un portugués, procedente del Santander), o de la multinacional americana de ascensores Otis. En la sueca Securitas coinciden también dos españoles en el mando, al igual que en las suizas Adecco y Swissport,

o en la francesa Renault, donde uno de ellos maneja todas las fábricas y operaciones mundiales del constructor francés. Lo mismo ocurre en Havas, donde además de la presidenta ejecutiva mundial –hija de emigrantes española que estudió en HEC, la cuna de la élite empresarial francesa–, está el CEO (español) de Havas Media, también en la cúpula directiva compuesta por ocho personas.

La cementera mexicana Cemex, una de las mayores multilatinas, es probablemente el caso más destacado: nada menos que cinco españoles están en 2015 en el comité ejecutivo mundial (es decir más de un tercio, 40%), presidentes de la zonas europeas, asiáticas e incluso del corazón del grupo, de México. Antes de la última reorganización eran incluso 5 españoles de 9 miembros que componían el Comité de Dirección mundial (es decir un 60%). Si a esto sumamos que el economista jefe mundial del grupo también es español y con base en Madrid, estamos ante un caso único. El hecho de que la sede internacional de la empresa esté en Madrid explica quizás en parte esta densidad; una prueba de que los efectos “sede” tienen impactos también en el capital humano. Igualmente, el máximo responsable de la estrategia mundial se encuentra en Madrid, lo cual tiene efectos directos sobre el tejido de consultores, proveedores, analistas y contratados por la multinacional. A nivel de corporaciones europeas, también destaca Airbus Défense con dos españoles en el Comité de Dirección; y otro más como consejero delegado desde 2013 de la filial Eurofighter.

Un caso particularmente llamativo es el de la multinacional suiza Nestlé: a mediados de 2005 esta

En muchas ocasiones nos encontramos con multinacionales que no tienen uno, sino varios españoles en la cúpula directiva. Es el caso de los Lloyds o de la multinacional de ascensores Otis.

empresa tenía nada menos que 3 españoles en el Comité de Dirección mundial. España era así la nacionalidad más representada en la cúpula directiva. Hoy en día quedan todavía dos ejecutivos de primer nivel. Cuando uno se pasea por los pasillos de su sede en Vevey, como he podido hacerlo en varias ocasiones, no solo puede comprobar que flota en el aire una nota de respeto entre los colaboradores de estos directivos españoles, sino que además se respira una empatía evidente, el indicador más adelantado que señala la proximidad de un gran directivo. En esta multinacional, de hecho, el castellano se ha convertido en un idioma casi oficial, por hablarlo también sus presidentes y consejeros delegados, crecidos también en las filiales de América Latina.

A pesar de las distancias...

De las lejanías, todos conservan esa alegría y energía muy española. Quizás sea una de nuestras armas secretas. Una manera de asomarse al mundo tuteando al sol. Hoy en día, el Club Mundi —que reúne a los “argonautas” de la diáspora española, ejecutivos, empresarios y emprendedores

A pesar de las distancias, de las lejanías, todos conservan esa alegría y energía muy española. Quizás sea una de nuestras armas secretas. Una manera de asomarse al mundo tuteando al sol.

que han desparrramado su talento en el mundo entero—, tiene unos 400 directivos, todos españolas y españoles, fuera del país, y también “retornados”; directivos que regresaron desde sus puestos de dirección de Disney, Oracle, Jazztel, Microsoft o Unilever, por mencionar algunos. Todos tienen un alto compromiso con su país, con una España más 3.0, crecida con sus vivencias internacionales. Todos, a su manera, contribuyen a destruir masivamente ese mito según el cual no hay cantera de talento directivo en España. Todos ellos son ejemplos que emular, seguir, cuidar, dar a conocer, para convencernos de que tenemos un gran país.

Cuando creé el Club Mundi, a mediados de los años 2000 (era yo mismo un “argonauta” viviendo entonces en París), este grupo empezó con almuerzos informales, éramos un puñado de directivos que querían conocerse y hacer país. Cuando nos hemos reunido por primera vez en formato anual, lo celebramos en San Sebastián, en el Basque Culinary Center. Más de un centenar de directivos acudió a la cita. Fue a finales de junio del 2014, el tiempo ayudó, con múltiples nubes altas y soleadas. Cada uno contaba su vivencia compartiendo de manera sencilla, natural, la suerte que tenía (y que se había buscado).

Iberoamérica, ¿una tercera conquista?

Consideraciones a tener en cuenta por la pyme a la hora de expandirse en Iberoamérica

“Si consigo ver más lejos es porque he conseguido auparme a hombros de gigantes”

Isaac Newton

Al comienzo de la crisis era muy común escuchar comentarios de este tenor en cualquiera de los países iberoamericanos: “no contentos con habernos comenzado a conquistar a finales del siglo XV, iniciasteis una segunda conquista con la llegada de las grandes compañías españolas. Parece que esa segunda conquista tampoco os ha parecido bastante; con la llegada de las pequeñas y medianas empresas habéis iniciado una tercera oleada”.

Uno de los principales problemas que hemos tenido que afrontar las empresas españolas es vencer esa imagen de conquistador, imagen que iba aparejada a una acusación de actuar con cierta arrogancia y con aires de superioridad, como nuevos evangelizadores de la cultura empresarial. Deberíamos prestar atención a Aristóteles: *“No es suficiente saber lo que hay que decir, también hay que saber cómo decirlo.”*

Un primer punto de partida que debería resultar evidente para todos nosotros, si bien no siempre lo aplicamos, es que puede que en algunos sectores haya menos experiencia en aquellos países a los que vamos, pero nuestra mayor experiencia no nos sitúa por encima de nadie. Asimismo, no deberíamos olvidar que cuando salimos de nuestro país pasamos a jugar en terreno, sino contrario, sí ajeno. Sin duda alguna, compartimos con los países iberoamericanos un pasado y una lengua comunes, pero ni somos iguales, ni entre

ellos son iguales. Muy al contrario, hemos de tener bien presente que somos muy diferentes, y que entre ellos son muy diferentes. El *modus operandi* que empleemos en Guatemala, por ejemplo, puede que no solo no nos sirva, sino que sea una rémora en Perú. Y si bien hablamos el mismo lenguaje, no siempre nos entendemos.

Por otra parte, no debemos olvidar que podemos ser vistos como oportunistas por llegar en un momento atractivo y de bonanza, pero que ni somos de allí ni hemos estado allí cuando la situación era muy distinta a la actual, y que nuestra imagen no será la mejor si hemos estado y dejado el país en el pasado sin dejar de afirmar cada vez que llegábamos que veníamos para quedarnos definitivamente. Y, por último, no deberíamos olvidar que sus tiempos son otros, y que creer en Benjamin Franklin: *“quien tiene paciencia, obtendrá lo que desea”*, puede ayudarnos en muchas ocasiones.



Julio Veloso
Socio de BROSETA

El déficit de infraestructuras

Tras este primer acercamiento, es preciso apuntar que si bien cada país presenta diferentes oportunidades (industria agraria, alimenticia, sector financiero, sector asegurador, recursos naturales, pesca, educación, sanidad, etc.), todos cuentan con una característica común: el déficit de infraestructuras. A su vez, la gran mayoría de los países de la región son grandes productores de materias primas, siendo uno de los grandes caladeros donde ha pescado de manera continuada el dinero procedente de China.

Además, y si bien la mayoría de los países de la región siguen esperando mantener unas envidiables y deseables tasas de crecimiento, el ritmo parece que tiende a desacelerarse; los precios de las materias primas han descendido y el gran inversor chino parece empezar a dar síntomas de que sus bolsillos no son infinitos.

Hemos de tener bien presente que somos muy diferentes, y que entre ellos son muy diferentes. El *modus operandi* que empleemos en Guatemala, por ejemplo, puede que no solo no nos sirva, sino que sea una rémora en Perú. Y si bien hablamos el mismo lenguaje, no siempre nos entendemos.

Por otra parte, la ortodoxia económica parece haberse instalado en la región, y la mayoría de sus gobiernos huye de veleidades expansionistas que puedan volver a traer los fantasmas del pasado: deuda, inflación galopante y los problemas aparejados a ambas cuestiones. Teniendo todo esto en cuenta, los gobiernos de la región tienen dos grandes objetivos prioritarios: conseguir que el mayor número de gente posible abandone los índices de pobreza y extrema pobreza, pasando a integrar la clase media (si bien los parámetros para considerar que alguien ha pasado a engrosar parte de este grupo difieren del que tenemos en Europa); y desarrollar el sistema de infraestructuras del país. Sin una buena red de carreteras, puertos, aeropuertos y ferrocarriles, los objetivos de desarrollo y riqueza de un país son muy difícilmente alcanzables.



Resulta muy importante contar con un socio local y, sobre todo, elegir el adecuado, tanto porque es muy difícil llegar a ciertos sitios sin él, como porque una mala elección en este sentido puede cerrarnos las puertas de manera definitiva en un determinado país

En este contexto, y debido a la ortodoxia económica a la que aludíamos antes, los gobiernos de la región están promoviendo, y lo harán aún más, las Iniciativas Privadas (IP) o las Asociaciones Público Privadas (APP), en las que el particular ha de idear y desarrollar el proyecto que, una vez aprobado, será financiado, mayoritariamente, con dinero privado.

Contar con un socio local

Cuando, como empresas españolas, vamos en busca de las enormes oportunidades que el desarrollo de las infraestructuras de estos países nos puede ofrecer, no hemos de olvidar que somos embajadores e imagen de nuestro país, y que por uno se nos puede juzgar a muchos.

Por otra parte, debemos también tener presente que hay muchas empresas locales que piensan que su país es su coto privado y que, si nos admiten, es porque no tienen otro remedio, porque no disponen de la experiencia o de los recursos necesarios para acometer algunos de los proyectos que se van a licitar y que, por lo tanto, somos un mal menor.

Asimismo, debemos tener en cuenta que hay otras empresas (fundamentalmente brasileñas), que llevan 30 años o más con fuerte presencia e implantación en muchos de esos países, que en algunos de ellos son vistas como jugadores locales y a los que nuestra llegada les gusta incluso menos que a los nacionales, porque aquellas sí que

tienen esos recursos y experiencia que les falta a estos.

Por todo lo anterior, resulta muy importante contar con un socio local y, sobre todo, elegir el adecuado, tanto porque es muy difícil llegar a ciertos sitios sin él, como porque una mala elección en este sentido puede cerrarnos las puertas de manera definitiva en un determinado país (e incluso en los países vecinos) o, lo que es peor, puede ponernos en incómodas situaciones judiciales que impliquen el pago de indemnizaciones o multas, e incluso tener que afrontar penas de prisión para los responsables o representantes de la empresa.

Reglas no escritas y difíciles de interpretar

Además, hay diálogos difíciles de entablar y gestiones difíciles de acometer si no se habla el mismo lenguaje y si no se conoce en profundidad el verdadero funcionamiento del sistema; reglas no escritas y difíciles de enseñar y de interpretar, cuyo conocimiento y manejo no siempre resulta fácil y evidente a alguien extranjero. Es más, aun sabiendo descifrarlas y aplicarlas, no siempre nos darán la oportunidad de poner en práctica nuestro conocimiento y experiencia, por ser extranjeros. Al fin y al cabo, esto es algo que en modo alguno debería sorprendernos ya que... ¿cuántas grandes empresas de infraestructuras han conseguido convertirse en un importante jugador local en nuestro país?

LAS REGLAS DE LOS NEGOCIOS HAN CAMBIADO.



Regla nº06

Si tienes seguro, tienes liquidez.

Descubre nuestras soluciones para optimizar los riesgos y liquidez de tu negocio.

Regla nº08

Si no consigues financiación, tienes financiación.

*Descubre la financiación CESCE al **2,75%**.*

Regla nº10

El cliente malo, no existe.

Descubre las soluciones contra impagos con mayor aceptación de riesgos.

Entra en elvalordelcredito.cesce.es y únete al cambio

900 90 71 98



SENER abierto al mundo

SENER es un grupo de ingeniería y tecnología que participa con éxito en Ingeniería y Construcción, Aeronáutica, y Energía y Medio Ambiente en proyectos y con clientes de todo el mundo. Solo en el área de Ingeniería y Construcción, SENER dispone de oficinas asentadas en Argelia, Argentina, Brasil, Corea del Sur, China, Emiratos Árabes Unidos, España, Estados Unidos, India, Japón, México, Polonia, Portugal y Reino Unido.



Pilar García
Directora de
Comunicación
de SENER

Esta vocación global estuvo siempre patente para la dirección de la empresa, que consideró la apertura al exterior como una clara oportunidad. SENER nació en 1956 con el cometido de ser una ingeniería capaz de abordar proyectos complejos, técnicamente innovadores y que dieran respuesta precisa a las necesidades del cliente. Y ese tipo de contratos, por aquel entonces, no abundaban en España. En los primeros años, su actividad se centró en el diseño de barcos. Pero ya en la década de los 60 comenzaron los trabajos en plantas industriales y de procesos, las obras marítimas, el sector petroquímico y la ingeniería civil y, algo más adelante, en el sector aeroespacial. Así, aunque la actividad de SENER en nuestro país en los 60, 70 y 80 fue notable, también se ganaron contratos más allá de nuestras fronteras: la torre de lanzamiento de cohetes en Kiruna (Suecia) para la ESRO (antigua agencia espacial europea, hoy denominada ESA), en 1967, representó un hito para nuestra internacionalización.

Por sectores

Otros ejemplos han llevado igualmente a SENER a ser una referencia en el contexto internacional. Comenzando por FORAN, nuestro software CAD/CAM/CAE para el diseño y construcción de todo tipo de buques

y artefactos flotantes, que este año celebra su 50 aniversario. En la actualidad, FORAN es líder tecnológico en su sector y una de las primeras aplicaciones navales del mundo utilizada por astilleros y oficinas técnicas de más de 30 países. En Aeroespacial, fuente de desarrollos innovadores en SENER y cuna de excelencia tecnológica, son notables sus proyectos para las agencias espaciales europea (ESA), norteamericana (NASA), japonesa (JAXA) o rusa (Roscosmos). El ámbito de Infraestructuras y Transporte ha sido otra de las puertas de entrada de la empresa en diferentes países, con obras de ferrocarril y transporte urbano, carreteras, aeropuertos y puertos, obras hidráulicas o de recuperación del litoral, en Argelia, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, España, México, Polonia... Por su parte, Energía y Procesos es el sector con el que la compañía ha potenciado su vertiente constructora, al llevar a cabo trabajos —muchos de ellos llave en mano— en Argentina, Bélgica, Francia, India, Marruecos, México, Omán y Sudáfrica, entre otros. En 2013, el 76 % de las ventas de SENER se produjeron fuera de España, un porcentaje que ronda el 90% en 2014. Este desarrollo en proyectos ha ido acompañado de una política de internacionalización en divisiones plenamente operativas que SENER

ha abierto en aquellos lugares donde contaba con una creciente actividad. A finales del siglo XX, en virtud de sus propios proyectos y de las oportunidades que se vislumbraban en distintas zonas geográficas, impulsó la apertura de oficinas fuera de España con vocación de permanencia en el largo plazo, como lo demuestra la propia historia de la compañía. La primera fue la de Lisboa, en 1991, a la que siguieron centros en América, Europa, África y Asia. En América del Sur y en Centroamérica cuenta con divisiones muy consolidadas, como México, que es el segundo país para el grupo por número de personas. En los últimos años, SENER está creciendo en Asia, especialmente en China, Japón y Corea del Sur, países que lideran el mercado de la construcción naval y donde la presencia del Sistema FORAN empieza a ser relevante.

En 2013, el 76% de las ventas de SENER se produjeron fuera de España, un porcentaje que ronda el 90% en 2014

La estrategia '3i'

Hoy en día, la internacionalización forma parte de la estrategia del grupo, resumida en las '3i': Innovación, Internacionalización e Inversión.

En ella, la internacionalización ha permitido a la empresa identificar oportunidades en sectores emergentes en otros países, así como sobrellevar los momentos de baja contratación doméstica. Asimismo, gracias a la internacionalización, el grupo ha logrado establecer la necesaria cercanía con el cliente, clave para optar a contratos y garantizar la ejecución excelente de nuestros proyectos.

Podemos concluir que la internacionalización ha sido un factor clave, junto con el desarrollo de ventajas competitivas de base tecnológica, la inversión productiva y la prudencia financiera, en el éxito de SENER.

Gracias a esos cuatro factores, unido al trabajo comprometido de sus personas, el grupo afronta el futuro desde una posición sólida en finanzas, diversificación, alcance geográfico y capacidad de inversión.



MEJOR ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

En 2014, SENER obtuvo el premio a la Mejor Estrategia de Internacionalización en los XVI Premios a las Mejores Iniciativas Logísticas, Transporte e Infraestructuras de España del grupo editorial El Vígila, por "el incremento de sus operaciones fuera de España desde 1966, año en que se adjudicó su primer contrato internacional", según el jurado.

La planta termosolar de Bokpoort, en Sudáfrica, un proyecto de SENER.

En el momento de redacción de esta tribuna se hacen públicos los datos de cierre de nuestra balanza comercial en 2014. Aunque nuestras exportaciones crecieron en el conjunto del año, han sido nuestras importaciones las que, finalmente, vuelven a reforzarse escalando un 5,7% en el ejercicio, cuando en 2013 se redujeron en un 1,3%. Entre

otras cosas, hemos comprado bienes de equipo a ritmos muy apreciables (+5,6%), sobre todo de Alemania, y volvemos a comprar con fuerza bienes de consumo (+16,9%) procedentes de China. Se anima, por tanto, en línea con la mejora de nuestro consumo interno, la contratación con nuestros

proveedores internacionales. Y es aquí, en estos momentos de planteamiento de futuros incrementos de nuestras compras en el exterior, donde debemos contar con todos los elementos que nos incorporen fuerza de negociación y nos proporcionen ventajas que luego podamos transformar en competitividad de nuestras ventas.

El *confirming* y el *forfaiting* en el comercio internacional



Mauro Fernández Revenga
Director de Comercio Exterior de Bankia

Siempre he defendido el papel de las entidades financieras como un “socio” que nos aporte soluciones con las que consigamos valor, más allá de la evidente obtención de crédito directo. Y en el ámbito de las compras a nuestros proveedores extranjeros hay campo para ello, consiguiendo valor de nuestras líneas de riesgo disponibles con las entidades financieras, sin que ello implique incrementar los costes financieros o reflejar endeudamiento directo en el balance.

Líneas de riesgo a través de pagos confirmados

Todos buscamos casar nuestros flujos de caja. Es decir, con el objetivo de defender los márgenes, se intenta pagar las compras una vez cobradas las ventas. Con ello se minimizan los costes financieros directos por la financiación, tanto de los pagos de las compras como de los aplazamientos de cobro que concedemos a los clientes. Pues bien, cuando nos enfrentamos a una negociación con proveedores internacionales a

los que, de forma recurrente, vamos a comprar mercancía de consumo, podría ofrecernos muchas ventajas utilizar nuestras líneas de riesgo ofreciendo abonar las mismas a través de pagos confirmados. En nuestro caso, “Bankia International Confirming” pone en manos de nuestros clientes una clara alternativa a otros medios de pago más complejos y costosos. Con él, nuestros clientes nos encargan la gestión de esos pagos, y Bankia ofrece a cada uno de sus proveedores la posibilidad de anticipar, sin recurso, el cobro, o afianzarlo a vencimiento mediante una confirmación irrevocable de pago.

Así, en este proceso el importador consigue las siguientes ventajas:

- Favorecer su posición negociadora sobre los precios de compra, las condiciones de entrega y los plazos de pago con sus proveedores, por cuanto que el proveedor, finalmente, va a obtener un pago al contado o una garantía bancaria irrevocable del mismo al vencimiento pactado.
- Mejorar la calidad crediticia percibida por sus proveedores, favore-

ciendo la eventual negociación de mayores volúmenes de mercancía.

- Asegurar la vinculación de proveedores de calidad con independencia de la situación financiera de estos, o de su acceso a financiación local.
- Reducir los costes inherentes a medios de pago más caros y complejos. Ello afecta especialmente a los proveedores habituales de países asiáticos debido a su vinculación, por diversas razones, con el crédito documentario.
- Mantener la financiación del circulante por la vía del aplazamiento de pago de los proveedores y con costes soportados por éstos. A su vez, los proveedores extranjeros obtienen determinados beneficios:
 - Eliminan el riesgo de crédito cobrando al contado o, si lo prefieren, obteniendo confirmación irrevocable de pago.
 - Financian su circulante con la liquidez recibida, pero sin utilizar sus líneas de riesgo disponibles con su banca local, por lo que además mejora su capacidad de venta.
 - Contribuyen a mejorar su posición financiera y su rating, cambiando crédito a clientes por caja.
 - Sustituyen, también por su lado, medios de cobro más caros y complejos.

Estructuras de pago mediante *forfaiting*

Cuando lo que nos proponemos es invertir en bienes de capital para nuestra empresa o adquirir componentes individuales de elevado coste para un proyecto de exportación, podríamos plantear a nuestros proveedores estructuras de pago mediante *forfaiting*. Se trata de operaciones de compra a proveedores internacionales menos recurrentes, pero de importes considerablemente más elevados y en los que la financiación a medio y largo plazo es una variable esencial.

Con el *forfaiting* el banco compraría, o podría comprometerse a comprar en el periodo de tiempo que la empresa necesite para negociar el contrato, sin recurso, el crédito por aplazamiento de pago que el proveedor extranjero conceda.

Esto permite a la empresa negociar con los proveedores mejores plazos y condiciones de pago ya que, finalmente, cuenta con el compromiso de su entidad financiera de convertir la venta aplazada en un cobro al contado para el vendedor extranjero.

De esta forma el proveedor eliminará el riesgo de crédito de la operación, así como los riesgos de cambio y cualquier otro inherente a cualquier venta aplazada internacional, mejora su posición tesorera al hacer líquidos sus derechos de cobro, y evita consumir sus propias líneas de riesgo disponibles con sus bancos locales, dejándolas disponibles para otros usos o incrementando su capacidad de venta a otros clientes.

Por su parte, la empresa habrá conseguido plazos de pago más holgados con financiación directa de su proveedor y, sin embargo, tendrá a su alcance la posibilidad de obtener mejor precio por pagar definitivamente al contado. Además, no soportará costes financieros directos al tratarse en todo caso de una operación de compra del crédito al descuento al proveedor extranjero; operación que, además, no requiere contratación de productos de crédito o préstamo con su banco. Por último, la empresa habrá mejorado su imagen ante los proveedores al proporcionarles, junto con la venta, fuentes de financiación alternativas a las que utiliza habitualmente en su negocio.

“Bankia International Confirming” supone una clara alternativa a otros medios de pago más complejos y costosos

Port de Barcelona Dinamizador del comercio exterior



La recuperación de la economía en 2014 tuvo un claro reflejo en los indicadores de tráfico del Port de Barcelona. En el pasado ejercicio el número total de contenedores creció un 10%, situándose en 1,9 millones, una evolución motivada en gran medida por el buen comportamiento del tráfico de comercio exterior, que por primera vez ha superado el millón de contenedores en el Port.

En el caso de las exportaciones, los 621.870 contenedores llenos manipulados en 2014 suponen un aumento del 7% respecto al año anterior y marcan un nuevo récord histórico en este capítulo, que supera ya en un 43% el máximo logrado en el periodo precrisis, concretamente en 2008. El dinamismo en la actividad exportadora del área de influencia del Port se traduce en incrementos en los principales países receptores de carga contenerizada procedente de la capital catalana: Emiratos Árabes Unidos, China, Argelia, Estados Unidos, Marruecos o México.

Por otra parte, los contenedores llenos de importación han cerrado el pasado ejercicio con un espectacular crecimiento acumulado del 12% y un volumen total de 437.435 contenedores, lo que se relaciona con una reactivación del consumo

interno y de la actividad industrial. Las compras al exterior empezaron a incrementarse ligeramente el año pasado tras continuadas caídas durante los años de recesión. China se mantiene como primer país de origen de las mercancías que llegan al Port de Barcelona, con una cuota de casi el 40%. Durante el pasado ejercicio llegaron más de 180.000 contenedores desde el país asiático, un 16% más que en 2013, y también se han registrado crecimientos relevantes en las importaciones procedentes de Turquía, Vietnam y Corea del Sur.

Plan Estratégico 2015-2020

La vocación exterior del Port de Barcelona se intensificará aún más en los próximos años a raíz del objetivo que establece el recientemente presentado III Plan Estratégico 2015-2020: convertirse en el principal

Imagen de la primera escala del mayor portacontenedores que ha atracado en el Port de Barcelona, el MSC London, de 16.600 TEU de capacidad.

centro de distribución euroregional en el Mediterráneo en competencia con los puertos del norte de Europa. En el horizonte de 2020 este objetivo estratégico se tendrá que haber materializado en metas concretas, basadas en el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad. Para alcanzar los 70 millones de toneladas de carga o 3 millones de contenedores, como fija el plan, hará falta que el 50% de la carga contenerizada manipulada tenga origen o destino fuera de Catalunya y, por lo tanto, que el radio geográfico de influencia del Port se amplíe y llegue hasta 1.200 km en algunos casos. La carga se tiene que captar y distribuir más allá de los límites actuales y para conseguirlo hay que competir con los puertos del norte de Europa, por donde todavía se canaliza cerca del 70% del comercio marítimo con Asia.

Consolidarse como principal polo logístico del Mediterráneo exige, además, tener presente que hoy en día la competencia se produce entre cadenas logísticas más que entre empresas. En consecuencia, el Port de Barcelona debe proporcionar al mercado una cadena de aprovisionamiento puerta a puerta (que agrupa actividades de transporte, almacenaje y valor añadido). Para ello es necesario un marco de colaboración entre los agentes participantes en las cadenas, que además deben estar adaptadas a las necesidades de los clientes y tener atributos que las hagan superiores a la competencia.

Principal aliado

Con sus cerca de 100 líneas marítimas regulares conectadas con 300 puertos de todo el mundo, el Port de Barcelona es el principal aliado tanto de las empresas con vocación exportadora como del tejido industrial que precisa de materias primas. A través del Servicio de Atención al Cliente, la in-

fraestructura catalana dispone de un completo programa de acciones para potenciar la internacionalización de sus clientes, que incluye asesoramiento logístico y de despacho aduanero, estudios de emisiones de CO₂ de las cadenas logísticas y una variada oferta de cursos de formación, entre los cuales destacan las sesiones sobre técnicas de negociación, protocolo de negocios en China, trazabilidad de la mercancía o cómo posicionarse por internet en los países BRIC.

Las infraestructuras portuarias son, por definición, puertas naturales de entrada y salida de mercancías por vía marítima. Pero el Port de Barcelona no se limita a ejercer este papel básico, sino que encabeza actuaciones de promoción y estímulo del comercio internacional de su Comunidad Portuaria y de las empresas importadoras y exportadoras de su área de influencia. Es el caso de las misiones empresariales en mercados emergentes que el Port lidera anualmente –y que este año 2015 tendrá Chile como destino– o de la marca de calidad *Efficiency Network*, que garantiza la seguridad, la fiabilidad y la transparencia de las cadenas logísticas que pasan por el recinto portuario.

Es nuestra voluntad que la actividad que se canaliza a través del Port de Barcelona impulse el conjunto de la actividad económica de nuestro entorno, el crecimiento y la evolución de los sectores estratégicos del país, entre ellos el sector exterior. Como entidad pública que somos seguiremos trabajando para ser más competitivos en costes, para mantener el ritmo inversor y para contribuir a generar riqueza y ocupación.

Conectado con 300 puertos de todo el mundo, el Port de Barcelona es el principal aliado de las empresas con vocación exportadora y del tejido industrial que precisa de materias primas



Sixte Cambra
Presidente del
Port de Barcelona

Presenting in English

How to shine!

El martes pasado recibí una llamada urgente de una cliente: “James, ¡necesito tu ayuda! ¡El lunes que viene tengo que dar una presentación en inglés ante la Junta Directiva y me da pánico!”. En menos de dos horas estaba sentado al lado de Ana (no es su nombre real) y empezamos a prepararnos. Antes del viernes habíamos reducido 38 diapositivas de estadísticas incomprensibles a una presentación clara y concisa y Ana se sentía mucho más relajada al respecto. Se sentía segura. Se sentía con el control de la situación. Permittedme que comparta unas cuantas de las técnicas que usamos para simplificar la tarea y causar una buena impresión.



James Hoyle
Director y Fundador
de Go English

What do you want to say?

Recuerda, cuando das una presentación, ya sea en inglés o en tu primera lengua, el objetivo es transmitir un mensaje, contar una historia. Tu público, independientemente de que esté formado por dos o doscientas personas, no recordará todos los detalles. Imagina por un momento a dos miembros de la Junta Directiva comiendo después de escuchar la presentación de Ana. La conversación podría ir en esta línea:

–“¿Qué opinas de la presentación de Ana?”.

–“Muy buena, creo que comunicó muy bien sobre cómo implicarnos con nuestra plantilla”.

–“Sí, estoy de acuerdo, creo que deberíamos plantearnos tener en cuenta su propuesta”.

¡Estupendo! Ana ha logrado su objetivo. Será recordada en una o dos frases. Mi consejo para cualquiera que tenga que preparar una presentación es este: imagina esa conversación entre dos miembros de tu público. ¿Qué quieres que

digan de ti cuando estén en el bar? Resúmelo en UNA frase. Este es tu objetivo comunicativo principal y es fundamental que lo tengas claro antes de empezar a prepararte.

Start Strong

La primera impresión cuenta. Necesitas atraer la atención de tu público. Hazles creer que hablas de algo que les interesa. Tradicionalmente a esto se le llama “gancho” y puede tomar diversas formas, por ejemplo una estadística impactante, una pregunta que les cautive o una imagen sorprendente. Sea lo que sea, su finalidad debe ser despertar a tu audiencia y decirles: esto es algo que debéis saber así que, ¡escuchadme!

Tell a story

Una presentación es una historia y las mejores historias son más bien sencillas. Crea un *storyboard* o guión gráfico con 7-10 pasos básicos dentro de la historia, ¡ni uno más! Si tu historia es demasiado complicada nadie la recordará. Una

vez que tengas el *storyboard* puedes pensar en las diapositivas que necesitas para contar esa historia. La mayoría de la gente usa Powerpoint o similares para proporcionar referentes visuales que apoyen su presentación. Es esencial recordar que las diapositivas son simplemente un apoyo visual a la hora de contar tu historia. No son la historia en sí misma. Eres TÚ quien la está contando, tus diapositivas no son más que una ayuda. A veces les pido a mis estudiantes que elijan un máximo de cinco diapositivas para acompañar su presentación. Esto les ayuda a resistir la tentación de utilizarlas como un guión con demasiado texto o demasiadas estadísticas. Este es el error más común en presentaciones así que, por favor, reduce el texto al mínimo. Este no cuenta ninguna historia.

Engage your audience

Ahora tienes un mensaje claro y una historia que contar. Si marcas tu presentación con pasos bien diferenciados dejando claro que estás pasando de una sección a otra, esto ayudará a tu público a seguir lo que estás diciendo ¡y les dará la oportunidad de despertarse a los que se hayan dormido! Hay muchos elementos para implicar al público, por ejemplo:

- Utilizar preguntas retóricas: plantea una pregunta y después revela la respuesta.
- Las imágenes que eliges: que quede claro cuándo cambias de tema. Recuérdale a tu público cuál es el siguiente paso en tu presentación.
- Contacto visual: esto es fundamental para mantener la atención. Además confiere una imagen de seguridad.
- Implica a tu público formulándole preguntas o haciéndoles levantar la mano. ¡La interacción es estupenda!

Finish Strong

Si empiezas con fuerza y terminas con fuerza la gente te recordará de manera positiva. Es una buena idea acabar con algo que capture la esencia de tu mensaje de nuevo. La repetición es buena: empieza por tu mensaje, cuenta tu historia, repite tu mensaje. Es una estructura simple que funciona.

Watch the experts

Si aún no conoces la web TED Talks, deberías. Son vídeos cortos, de 18 minutos como máximo, diseñados para comunicar una idea brillante con el fin de inspirar o asombrar. La mayoría de los ponentes son expertos. Verás algunas técnicas clásicas, algunas de las cuales ya he resumido en los párrafos anteriores. Uno de mis favoritos es Simon Sinek; verle te hará sentir seguro. No necesitamos ser tan brillantes como Simon, pero si copiamos algunas de sus técnicas con certeza daremos mejores presentaciones. Podéis hacer una búsqueda de sus charlas en la web de TED. Probad con esta: “Why good leaders make you feel safe” (“Por qué los buenos líderes nos hacen sentir seguros”). Podéis escucharlas con subtítulos en inglés o español y también podéis acceder a la transcripción en inglés.

Hablé con Ana después de que diera su presentación ante la Junta Directiva y le pregunté cómo le fue. “Mejor de lo que esperaba,” dijo. “Aún estoy un poco nerviosa, pero como tenía un plan simple me sentí mucho más segura”. Sé que las presentaciones de Ana seguirán mejorando porque ha tomado el control y ya puede aplicar estas sencillas técnicas a su preparación. Con práctica, lo hará aún mejor cada vez que hable en público.

Más servicios a la empresa vasca para su internacionalización

La internacionalización es uno de los elementos clave para la creación de riqueza. Y en este cometido, desde el área de Internacional del Grupo SPRI, la agencia de desarrollo empresarial del Gobierno Vasco, estamos trabajando de manera proactiva para aumentar el número de servicios que ofrece a la empresa vasca para su internacionalización.

Alexander Arriola, Director General del Grupo SPRI

Además de los habituales servicios de información y análisis de mercado, introducción comercial, búsqueda e identificación de distribuidores y proveedores, contactos comerciales con potenciales clientes, asistencia en el registro de la propiedad intelectual y de asesoramiento sobre constitución de empresas en el exterior, selección de ubicaciones, RRHH, contactos con autoridades locales... desde SPRI apoyaremos a los consorcios de empresas vascas en el país de destino que acometen su internacionalización con un proyecto conjunto a través de nuestra Red Exterior. De esta forma estarán acompañados y contarán con la ayuda técnica de nuestros delegados.

El seguimiento temporal de distribuidores y representantes con los que las empresas vascas están llevando a cabo sus proyectos en el exterior es otro de los servicios que se proporcionarán. ¿Qué supone? Que las empresas cuenten con un valor adicional para que su proyecto tenga un seguimiento más exhaustivo que pueda ayudar en su desarrollo. Otra de las novedades que aporta el nuevo catálogo de servicios es la participación en ferias en nombre de las empresas vascas. Así, se permite por parte de SPRI una oferta más amplia y completa del tejido empresarial vasco y se posibilita la presencia de los

servicios y productos en aquellos foros internacionales de carácter sectorial de interés para las empresas.

Respecto a proyectos multilaterales

Se están cerrando diferentes fórmulas que permitirán, además de disponer de información de primera mano a través de SPRI como centro homologado de información, optar a participar en proyectos internacionales impulsados por organismos como el Banco Interamericano Desarrollo, Banco Mundial, Findeter, CAF, etc.

Los datos de la actividad de SPRI son ilustrativos: desde 2012 hasta la actualidad, 1.271 proyectos que corresponden a la actividad de 676 empresas. Este apoyo se realiza desde la propia SPRI y en estrecha colaboración con la Red Exterior que da servicio a las empresas vascas en un total de 74 países, 14 de ellos con delegaciones propias. Por otra parte, el Grupo SPRI impulsa inversiones empresariales de alto impacto social y tecnológicamente avanzadas, generadoras de riqueza y empleo cualificado. Su equipo de expertos identifica y estudia cada proyecto de inversión empresarial con la máxima confidencialidad para poder atender de manera integral todas las necesidades que conlleva la implantación de las empresas con interés en establecerse en Euskadi.



Desde Invest in the Basque Country se buscan, localizan y, en su caso, catalizan los posibles intereses de implantaciones empresariales en suelo vasco. Los esfuerzos están centrados en poner en valor el atractivo del País, en mejorar la atención a potenciales inversores y en captar recursos en sectores prioritarios.



“Veo una vida duradera para las buenas ideas”

La manera de ver el futuro es innovar, reinventar la excelencia para adaptarla a nuevas exigencias. En SENER aplicamos esta filosofía en los diversos campos de la ingeniería. Hace más de 50 años que

miramos al futuro desde los valores que nos han hecho líderes, valores tan sólidos y duraderos como las soluciones de ingeniería multidisciplinar que llevamos a todos los rincones del planeta.



La manera de ver el futuro

Promoviendo la apertura a nuevos mercados

La crisis económica y financiera de los últimos años ha golpeado con fuerza el tejido empresarial de nuestro territorio. Una mirada a las cifras macroeconómicas y su evolución muestra de forma clara la intensidad de la crisis y sus peores consecuencias, especialmente medidas en términos de destrucción de empleo y debilitación del tejido económico.



Gabino Martínez de Arenaza Arrieta
Director General de Promoción Exterior de la Diputación Foral de Bizkaia

Estas consecuencias han hecho descender notablemente la demanda interna y han obligado a las empresas vascas, ahora más que nunca, a mirar al exterior y hacer una apuesta por buscar otros mercados, en ocasiones muy lejanos, para tratar de mantener las ventas y afrontar la crisis.

En este contexto, la Internacionalización no es ya solo una estrategia necesaria sino imprescindible para la competitividad empresarial y el desarrollo del Territorio Histórico de Bizkaia. En un entorno de debilidad de los mercados interiores, como el actual, la internacionalización se hace más urgente que nunca.

Al inicio de la presente legislatura, considerando como base que la apertura al exterior y la presencia en los nuevos mercados emergentes son factores que impulsan la competitividad de las pymes, la Diputación Foral de Bizkaia (DFB) hizo una apuesta decidida por la reactivación económica y el empleo. Esta apuesta se basó en la puesta en marcha de un plan especial de relanzamiento de Pymes y autónomos, sustentado entre otras áreas de actuación en programas para facilitar la internacionalización de las empresas, promoviendo la apertura a nuevos mercados. Este plan se basa en la idea de que la internacionali-

zación y la innovación son factores clave del crecimiento económico y la creación de empleo.

Apoyo a las empresas

Esta apuesta por la competitividad ha tenido una gran acogida por parte de las pymes de Bizkaia. Reflejo de ello es la participación que las mismas han tenido año tras año en los programas de subvenciones a la internacionalización y cooperación. Así, desde el 2011, han sido más de 400 las empresas apoyadas en sus proyectos de apertura a nuevos mercados y el importe de dichas ayudas ha superado los 13,9 M€.

La evolución positiva o la tendencia progresiva de las pymes de Bizkaia hacia la internacionalización lo constata el hecho de que en el año 2011 se apoyaron 35 proyectos de internacionalización, frente a los 149 del 2014. Por sectores, podemos indicar que los más relevantes son los que componen la industria manufacturera, las tecnologías de la información y comunicación, consultoría científica y técnica, y comercio al por mayor y por menor. En cuanto a las áreas geográficas para su implantación, en Europa se focalizan en Alemania, Francia, Reino Unido e Italia, y el resto de implantaciones en los países de la Alianza del Pacífico (Colombia,

México, Perú y Chile) y en Brasil, EEUU, China e India. Estos países de la Alianza del Pacífico son considerados por la DFB como prioritarios y se está haciendo un esfuerzo particular en ellos, ya que integran las cuatro economías más dinámicas de Latinoamérica, un mercado de 214 millones de personas que acapara el 50% del comercio y el 40% del PIB de la región, siendo del 42% la inversión extranjera en la zona. Es decir, estamos hablando de la octava potencia económica del planeta, con tasas de crecimiento desconocidas en este momento en la eurozona.

Misiones Comerciales

En la línea de intentar favorecer la entrada de empresas de nuestro territorio en estos mercados, la DFB ha realizado desde el año 2011 seis misiones comerciales a los Países de la Alianza del Pacífico y Brasil con una participación de casi 230 pymes, 1.715 encuentros comerciales y generándose una cifra estimada de ventas de más de 109 M€.

Estas misiones tienen como consecuencia, en la mayoría de los casos, la firma de acuerdos de colaboración internacional con el objetivo de crear marcos de colaboración con las regiones de destino para favorecer la relación interempresarial de las pymes de Bizkaia y las pymes de las regiones de destino.

A su vez, como Territorio objetivo hemos recibido desde el año 2011 a más de 30 delegaciones extranjeras institucionales y empresariales,

La internacionalización en la búsqueda de nuevos mercados y clientes impulsa la acción exportadora de las pymes de Bizkaia y la implantación comercial y productiva, y este desarrollo es el que se pretende promover desde la DFB

BIZKAIEXT

En el marco del apoyo que desde la Diputación pretendemos dar a las empresas, en nuestro empeño por facilitarles el proceso de internacionalización, hemos de encuadrar también a Bizkaiext como plataforma de asesoramiento que desde la Cámara de Comercio ofrecemos a las Pymes. Esta plataforma fue desarrollada en 2011-2012 por parte de los técnicos del Departamento de Promoción económica de la DFB y de la Cámara de Comercio de Bilbao, y consiste básicamente en un Portal Web a través del cual las empresas pueden registrar sus dudas y problemas, a las que un equipo especializado en distintas materias procurará dar respuesta. Desde la misma, en los años que lleva en funcionamiento se ha atendido a las casi 400 consultas planteadas anualmente.

y se han establecido 12 acuerdos de colaboración. Estas misiones inversas se generan por diferentes motivos. En unos casos como respuesta a las misiones internacionales realizadas por la DFB a esos territorios de destino, y en otros, por iniciativa propia, al considerar a Bizkaia/Euskadi como territorio referente en diversas materias de promoción económica, innovación y tecnología, y tener un tejido empresarial compuesto por empresas de alto valor añadido.

Por todo lo expuesto, se puede comprobar que la apuesta de la DFB por la internacionalización es clara y es considerada como elemento necesario para mejorar la competitividad de nuestras empresas y facilitar la salida de la crisis.

EL ALINEAMIENTO OPERATIVO Y FISCAL

De preferencia a necesidad

Hace ya tiempo que los negocios en España dejaron de ser relativamente simples, en la forma de un solo mercado suministrado desde la misma zona geográfica. Todo ha cambiado con rapidez. Hoy, las empresas españolas operan en múltiples geografías, con varias líneas de negocio y toman decisiones de carácter local, regional y global.

Bernat Figueras, Socio de Estrategia y Operaciones de PwC.
Michael Walter, Socio de PwC Tax & Legal Services.

Con frecuencia, la expansión internacional se ha realizado de forma acelerada. Al principio, desde una posición exportadora, orientada a vender en mercados seleccionados sin comprometer demasiados recursos en ellos, y con activos localizados principalmente en el país de origen. Y, posteriormente, ya con más confianza, bajo un mandato “global”, orientado al crecimiento rentable y al aseguramiento de la ventaja competitiva futura, con presencia en mercados exteriores a través de recursos propios y un compromiso explícito de permanencia.

La transición completa a un estadio de operador “global” es, en cualquier caso, un proceso laborioso y complejo. A menudo, requiere esfuerzos significativos para potenciar recursos y competencias clave, dedicar tiempo de calidad a los asuntos internacionales, adaptar los productos a las preferencias de los consumidores locales y desplegar una organización, red comercial y operaciones a escala internacional. Precisamente, la construcción de esta visión óptima que alinea estrategia, operaciones y fiscalidad

suele quedar relegada a un segundo plano durante la expansión global, o se desarrolla de forma desordenada en la medida que los recursos, normalmente escasos, se focalizan a atender las demandas del propio crecimiento.

La consecuencia indeseada de esta forma de crecer reside en la configuración de un ecosistema empresarial desordenado, complejo y difícil de gestionar debido a la abundancia de sociedades, organizaciones, estructuras, etc., y a la heterogeneidad de los procesos. Y lo peor: su efecto se traslada rápidamente a la cuenta de resultados en forma de pérdidas de eficiencia operativa y fiscal, menos beneficio empresarial y, a medio plazo, ingresos inferiores a los proyectados.

Las empresas que ya operan bajo un mandato global...

Comparten, en mayor o menor medida, un patrón de inquietudes comunes asociadas a la optimización de sus modelos operativos y fiscal:

- Los procesos de toma de decisión son lentos e inadecuados.
- Aparecen riesgos y/o costes fiscales por falta de alineamiento entre

modelos operativos, fiscales y legales.

- Se desaprovechan las oportunidades de eficiencia fiscal de un entorno internacional.
- Hay falta de claridad en la definición de responsabilidades en la toma de decisiones local / central (quién hace qué y dónde).
- Y, en consecuencia, el control operativo y fiscal resulta insuficiente, debido al desorden y a la falta de información

En este escenario global, los “remedios tradicionales” –como la reingeniería de procesos, por ejemplo–

resultan por sí solos insuficientes para conseguir un modelo operativo perfectamente alineado desde el punto de vista legal, fiscal y operativo, que optimice resultados y facilite la plataforma de crecimiento.

Reiteramos en este artículo la relevancia del alineamiento entre lo operativo, lo fiscal y legal dado que, de no ser así, aparte de implicar ineficiencia en costes, la empresa en cuestión probablemente ni estará capacitada para defender su modelo fiscal ante eventuales inspecciones en los países donde opere, ni tendrá un modelo fiscal que se centre en atribuir las bases imponibles que competen según las actividades económicas que desempeñe en las jurisdicciones en las que tenga presencia.

Este último aspecto, aunque siempre ha sido relevante en lo fiscal, lo es aún más a fecha de hoy y seguirá aumentando en protagonismo según se vaya implantando el plan de “erosión de bases y traslado de beneficios” desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). De hecho, en los próximos ejercicios fiscales, las empresas globales tendrán que proporcionar a las autoridades mucha más información sobre sus operaciones y su fiscalidad que en el pasado, implicando ello la necesidad de tener un modelo operativo, fiscal y legal perfectamente alineados.

Modelo “de llegada”

Para configurar un modelo “de llegada” que armonice la estructura fiscal y operativa, y que asegure, además, el cumplimiento de los

En los próximos ejercicios fiscales, las empresas globales tendrán que proporcionar mucha más información sobre sus operaciones y su fiscalidad que en el pasado



requerimientos domésticos e internacionales a nivel fiscal y legal, se requiere voluntad transformadora. Bajo la simplicidad de su enunciado, este planteamiento exige creatividad y decisión para actuar sobre la estructura de costes, tomando decisiones deliberadas en la cadena de valor del negocio, desde el *front line* al *back office*, en ámbitos como las compras, el I+D, la distribución, la fabricación, las funciones de soporte y las estructuras societarias y fiscales.

Deben quedar claramente definidas las funciones a desempeñar, los riesgos a incurrir y los activos a emplear por parte de todas las entidades legales que intervengan en la estructura, de tal forma que el modelo fiscal sea compatible y se encuentre alineado con el modelo operativo pretendido.

¿Qué modelos de optimización operativa y fiscal internacional son potencialmente aplicables?

Aunque no existe “un único modelo de éxito” o “modelo *best practice*” –cada caso es el resultado de determinar qué decisiones y procesos deben tomarse a nivel global, regional o local para lograr una optimización operativa y fiscal–, sí existen marcos potencialmente aplicables.

Por ejemplo, en empresas con implantación industrial, un modelo articulado bajo una sociedad “Principal” permitiría capturar eficien-

cias operativas y fiscales. Bajo este esquema, las fábricas producirían para la entidad Principal conforme a una asignación desde el masterplan central (obtendrían un margen de mercado); las comercializadoras venderían todos los productos de la empresa, con independencia de donde se fabricasen, y transmitirían sus pedidos a la entidad Principal que gestiona toda la cadena de suministro (obtienen un margen sobre ventas); y la entidad Principal absorbería los riesgos de suministro, fabricación y venta, coordinando todas las operaciones y en especial el *masterplan* que optimiza la asignación de pedidos según criterios logísticos y fiscales.

Los beneficios de este esquema son varios, entre los que cabe destacar: mayor foco y eficiencias de las funciones centralizadas (SCM, I+D, IT, Finanzas); mayor visión global del negocio a nivel de costes, beneficio y precios de venta, y capacidad de asignar fabricación entre las Plantas; mayor foco y eficiencia de las unidades locales (fábrica concentradas en la eficiencia y distribución en la venta y servicio); y, por último, consistencia fiscal en las jurisdicciones donde se opera, así como alineamiento entre la sustancia operativa y las bases imponibles en las respectivas jurisdicciones.

El citado ejemplo no es más que esto, un ejemplo. Lo relevante es transmitir la necesidad de eficiencia operativa, acompañada de un alineamiento en sustancia funcional/ operativa con la política fiscal del grupo, y su consistencia a través de las jurisdicciones aplicables, logrando así un doble objetivo: imprimir eficiencia operativa y mantener un modelo fiscal y legal sostenible y, por ende, dotar a la multinacional de un discurso coherente y consistente con todos sus *stakeholders*.

Deben quedar claramente definidas las funciones a desempeñar, los riesgos a incurrir y los activos a emplear por parte de todas las entidades legales que intervengan en la estructura

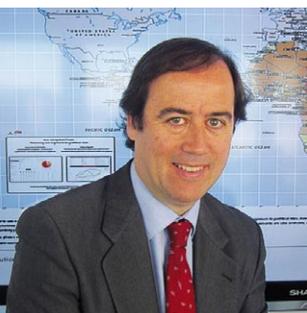
*“Brasil, Estados Unidos
y mañana... China”*

Unai Carmona, Director Financiero de Ticketbis.com

Conquista con #actitudsage

actitud.sage.es • 900 878 902





EL EXPERTO RESPONDE

Fernando Villarrubia
Director de Caución y
Riesgo Político de AON

Aon publica su decimoctava edición del Mapa de Riesgo Político en los mercados emergentes. Entre los riesgos más importantes a los que se enfrentan los inversores en estos países se encuentra la creciente inestabilidad en países productores de petróleo ya debilitados como Irán, Irak, Libia, Rusia y Venezuela, como consecuencia de los bajos precios del crudo. El mapa indica que 2015 será un año particularmente complicado para los productores de petróleo en Oriente Medio y África, muchos de los cuales ya presentan un alto riesgo. Egipto, Túnez y Marruecos, que deberían beneficiarse de unas importaciones de petróleo a mejores precios, se enfrentan sin embargo a

La caída de los precios del petróleo tiene implicaciones globales

unos mayores riesgos de seguridad por la situación de vacío de poder en Irak, Libia y Siria. Por su parte, esta bajada de precios continúa arrojando una sombra económica sobre los países de la zona CIS, particularmente para los mayores socios comerciales de Rusia en la región, como Bielorrusia y Kazajistán.

Utilizando los datos y medios de análisis más innovadores, el Mapa de riesgo político ayuda a las organizaciones a determinar sus estrategias de inversión en mercados emergentes. Las empresas necesitan una monitorización constante de su exposición a los riesgos políticos, como el impacto generado por la incertidumbre en los precios del petróleo o la inestabilidad política.

¿Qué mide exactamente el Mapa de Riesgo Político de AON?

Evalúa en 163 países (excluida UE y OCDE) los principales riesgos políticos y económicos a los que están expuestas las empresas con actividad en el mercado internacional, aspectos como: la transferencia de divisas, el impago de deuda soberana, las interferencias políticas, las interrupciones en la cadena de suministro, los riesgos legales y regulatorios y la violencia política. Asimismo, y desde hace dos años, se analizan también:

la facilidad para hacer negocios, la vulnerabilidad del sector bancario y la capacidad de los gobiernos para ofrecer estímulos fiscales.

Esta nueva edición, ¿qué oscilaciones refleja?

Se han producido 19 cambios de rating frente a los 15 que hubo 2013 y los 25 en 2012. Hay 7 países o territorios que han mejorado su calificación: República Dominicana, Ecuador, Georgia, Lao PDR, Panamá, Swazilandia y Zimbabwe. Sin embargo, otros 12 han empeorado: Angola, Burkina Faso, Ghana, Guinea Conarkry, Haití, Libia, Mozambique, Omán, Pakistán, República Centroafricana, Sierra Leona y Uganda.

¿Cuál es la metodología de análisis que utilizan?

La clasificación de cada país es el resultado de la combinación de los análisis realizados por Aon Risk Solutions, Roubini Global Economics

y la opinión de más de 20 sindicatos del Lloyd's y grandes aseguradoras que suscriben activamente seguros de riesgo político. Además, cualquier cambio de calificación se realiza trimestralmente, por lo que el Mapa refleja el deterioro de cada país con meses de anticipación, como pasó con Ucrania. Estas revisiones aportan una foto actualizada de la evolución de los riesgos, ayudando a los inversores a responder rápidamente a las incidencias y a cubrir adecuadamente su exposición al riesgo o a aprovechar nuevas oportunidades.

Además de las repercusiones del crudo, ¿qué otras cuestiones requieren este año especial atención?

- Los conflictos entre países elevan el nivel de violencia política y presentan nuevos riesgos como el cyber terrorismo o los ataques informáticos a empresas o países.
- La efectividad de los grupos extremistas en Oriente Medio y África será aún mayor en los países que no tengan capacidad para absover los impactos económicos que provocan.
- La caída de precios perpetuará los riesgos de transferencia de divisas e impago de deuda soberana en los países productores. Aunque solo parece vulnerable Venezuela, todos afrontarán un mayor riesgo económico.
- Las sanciones, los precios del petróleo y las guerras continúan debilitando las inversiones en Rusia e incrementando el riesgo soberano en Ucrania.
- En un contexto de moderado crecimiento de la economía de USA y con un escenario de bajos tipos de interés, se está produciendo una gran competencia entre capitales inversores que puede generar presiones en las tasas de interés y presiones inflacionistas elevando el coste de la deuda externa.

- Capacidad de recuperación en los importadores de energía de Latinoamérica y síntomas de mejora.

China ha sido la gran promesa, ¿qué nos diría de este mercado?

Continúa siendo uno de los focos de atención por su alto potencial, aunque en el último año su economía ha mostrado síntomas de desaceleración. Los riesgos derivados de la violencia política han crecido ligeramente, en particular en Hong Kong, donde las protestas han puesto de manifiesto la insatisfacción con los cambios políticos propuestos desde Pekín. Seguimos de cerca la evolución de las reformas económicas, que podrían ralentizar el crecimiento al tratar de evitar otro ciclo de apalancamiento. Esta transición generará un incremento del riesgo político al sufrir algunas pérdidas para los inversores financieros y los agentes inmobiliarios, y asumir el gobierno parte de la deuda mala generada durante el auge de los créditos. Su intervención en China continental seguirá siendo uno de los factores clave del entorno empresarial, especialmente en el mercado inmobiliario, y se espera también que el número de impagos aumente si las condiciones del crédito siguen endureciéndose. No obstante, las medidas anticorrupción sugieren que el gobierno está utilizando su capital político para lograr un consenso para las reformas.

Al mismo tiempo, los conflictos territoriales en Asia se mantienen como una fuente de riesgo. Las disputas en la frontera china con Japón, Filipinas, Vietnam y otros países incrementan el riesgo de arbitraje y contiendas. Es difícil cuantificarlos, pero suponen una amenaza para el funcionamiento de las cadenas de suministro en la región.

La versión online e interactiva del Mapa incluye datos de los últimos 18 años y mide también la vulnerabilidad del sector bancario, el riesgo al estímulo fiscal y el riesgo de hacer negocios. A través de ella, las organizaciones pueden seguir sus exposiciones específicas en mercados emergentes tanto con datos actuales como históricos.

iOS



Android



La población en España sigue aumentando su esperanza de vida. Cada vez hay más personas mayores demandantes de cuidados en el ámbito de la salud y del bienestar. Grupo Sanyres, con 19 centros residenciales y sociosanitarios en diferentes ciudades españolas, es un referente en el sector. Ha resistido e incluso ha crecido a pesar del difícil entorno económico. El 2015 lo afronta con proyectos de internacionalización y de diversificación del negocio hacia un nuevo concepto, el Care Hotel, todo ello apoyado por un importante desarrollo en nuevas tecnologías. Su Director General, Ramón Berra, da su visión sobre el mercado de las residencias geriátricas.



RAMÓN BERRA DE UNAMUNO

DIRECTOR GENERAL DEL GRUPO SANYRES



“Las personas mayores no solo buscan cuidados sanitarios. Exigen también que se cubran sus expectativas emocionales”

Estos últimos dos años, Sanyres ha conseguido incrementar sus resultados demostrando una buena capacidad de gestión. Las señales de una recuperación económica en España hacen pensar en un futuro algo más optimista. Pero, ¿qué ocurre en el mercado de los cuidados de las personas mayores? ¿Sigue siendo un sector refugio para los inversores?

El sector de los cuidados asistenciales, ya sea a nivel hospitalario, geriátrico, sociosanitario o relacionado con el bienestar y la mejora de la calidad de vida sigue siendo un mercado en crecimiento. En mi opinión sí, es un buen proyecto en el que implicarse.

En el caso de las residencias de ancianos, con más seguridad puesto que cada vez nuestra población es mayor. Pero si se quiere hacer bien, hay que adaptarse a los “nuevos abuelos”.

Las personas mayores suelen tener buena salud por más tiempo, están bien informados, les gusta tener experiencias vitales independientemente de su edad y no se conforman con una residencia sin más. Además, han trabajado toda la vida y tienen su pensión o sus ahorros. En Sanyres estamos absolutamente convencidos de que lo que nos diferencia es la oferta en otros ámbitos aparte de los cuidados de salud.

¿Cómo empieza el 2015 para el Grupo Sanyres?

Llevamos 15 años cuidando de los mayores en España y tenemos que innovar continuamente. Gestionamos más de 3.500 plazas y contamos con más de 1.600 empleados. Estamos seguros de que es el momento de exportar nuestro conocimiento. El primer paso va a ser la internacionalización. Estamos colaborando con el Gobierno de Perú para el asesoramiento en la construcción y posterior gestión de un centro para mayores en Lima. Hemos empezado en Latinoamérica porque compartimos la misma lengua y los mismos valores familiares. Pero esto es solo una de las “patas” que estamos desarrollando. Tenemos un interesante plan de implementación de nuevas tecnologías. Acabamos de lanzar la primera aplicación para dispositivos móviles y tabletas en el mercado de las residencias de ancianos. Cualquier persona podrá descargársela de forma gratuita y consultar nuestros programas asistenciales, noticias, ofertas puntuales. Lo mejor es que a través de una clave personal, un familiar autorizado podrá acceder a los datos del residente, conocer cómo le va el tratamiento, qué actividades ha hecho durante el día... es algo muy novedoso y un servicio añadido de nuestros centros. Otra de las acciones más importantes es el desarrollo del concepto Care Hotel.

¿El Care Hotel, una residencia que se acerca más a un hotel?

Exactamente. El grupo ya tiene varios Senior Resort que están en sitios turísticos importantes, como Marbella, Huelva o la ciudad de

Madrid. Ahora damos un paso más y este verano inauguramos nuestro primer Care Hotel, también en Marbella. En este tipo de alojamiento tendrá todo lo que le ofrece un hotel pero con la seguridad de contar con asistencia sanitaria y siempre a cargo de profesionales altamente entrenados en cuidados geriátricos.

Hablaba antes de las nuevas tecnologías. ¿Considera que su utilización es una ayuda para el desarrollo del negocio?

Es mucho más que eso. Tener una buena página web, intuitiva y de fácil usabilidad es obligatorio. Por eso mismo hemos publicado hace pocas semanas una nueva web con más apoyo visual, humanizando nuestros mensajes, transmitiéndolos con transparencia. Estamos haciendo importantes esfuerzos por ser una compañía innovadora tecnológicamente porque eso nos ayuda a seguir creciendo. En breve implementaremos otros adelantos técnicos muy novedosos en alguna de nuestras residencias, pero aún está en la última fase del proyecto piloto.

Y, ¿qué tal llevan el compromiso social?

Cada año Sanyres diseña y pone en marcha un programa de acciones de Responsabilidad Social Corporativa, aunque yo prefiero llamarla “innovación social”. Va desde apadrinar un monumento importante para una ciudad y abonar los gastos de su rehabilitación hasta desarrollar acciones de apoyo a otros colectivos o hacer campañas de divulgación y concienciación para envejecer con salud. Además, es una parte del trabajo que nos encanta porque es donde recibimos la mayor de las recompensas: el agradecimiento sincero de las personas que viven cerca de nosotros.

“*Si se quiere hacer bien, hay que adaptarse a los “nuevos abuelos”. Hoy, las personas mayores suelen tener buena salud por más tiempo, están bien informados, les gusta tener experiencias vitales*”



Para las profesiones tecnológicas el paro es cero

Por fin, el mercado del trabajo ha comenzado a activarse tras unos años bastante convulsos, aunque todavía seguimos lejos de una situación óptima. Sin embargo, resulta casi paradójico que las empresas del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) nos encontremos con bastantes dificultades a la hora de contratar por la escasez de profesionales cualificados ante una demanda que, además, es cada vez mayor.

Este hecho hace que las compañías compitamos por los mismos profesionales, dando lugar, entre otras cosas, a un incremento en los salarios. Sin ir más lejos, en 2014 los sueldos en nuestro sector se incrementaron hasta un 11% para los profesionales con una experiencia de entre 3 y 7 años, sobre todo en campos como Business Intelligence, ERP (por sus siglas en inglés, Planificación de Recursos Empresariales), lenguajes de programación como Java, seguidos de .net o Cobol y para nuevas tecnologías como Big Data y los servicios Cloud.

Descenso pronunciado

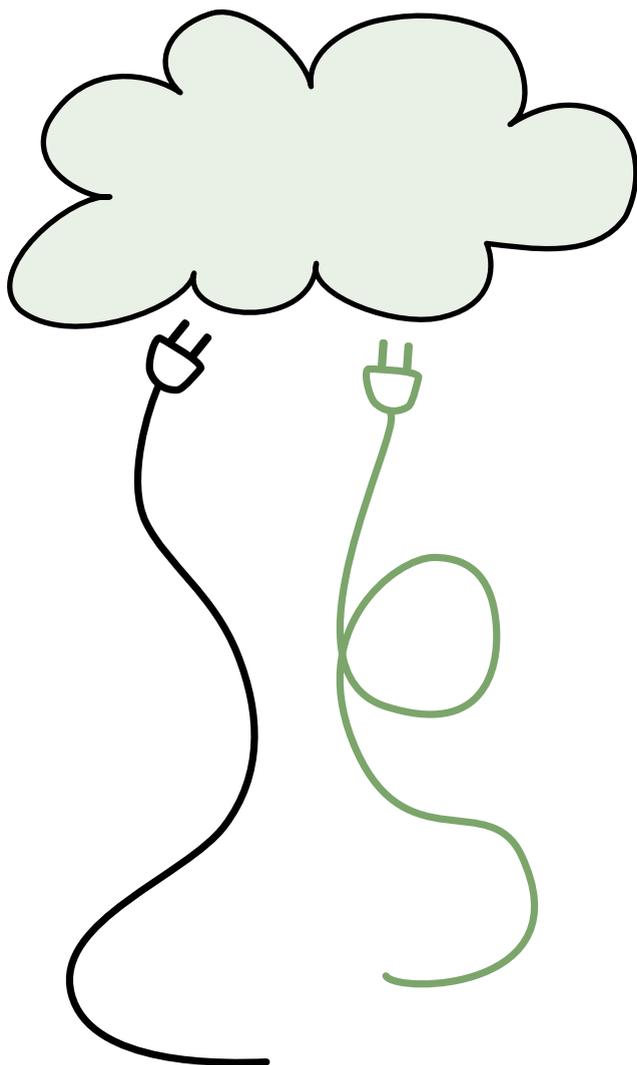
Estas tecnologías cobran cada vez mayor protagonismo y, aun así, la escasez de profesionales cualificados en ellas sigue siendo alta. De hecho, el informe “La falta de ingenieros TIC: situación actual y perspectiva”, pone de manifiesto que en el año 2019 habrá un 40% menos de nuevos titulados en carreras y ciclos formativos de grado superior de Tecnologías de la Información en España, lo que supone que ese año se

graduarán 5.942 titulados universitarios TIC y 4.135 estudiantes de ciclos en las modalidades tecnológicas de formación profesional superior.

A ello hay que sumarle que este descenso es todavía mayor entre las mujeres. En plena era digital, donde las TIC se encuentran cada vez más presentes en nuestra vida cotidiana y ámbitos de negocio, nos encontramos con un mundo sin mujeres. Se trata de un problema que arranca desde muy temprano: menos del 7% de las alumnas de ESO optan por un bachillerato tecnológico, y los datos de matriculaciones en ingenierías TIC son aún menos alentadores.

¿Qué está ocurriendo?

Varios estudios apuntan a la baja percepción que los estudiantes preuniversitarios tienen de su propia capacidad para cursar carreras tecnológicas, consideradas como demasiado difíciles. Y en el caso de las chicas, este efecto se magnifica pese a contar con mejores expedientes que sus compañeros. De algún modo, estamos trasladando una imagen no fundamentada de dificultad de género a nuestros jóvenes que lastra la posibilidad de contar con más talento, el feme-



Flora García Mesa
Socio de People
en everis

nino, en uno de los sectores que deben liderar la recuperación y el cambio de paradigma en nuestra economía.

Aunque es muy reseñable que compañías del sector TIC como Yahoo o IBM estén lideradas por mujeres, la falta de modelos de referencia parece tener también un gran impacto, pues no contamos con los suficientes ejemplos de mujeres en los que las alumnas puedan verse reflejadas. De hecho, los alumnos de secundaria consideran estas profesiones

eminentemente masculinas. Vencer estos prejuicios y temores es una cuestión que nos implica a todos: padres, profesores, industria y administración, y es un reto ante el cual no podemos quedarnos de brazos cruzados. La historia ya nos ha demostrado que el mundo no funciona sin las mujeres, ni siquiera el mundo digital.

Resulta paradójico que cuanta más tecnología nos rodea y más futuro profesional ofrece a los jóvenes, menos vocaciones despierta. Sabemos por diversos estudios que la tecnología les “ahuyenta” desde muy temprana edad, la consideran tan complicada que no se ven capaces de estudiarla. Necesitamos generaciones preparadas para desarrollar la economía digital, con criterio para afrontar los debates sociales que los avances científicos y tecnológicos nos plantearán.

Resulta paradójico que cuanta más tecnología nos rodea y más futuro profesional ofrece a los jóvenes, menos vocaciones despierta

La Hora del Código

En este sentido, en los últimos años han surgido iniciativas para mostrar a los niños que la tecnología es no solo necesaria, sino además divertida y apasionante. Es el caso de Code.org, una fundación que nació en 2013 con el objetivo de ayudar a la introducción del aprendizaje de la programación informática en escuelas, y fomentarla tanto entre las mujeres como entre los jóvenes de entornos más desfavorecidos.

¿Su visión? Que cada estudiante en cualquier escuela tenga la oportunidad de aprender a programar. Cuenta con el apoyo de personas con influencia en todos los ámbitos de la sociedad (empresarios, emprendedores, artistas, deportistas...). Y ha conseguido movilizar a la capa política al más alto nivel. De hecho, hasta el mismísimo Barack Obama completó hace pocos meses su primera hora de programación con uno de los tutoriales de Code.org.

Aquí en España lo hemos llamado “La Hora del Código” y consiste, precisamente, en que cualquier estudiante pueda probar, al menos durante una hora, en qué se basa la ciencia de programar. La idea reside en desmitificar el cliché de dificultad que la persigue y demostrar que cualquiera puede aprender los

conceptos básicos. Tenga la edad que tenga. A través de tutoriales online, sencillos pero completos, gamificados y acompañados de videos de apoyo e introducción, se ha conseguido que casi 80 millones de personas den sus primeros pasos en la programación.

Desde everis hemos liderado en España la edición de 2014 durante la Semana de la Educación Informática (del 8 al 14 de diciembre) y hemos situado a nuestro país en el séptimo lugar del ranking mundial de eventos para Code.org, con casi 500 eventos organizados.

Adaptarse a la nueva realidad

Aunque estamos haciendo mucho por corregir esta tendencia social de falta de vocaciones TIC, las compañías tenemos que aprender, de nuevo, a movernos en un contexto donde la competitividad por el talento empieza a ser feroz.

Estamos obligados a poner en marcha mecanismos que nos diferencien en el mercado en este contexto, un gran reto que tenemos por delante las compañías que prevemos un gran crecimiento en nuestra actividad. Se trata de la configuración de una propuesta de valor al profesional atractiva y diferencial, tanto para las personas que queremos atraer como para el propio trabajador. A todo ello hay que sumar que las nuevas generaciones, con sus nuevas necesidades y el mercado global nos obligan a renovar las políticas de gestión de personas y a introducir mecanismos de ajuste a esta nueva realidad.

Por todo ello, no es de extrañar que los presupuestos destinados a generar marca como empleador y a que los profesionales estén comprometidos con la compañía han crecido en el pasado año y todavía seguirán aumentando más en 2015.

“La Hora del Código”: que cualquier estudiante pruebe durante una hora en qué se basa la ciencia de programar

LA VERDAD DEL MARKETING

Ignacio Pi Corrales
Responsable Global de
Mediapost Group



Ethîcus y Marketing

"Ninguna sociedad puede funcionar si sus miembros no mantienen una actitud ética. Ningún país puede salir de cualquier crisis si las conductas inmorales de sus ciudadanos y políticos siguen proliferando con toda impunidad". Adela Cortina, Catedrática de Ética y Filosofía Política en la Universidad de Valencia y Miembro de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.

Y me permito añadir... "y ninguna empresa podrá sobrevivir en el presente y menos aún en el futuro si no introduce la ética en el ADN de cada una de las personas que trabajan en ellas".

—Querido lector, he querido comenzar este artículo con esta frase tan contundente de nuestra admirada Adela Cortina porque creo que es la mejor manera de llamar su atención. Estoy plenamente convencido de que la misión de todas las empresas debería ser hacer del mundo un lugar mejor para todos. En primer lugar, facilitando la autoestima de sus colaboradores con puestos de trabajo dignos, ofreciendo oportunidades de crecimiento y asumiendo retos; y, al mismo tiempo, utilizando la creatividad de todos sus miembros en innovaciones que redunden en beneficio de todos.

Cualquier empresa tiene que tener también un sentido desde el punto de vista económico, y aunque hace años que están de moda, hay otros imperativos igual de importantes que debieron existir desde siempre, como son su sostenibilidad social y ambiental. Es imprescindible garantizar a nuestros hijos los fundamentos necesarios para que todas las empresas sean sostenibles en todas las dimensiones.

Reflexionar sobre la idea de hacer negocios, generar beneficios y

hacer las cosas bien, pensando en los demás, no solo es posible, sino que es necesario, pertinente y rentable a largo plazo, pues actuamos en un entorno hostil, competitivo, cambiante, incierto, imprevisible y lleno de incertidumbres.

El buen Marketing y la Ética se retroalimentan y son necesarios para que las empresas consigan la legitimidad y la credibilidad ante la sociedad

Para ello las empresas se han valido siempre del Marketing (lo llamaran como lo llamaran). Con él se dirigen a los clientes para generar el deseo de adquirir sus productos o servicios y satisfacer así sus necesidades. Sin embargo, este no puede ser una moda; hacer buen Marketing no es ni frívolo, ni perverso, ni manipulador. Las empresas que hacen buen Marketing no están en contradicción con la Ética pues la investigación, la identificación y la respuesta a las necesidades de los clientes como eje central de la actividad de las mismas tiene muy poco de moda.

No obstante cuando de algo o de alguien se dice que tiene mucho Marketing, enseguida se asocia a una especie de fórmula mágica seguidora de imposibles o a departamentos de grandes empresas que quieren alcanzar la

venta prescindiendo de otro tipo de consideraciones.

Hacer buen Marketing tiene un significado de mucho mayor alcance, partiendo de una interpretación en donde las personas tenemos un papel más allá de pasivos consumidores, ya que somos merecedores del respeto más absoluto de las Marcas. Por ello, el buen Marketing y la Ética (que tampoco puede ser una moda) se retroalimentan y son necesarios para que las empresas consigan la legitimidad y la credibilidad ante la sociedad.

En un mundo cada vez menos diferenciado, donde las empresas compiten cada día con productos y servicios que se parecen más los unos a los otros, es imprescindible que estas ofrezcan aquellos que satisfagan las necesidades de sus clientes en armonía con sus valores, y que respondan de verdad a los intereses de estos.

Esta es la nueva realidad que ha venido para quedarse. Un mundo que exige que los consumidores sean el centro y que se les trate con auténtico Amor y Respeto.

Las empresas que sean capaces de hacerlo con integridad y transparencia, habrán conjugado el mejor Marketing y la mejor Ética.

La importancia de una perspectiva reputacional para los procesos de M&A



El renovado interés inversor en España está reactivando la actividad de M&A (Mergers and Acquisitions). No obstante, conviene recordar que apenas el 12% de los M&A logran sus objetivos económicos. Y ello se debe no tanto a factores financieros o legales, sino a problemas culturales mal gestionados antes, durante y después de la fusión.

El 70% de las fusiones fallidas presentan una pobre comunicación y numerosos *issues* relacionados con la integración. La dialéctica de “ellos y nosotros” persiste durante más de 6 años tras una fusión. Por ello, la denominada *due diligence* reputacional que algunas organizaciones empiezan a practicar se está convirtiendo en una de las principales recomendaciones para asegurar el éxito tras la fusión.

La perspectiva reputacional

Dotar a las operaciones de M&A de una perspectiva reputacional implica incorporar este criterio como prioridad en los procesos de M&A. Todas las fusiones generan *issues* con un gran componente emocional, especialmente entre los empleados –que no saben si podrán continuar en la nueva compañía, o si se sienten perdedores–, lo cual acaba repercutiendo directamente en los clientes. La perspectiva reputacional también está poniendo de relieve los objetivos de marketing como un motor de las transacciones, y no solo los ahorros de costes (sinergias)

u otros beneficios operativos tradicionalmente destacados. Con esta perspectiva, hay dos áreas a las que sin duda se debe prestar una mayor atención en las fusiones: la gestión de la marca y la comunicación corporativa.

Decisiones sobre la marca

La gestión de la reputación en las fusiones se centra en lograr el mayor grado de coherencia posible y afinidad entre las perspectivas de los *stakeholders* de la empresa A, los de la empresa B y los nuevos entrantes a partir de la fusión. En el alineamiento de los públicos, la marca corporativa juega un papel fundamental. La estrategia de marca en el caso de las fusiones puede suponer un proceso costoso e implicar riesgos reputacionales. Especialmente, en empresas con una arquitectura de marca del tipo *branded house* (marca corporativa), en las que una gran parte del valor de su marca proviene de su reputación corporativa. Este tipo de arquitectura es típica de las empresas industriales, energéticas, de infraestructuras y, por supuesto, de servicios y, cada vez más, las empresas de gran consumo. A la hora de abordar los procesos de fusión en este tipo de compañías, existen 4 estrategias predominantes:

• Backing the stronger horse.

La entidad con mejor reputación impone su marca. Es la estrategia mayoritaria (40% de los casos) y

La denominada *due diligence* reputacional que algunas organizaciones empiezan a practicar se está convirtiendo en una de las principales recomendaciones para asegurar el éxito tras la fusión



suele imponerse cuando una de las entidades tiene una reputación muy sólida. Presenta aspectos positivos: los empleados pueden ver que se expanden sus posibilidades de carrera profesional, los consumidores o usuarios también pueden acceder a nuevos servicios, etc. No obstante, tiene el riesgo de crear una mentalidad negativa de “ganadores y perdedores” que a la larga puede ser un obstáculo para la integración.

- **Business as usual.** Se mantiene el *status quo* (24% de los casos) de las marcas. La fusión es una simple transacción, no se producen cambios en las marcas de las empresas que se fusionan.

- **The best of both.** Es típica en fusiones entre iguales (13% de los casos). Se opta por fusionar ambas marcas. Representa que adoptamos lo mejor de cada entidad.

- **Different in kind.** Creación de una nueva marca (8% de los casos). Se produce cuando se quiere representar una fusión que supone una transformación, un nuevo comienzo.

El éxito de la marca corporativa radica en el grado de armonía que consigue establecer entre los valores definidos por la alta dirección, su implantación efectiva en el modelo de negocio. La decisión acertada en cada caso debe tener en cuenta factores como el peso relativo y fortaleza de las empresas que se fusionan, el tipo de productos o servicios que se ofrecen, la relación entre los mercados y los productos, así como la distancia geográfica de las empresas fusionadas. En este punto hay que considerar no solo las expectativas de los *stakeholders*, sino los incentivos y otros aspectos culturales como el exceso de



Juan Cardona
Director del Área de
Reputación Corporativa y
Gestión de Stakeholders de
LLORENTE & CUENCA

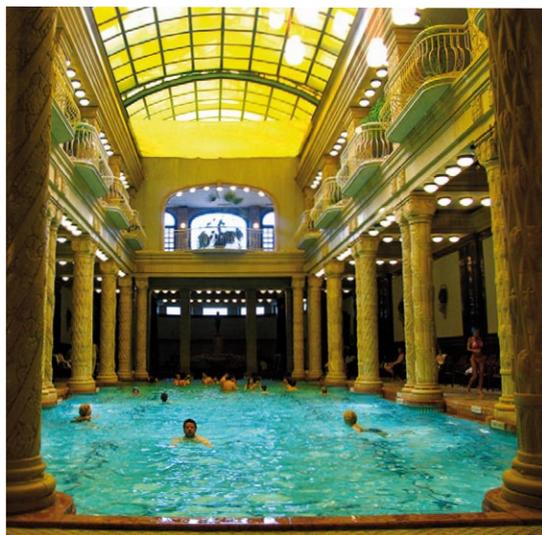
optimismo corporativo (gestión de expectativas) o la aversión al riesgo.

Estrategia de comunicación

Junto con las decisiones en torno a la marca, la estrategia de comunicación juega también un papel muy relevante en el éxito de las operaciones de M&A. La creación de una historia creíble e inspiradora sobre la fusión es uno de los principales retos de cualquier M&A en los que debe involucrarse directamente el primer ejecutivo de la compañía.

En la construcción del mensaje la pieza fundamental es la *big picture*. Es mucho más eficaz comunicar bien el *porqué* de la fusión que perderse en los detalles del *qué* y el *cómo*. El mundo juzgará la bondad de la fusión si entiende “el porqué” que se esconde detrás de dicha operación. En el caso de las estrategias tipo “backing the stronger horse”, hay que evitar un defecto típico de estas operaciones: trasladar un mensaje de arrogancia y falta de respeto hacia las otras partes implicadas. Mensajes del tipo “no tenemos mucho que aprender del otro” o “adquirimos xx clientes”, como si los clientes pudieran ser adquiridos sin su consentimiento, son errores clásicos de este tipo de fusiones.





Entre cafés y balnearios

Algo de magia tiene que flotar en un lugar que tras sufrir en un solo siglo varias invasiones –nazis y soviéticos tomaron la ciudad al asalto–, la derrota en dos Guerras Mundiales y en la revolución de 1956, pérdidas importantes de territorio, ser devastada física y socialmente, y adoptar una forma de gobierno impuesta desde otro país tan apabullante como la antigua URSS, aún le queden fuerzas y ánimo suficiente para la música, el lujo y la creatividad en mayúsculas.

Fue la unión de dos ciudades, Buda y Pest, lo que dio lugar a la capital húngara en enero de 1873. Buda, levantada sobre una colina al oeste del Danubio, fue durante siglos la urbe principal, la zona donde se construyeron los más destacados monumentos. En torno al castillo y el Palacio Real de Buda, desde lo alto de las colinas delimitadas por el neorromántico Bastión de los Pescadores, Budapest ofrece una cara ecléctica y barroca que hunde sus huellas en un pasado de historia agitada y muestra una belleza

Budapest

Merece más que ninguna otra el título de ciudad danubiana. Budapest, la que fuera espejo de París, es la ciudad de los puentes, de las aguas termales y las derrotas superadas, tranvías amarillos y cafés literarios. Una ciudad superviviente, hermosa y resistente como pocas.

Texto y fotografías: **Maribel Herruzo**
www.maribelherruzo.com



LA CIUDAD DE LOS BALNEARIOS

Con más de 120 manantiales medicinales naturales y de aguas termales, Budapest cuenta con medio centenar de balnearios. Algunos de estos baños suman más de cuatro siglos, tres de ellos

aún activos: Király, Rácz y Rudas. Este último fue el pionero en convertir estos espacios en lugares de copas y ocio nocturno para las noches de los fines de semana, en los que se puede charlar o bailar sumergido en cálidas aguas.

LOS CAFÉS Y LA MÚSICA

En Budapest tampoco faltan cafeterías, por eso era también conocida como "la ciudad de los 500 cafés". Algunos de ellos parecen detenidos en el tiempo, llenos de encanto y tentadoras recetas de sabor imperial, como la tarta dobos y los pasteles Eszterházy y Somlói galuska.

monumental que ha sido catalogada Patrimonio de la Humanidad por la Unesco. Construcciones como la medieval Iglesia de Matías, las casas al estilo de los palacios italianos del siglo XV alrededor del castillo y la estatua del Turul, el águila mitológica de los antiguos magiars en Szent György tér, transportan al viajero a los tiempos del esplendor de esta capital en contraste con su agitación cotidiana al otro lado del río, en Pest.

Pest se comenzó a desarrollar...

Entrado ya el siglo XIX, y hoy es la parte más viva de la ciudad. Atravesada por las avenidas Rákóczi y Andrassy, sus centros comerciales se alternan con la animación de la calle Váci y los magníficos edificios que recuerdan el esplendor de los Habsburgo, el legado de arquitectos famosos como la estación Nyugati –firmada por Eiffel–, construcciones gigantescas como la Gran

Sinagoga –solo superada por la de Nueva York–, y joyas de estilo Secesión como la Academia de Música Franz Liszt. Es también en Pest donde se encuentran los parques y zonas verdes –la isla Margarita o el inmenso Városliget, con su Zoo y su castillo–, la mayoría de museos, comercios, restaurantes y hoteles. Y una línea de metro que puede presumir de ser la más antigua del continente, cuyas estaciones y algunos de sus vagones de tren se han preservado tal y como eran, para alegría de los nostálgicos. El Danubio es parte integrante de la vida en esta ciudad, y el primer enlace permanente entre las dos riberas fue el majestuoso Puente de las Cadenas, cuyos leones de piedra parecen custodiar el balneario Geller en la orilla de Buda y el hotel Gresham Palace en la ribera de Pest.



PACO MURO

EL JEFE QUE
NO CONTABA
CHISTES
Y EL EMPLEADO
QUE NUNCA
SE REÍA

NO MÁS JEFES
IRRITANTES
NI EMPLEADOS
TÓXICOS



EL JEFE QUE NO CONTABA CHISTES Y
EL EMPLEADO QUE NUNCA SE REÍA

Paco Muro
Temas de Hoy, 2015
Páginas: 160
ISBN: 84-99984-60-5

No más jefes irritantes, ni empleados tóxicos

¿Cuáles son las conductas más irritantes de los jefes? ¿Con qué empleados tóxicos van a tener que enfrentarse? ¿Cómo es el “impresentable” perfecto? ¿Y el empleado antijefe? ¿Qué los caracteriza? ¿Cuántos jefes hay que nunca cuentan un chiste, y cuántos empleados que nunca se ríen?

Estas preguntas, y muchas otras más, se verán respondidas en este libro, que recoge multitud de reflexiones, conclusiones y anécdotas recopiladas por Paco Muro durante más de veinte años dedicados a la mejora de la calidad en la dirección de personas. “El jefe que no contaba chistes y el empleado que nunca se reía” es una obra llena de respuestas, de guías de buen hacer, de contrastes, de realidades que debemos evitar y de frases inspiradoras, provocadoras y contundentes. Con el humor y el estilo directo propios de Muro, conoceremos la “fauna empresarial” en la que vivimos a diario y comprenderemos conceptos clave como el absentismo afectivo o la importancia del salario emocional.

Como si de un partido de *rugby* se tratará...

Este es el libro definitivo sobre la metodología que está revolucionando el mundo. Así se presenta en el mercado “Scrum”, la nueva obra de Jeff Sutherland, a la que le da título un término procedente del *rugby* y que hace referencia a la forma en la que el equipo trabaja conjuntamente para hacer avanzar la pelota por el campo.

Convertido por su propio autor en un sistema de trabajo que logra que hagamos el doble de trabajo en la mitad de tiempo, el *scrum* acaba con el papeleo, la burocracia y la jerarquización en las empresas y en los proyectos personales, y apuesta por el trabajo en equipo, por que todos nos sintamos implicados de verdad en aquello que hacemos, por acabar con todos los impedimentos que se interponen en nuestro camino y por que todos nos sintamos satisfechos y realizados con los objetivos conseguidos.



SCRUM. EL NUEVO Y
REVOLUCIONARIO MODELO
ORGANIZATIVO QUE CAMBIARÁ
TU VIDA.

Jeff Sutherland
Planeta, 2015
Páginas: 312
ISBN: 84-08135-32-6

Compromiso:

Contribuir al desarrollo económico y social de los países con inversiones en infraestructuras de calidad.

Resultado:

Desde 2003 Abertis ha invertido más de **15.000 millones de euros** en los territorios en los que opera.



Abertis es el grupo líder mundial en la gestión de autopistas de peaje e infraestructuras de telecomunicaciones. Un grupo global, con presencia en 11 países y más de 17.000 empleados, orientado a la creación de valor a través de la inversión en infraestructuras que contribuyan al desarrollo económico y social de los territorios y países donde opera.

 **abertis**
cumplimos nuestros compromisos



Agrifusa



Cefusa



Procani



ELPOZO



Fripozo



Sediasa



LUZÓN
BODEGAS



Grupo Fuertes



PALANCARES

Excelencia en Gestión Empresarial

El holding **Grupo Corporativo Fuertes** desarrolla la Excelencia empresarial en cada una de sus propuestas. Su filosofía se basa en la reinversión, la mejora constante, la creación de empleo, la riqueza y el desarrollo sostenible. Este grupo abarca diversas áreas de actividad lo que garantiza una mayor **Fortaleza** y garantía de **Futuro**.



AQUA DEUS



TODAGRES
TODANATO



AEMEDSA
SOLUCIONES EN SEGURIDAD



profusa



VisHoteles



TERRA NATURA