

**AGENDA DE INTERNACIONALIZACIÓN:  
RESÚMENES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  
DE LOS TALLERES Y SEMINARIOS DE  
EXPORTA 2008**



Responsable de la edición de este documento:  
Departamento de Formación Empresarial  
División de Formación  
ICEX

**El presente documento es la recopilación de las conclusiones y resúmenes de los talleres y seminarios celebrados en el marco de EXPORTA 2008, el Congreso para la internacionalización empresarial, celebrado el 3 y 4 Junio de 2008 en el Parque Ferial Juan Carlos I (IFEMA) de Madrid.**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>I. Resumen ejecutivo</b>	<b>Pág. 8</b>
<b>1. EL DÉFICT POR CUENTA CORRIENTE DE ESPAÑA</b>	<b>Pág. 9</b>
<b>2. LOS RETOS DEL SECTOR EXTERIOR</b>	<b>Pág. 10</b>
2.1. Ampliar la base de empresas exportadoras	Pág. 11
2.2. Planes integrales de desarrollo de mercados: PIDM	Pág. 16
2.3. Plan de internacionalización de la tecnología	Pág. 18
2.4. Internacionalización de los servicios	Pág. 18
2.5. Mejora de nuestra imagen país: la marca España	Pág. 19
2.6. Promoción de la inversión directa en España	Pág. 19
<b>3. LOS DEMÁS SERVICIOS DE APOYO DE ICEX A LA INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<b>Pág. 20</b>
3.1. En promoción comercial y de inversiones	Pág. 20
3.2. En servicios de información	Pág. 21
3.3. En formación	Pág. 25
<b>4. PROMOMADRID, UNA EMPRESA JOVEN</b>	<b>Pág. 28</b>
4.1. La comunidad de Madrid	Pág. 28
4.2. Promomadrid	Pág. 29
4.3. Líneas estratégicas	Pág. 30
4.4. Instrumentos y programas	Pág. 34
<b>5. CAPITAL HUMANO TALENTO E INNOVACIÓN</b>	<b>Pág. 38</b>
5.1. Talento e internacionalización	Pág. 38
5.2. Innovación e internacionalización	Pág. 43

**II. Resúmenes de los seminarios de EXPORTA 2008** **Pág. 47**

**AUDITORIO I y V: CAPITAL HUMANO, TALENTO E INNOVACIÓN**

<b>SEMINARIO Nº 1</b>	<b>Pág. 48</b>
<i>Selling emotions</i> . Incorporando el valor emocional a la exportación	
<b>SEMINARIO Nº 6</b>	<b>Pág. 51</b>
La búsqueda de perfiles profesionales para la empresa global	
<b>SEMINARIO Nº 11</b>	<b>Pág. 54</b>
Ángeles para la internacionalización: nuevas vías de financiación para un negocio naciente	
<b>SEMINARIO Nº 16</b>	<b>Pág. 58</b>
<i>Cool hunting</i> o la creación y detección de tendencias	
<b>SEMINARIO Nº 21</b>	<b>Pág. 62</b>
La aportación de las multinacionales a la innovación y el talento	
<b>SEMINARIO Nº 26</b>	<b>Pág. 66</b>
Tendencias de marketing innovadoras para las empresas globales	
<b>SEMINARIO Nº 31</b>	<b>Pág. 70</b>
Gestión del talento como motor de la internacionalización	
<b>SEMINARIO Nº 5</b>	<b>Pág. 74</b>
Planes de la administración opara la difusión internacional de la innovación	
<b>SEMINARIO Nº 10</b>	<b>Pág. 76</b>
La innovación, una vía segura para triunfar en los mercados internacionales	
<b>SEMINARIO Nº 15</b>	<b>Pág. 78</b>
Pasaporte al exterior: nuevas herramientas de gestión de la expatriación	
<b>SEMINARIO Nº 20</b>	<b>Pág. 80</b>
¿Cómo proteger la innovación en los mercados internacionales? Patentes y defensa de la propiedad industrial	
<b>SEMINARIO Nº 25</b>	<b>Pág. 82</b>
Presentación del estudio de capital humano para la internacionalización	

**SEMINARIO Nº 30** **Pág. 85**

Gestión del conocimiento: capital intelectual, innovación y tecnología como factores críticos de competitividad

**SEMINARIO Nº 35** **Pág. 87**

Presentación de claves de la economía mundial 2008

## **AUDITORIO II Y III: LOS PLANES INTEGRALES DE DESARROLLO DE MERCADOS**

**SEMINARIO Nº 2** **Pág. 89**

Los *clusters* como plataformas de internacionalización empresarial: los casos de India y Corea

**SEMINARIO Nº 7** **Pág. 93**

Destino China: ¿expatriación o contratación local?

**SEMINARIO Nº 12** **Pág. 95**

*Funky business* o la importancia del talento en los mercados internacionales

**SEMINARIO Nº 17** **Pág. 97**

El modelo de innovación en Asia. Experiencias y estrategias en Japón, India y China

**SEMINARIO Nº 22** **Pág. 101**

Expatriación y contratación de personal en el exterior: todas las claves

**SEMINARIO Nº 27** **Pág. 104**

La carrera profesional en las IFM de desarrollo: ¿mito o realidad?

**SEMINARIO Nº 32** **Pág. 107**

Las marcas y los procesos de innovación en los mercados globales

**SEMINARIO Nº 3** **Pág. 111**

La cooperación empresarial como estrategia de entrada en India

**SEMINARIO Nº 8** **Pág. 115**

El mercado de la privatización y concesiones en América Latina: los casos de Brasil y México

**SEMINARIO Nº 13** **Pág. 119**

El reto de la distribución comercial en Rusia: la experiencia de los agentes comerciales

<b>SEMINARIO Nº 18</b>	<b>Pág. 122</b>
La franquicia como medio de expansión internacional: los casos de EAU y USA	
<b>SEMINARIO Nº 23</b>	<b>Pág. 126</b>
Turquía: retos y oportunidades para las empresas españolas	
<b>SEMINARIO Nº 28</b>	<b>Pág. 129</b>
El sector de las TICS en Iberoamérica: México y Brasil	
<b>SEMINARIO Nº 33</b>	<b>Pág. 132</b>
Oportunidades de negocio en energías renovables: los casos de Argelia y Marruecos	

## **AUDITORIO IV: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN**

<b>SEMINARIO Nº 4</b>	<b>Pág. 137</b>
¿Quieres ser exportador? Programas de apoyo a la iniciación a la exportación	
<b>SEMINARIO Nº 9</b>	<b>Pág. 141</b>
Instrumentos y ayudas financieras para la internacionalización	
<b>SEMINARIO Nº 14</b>	<b>Pág. 150</b>
¿Cómo confrontar los conflictos comerciales internacionales? El arbitraje como solución extrajudicial	
<b>SEMINARIO Nº 19</b>	<b>Pág. 154</b>
El marketing de ubicaciones. El caso de Madrid y su nueva marca internacional	
<b>SEMINARIO Nº 24</b>	<b>Pág. 157</b>
Conoce tu cámara. Rumbo al exterior: novedades	
<b>SEMINARIO Nº 29</b>	<b>Pág. 160</b>
Operaciones internacionales de las empresas españolas. Base sistemática de datos 1986-2007	
<b>SEMINARIO Nº 34</b>	<b>Pág. 163</b>
Productos <i>online</i> para el apoyo y perfeccionamiento del capital humano de la empresa en la internacionalización	

# ÍNDICE DE RELATORES

Nombre	Función	Seminarios
De Pastors, David	Profesor de IEDE, Escuela de Negocios	2, 7, 12, 17, 22, 29 y 32
Esteban, Oscar	Profesor de IEDE, Escuela de Negocios	1, 6, 11, 16, 21, 26 y 31
Lanchares, María José	Profesor de IEDE, Escuela de Negocios	4, 9, 14, 19, 24, 29 y 34
Mata, Gustavo	Profesor de IEDE, Escuela de Negocios	Resumen
Minoves, Francisco	Profesor de IEDE, Escuela de Negocios	3, 8, 13, 18, 23, 28 y 33
Urcelay, Jaime	Profesor de IEDE, Escuela de Negocios	5, 10, 15, 20, 25, 30 y 35

# **I. RESUMEN EJECUTIVO**



**Relator:** Gustavo Mata

## 1. EL DÉFICIT POR CUENTA CORRIENTE DE ESPAÑA

Nuestras exportaciones suponen el 1,7 % del comercio mundial, somos sólo el 17º exportador del mundo; mientras que en el comercio mundial de servicios participamos con una cuota del 3,9 % y ocupamos el 6º lugar del ranking. En servicios los ingresos han crecido el 10,6 %, lo que sigue mejorando, aunque esta vez sólo ligeramente -un 1%-, nuestro superávit en la balanza de servicios.

En 2007 el sector exterior siguió realizando una aportación negativa a nuestro crecimiento (- 0,7 %), aunque menos negativa que en años anteriores. Las exportaciones crecieron 6,8 % -en línea con lo que crecieron en la zona euro: 7,6 %- y las importaciones el 8 %. El déficit comercial español aunque continuó creciendo lo hizo mucho menos de lo que venía haciéndolo en los últimos cuatro años -un 10,4 % frente a un 18,3 % que crecía en 2006 y a un 34,7 % que crecía en 2004-.

Pese al menor crecimiento del déficit por cuenta corriente en 2007 éste supuso, en ese año, el 10 % del PIB. Esto significa que el sector privado en su conjunto se ha estado endeudando con el exterior -tanto familias como empresas; no así el Estado, que ha seguido registrando superávit-, aunque el mayor endeudamiento de las empresas es lo que ha permitido financiar su fuerte proceso inversor tanto en España como en el exterior: las inversiones españolas directas en el exterior crecieron el 9,4 %; también la inversión en bienes de equipo creció en términos reales un 11,6%, lo que debe incidir en la mejora futura de nuestra productividad.

En lo que va de 2008, pese a la fuerte desaceleración que ha sufrido nuestra economía en el primer semestre, el déficit por cuenta corriente no ha parado de crecer: el déficit acumulado de la balanza comercial en los cinco primeros meses de 2008 se situó en 38.854,8 millones de euros, con un crecimiento del 12,7 %. - había sido 33.918,6 millones en el mismo período del año anterior-. Las importaciones de nuevo han crecido más que las exportaciones -10,5% y 8,7% en tasa interanual, respectivamente-, fundamentalmente por el impacto de las importaciones de petróleo, cada vez más caro. En el periodo de enero a mayo se

registró una reducción del déficit por productos no energéticos, que se vio más que compensada negativamente por el déficit que provocan los productos energéticos. En la balanza de servicios el superávit acumulado entre enero y mayo de 2008 se amplió hasta 7.131,3 millones de euros -desde 6.032,7 millones en el mismo período de 2007-, con un crecimiento del 15,4 %, como resultado de la ampliación del superávit de turismo y viajes y por la reducción del déficit de otros servicios. El saldo agregado de las cuentas corriente y de capital -es decir, la capacidad o necesidad de financiación de la economía- registró una necesidad de financiación de 46.720,1 millones de euros, en los cinco primeros meses de 2008, superior en un 9,85 % a la del mismo período de 2007, que fue de 42.116,7 millones, en un contexto de dificultad creciente para obtener crédito y con tipos de interés al alza.

## 2. LOS RETOS DEL SECTOR EXTERIOR

La interdependencia de las economías de todos los países es creciente. La desestructuración de las cadenas de valor de las actividades, originadas tanto por las posibilidades de conexión mundial que otorga internet como por el abaratamiento de los transportes y por la creciente liberalización del comercio mundial, ocasiona una creciente fragmentación de los procesos productivos; hoy, detrás de cualquier producto o servicio ofrecido en el mercado hay decenas o centenares de transacciones que involucran a diferentes países. En consecuencia, más que exportaciones e importaciones de bienes y servicios, tenemos, en la actualidad, un flujo internacional creciente de transacciones en un escenario global. Es en ese nuevo escenario en el que las empresas españolas se deben desenvolver incrementando su competitividad para incrementar su presencia exterior.

Estos son los seis mayores retos para el sector exterior:

1. disponemos de una reducida base de empresas exportadoras que debemos incrementar
2. nuestras exportaciones están excesivamente concentradas en la Unión Europea y debemos diversificarlas
3. aún exportamos pocos productos de alta tecnología y tenemos que crecer en esta rúbrica

4. debemos seguir insistiendo en la internacionalización de nuestro sector servicios
5. necesitamos mejorar nuestra imagen de país -la marca España-
6. y debemos promover más eficazmente que somos un destino atractivo para la inversión directa extranjera.

Dedicaremos, a continuación, en epígrafes separados, un breve comentario a la respuesta institucional de ICEX a cada uno de esos grandes retos.

### **2.1. AMPLIAR LA BASE DE EMPRESAS EXPORTADORAS**

#### **2.1.1. INICIACIÓN A LA EXPORTACIÓN**

El objetivo es incorporar 5.000 nuevas empresas a la base exportadora en los próximos cuatro años. Los programas de apoyo más directamente relacionados con este objetivo son APEX, PIPE y PASAPORTE AL EXTERIOR.

##### **2.1.1.1. APEX**

Aprendiendo a Exportar es una iniciativa del ICEX dirigida a pymes con poca o ninguna experiencia exportadora para ayudarlas en sus primeros pasos hacia la internacionalización. Tiene dos instrumentos: las Jornadas de promoción del programa, que tiene sentido por sí mismas aunque sean la puerta de entrada al programa, y el propio Programa APEX.

Las Jornadas Aprendiendo a Exportar para entrar en contacto con las empresas se celebran en distintas ciudades españolas. En éstas jornadas de medio día de duración participan expertos que ofrecen claves para la exportación y para la mejora de la competitividad de la empresa; en ellas se exponen algunas de las ayudas a la internacionalización a disposición de las empresas como: asesoramiento en Internet y nuevas tecnologías, en innovación y diseño, en política de comunicación y marca, en patentes, en

sistemas de financiación y aseguramiento de cobro, etc.; *e-Demo*: demostraciones prácticas para optimizar el negocio a través de Internet; *Speaker's Corner*: breves charlas de ponentes relevantes en temas relativos a la exportación; y un encuentro empresarial: en el que empresas de la región exponen su experiencia de éxito en la internacionalización.

El Programa Aprendiendo a Exportar APEX es un programa en el que durante un año se ofrece gratuitamente apoyo específico para la evaluación de la posición competitiva de la empresa y su potencial exportador; asesoramiento en contratación y fiscalidad; asesoramiento en el uso de Internet y nuevas tecnologías y en comunicación y marca; y ayudas financieras que se han creado específicamente para el programa mediante la línea de financiación Aprendiendo a Exportar ICO-ICEX y la línea de aseguramiento de cobro ICEX-CESCE.

### 2.1.1.2. PIPE

El Plan de Iniciación a la Promoción Exterior es el primer programa de ámbito estatal dirigido específicamente a pymes españolas que buscan un desarrollo comercial a través de la exportación. Su aplicación práctica está garantizada por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y el Consejo Superior de Cámaras (CSC), con la colaboración de todas las Comunidades Autónomas y las Cámaras de Comercio de España, y cuenta con el apoyo de los fondos FEDER de la Unión Europea. Todas estas instituciones y entidades implicadas en el comercio exterior aportan los recursos económicos y humanos necesarios para facilitar a las pymes su iniciación y consolidación en la comercialización exterior.

Desde su puesta en funcionamiento en 1997, más de 5.000 empresas pertenecientes a todos los sectores productivos y de servicios han participado con éxito en este programa, que ofrece en todo momento la máxima ayuda, con un mínimo riesgo, de forma cercana y sencilla.

## 2.1.1.3. PASAPORTE AL EXTERIOR

Es una herramienta interactiva diseñada para ayudar la empresa española en el planteamiento inicial de su internacionalización que integra diversos instrumentos de gestión como: el análisis de la cadena de valor para la identificación de las ventajas competitivas de la empresa, la simulación de los diferentes márgenes de una venta al exterior, el análisis de los posibles mercados objetivos o incluso la elaboración de un completo Plan Estratégico de Internacionalización.

## 2.1.2. IMPLANTACIÓN COMERCIAL

Con los siguientes programas de apoyo:

### 2.1.2.1. PIE

Plan de Implantación Comercial en el Exterior para apoyar el establecimiento de filiales de empresas españolas y promover sus marcas en el exterior. En 2007 se facilitó la implantación de 346 filiales en 48 países.

### 2.1.2.2. PAME

Plan de Apoyo a Marcas Españolas para ayudar a las empresas que por su diseño, su creatividad, su calidad o su singularidad contribuyan a fortalecer la imagen de las marcas de nuestro país en el exterior. 139 actuaciones en 2007 (93 en 2006). Todos los proyectos presentados a ICEX, previa autorización, son analizados por un equipo especializado del Foro de Marcas Renombradas para elaborar propuestas para su mejora.

### 2.1.2.3. PLAN DE DIFUSIÓN INTERNACIONAL DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

En el marco del Plan de Internacionalización de la Tecnología para apoyar a los sectores y a las empresas con alto contenido

tecnológico y reforzar la imagen de la firma *made in Spain* en estos ámbitos. Durante 2007 se han apoyado 65 planes.

### 2.1.2.4. COEX

Consortios de Exportación para fomentar la agrupación de pymes con estrategias de comercialización conjunta y objetivos de exportación similares. En el año 2007, se han apoyado 66 consorcios.

### 2.1.2.5. APA

Plan de Apoyo al Producto Audiovisual, puesto en marcha en 2007 para favorecer la difusión y la comercialización de la producción audiovisual española. Se han apoyado 27 proyectos.

### 2.1.2.6. PIMAMO

Plan Imagen Moda para apoyar la difusión internacional de la moda española a través de pymes del sector que se caracterizan por su innovación, su calidad y su diseño y que comercializan una marca española. Se han apoyado 34 planes en 2007.

## 2.1.3. IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA

Con los siguientes programas:

### 2.1.3.1. PROSPINVER

2007 ha sido el tercer año de funcionamiento del Programa de Prospección de Inversiones en el Exterior que ofrece bolsas de viaje para cubrir los gastos de viaje para el análisis preliminar de un proyecto de inversión. Se han apoyado 19 desplazamientos a 10 países.

## 2.1.3.2. PIDINVER

Programa de Identificación y Difusión de Nuevas Iniciativas de Inversión en el Exterior para impulsar nuevos acuerdos entre empresas españolas y extranjeras. Se identificaron 167 proyectos de los que se analizaron 107. En 2007 se ha puesto en marcha el Programa en China.

## 2.1.3.3. PAPI

Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión con ayudas económicas para desarrollar proyectos de inversión y de cooperación empresarial de carácter productivo en el exterior, tanto en su fase de preparación como de puesta en marcha. En 2007 se aprobaron 179 ayudas a 112 proyectos de inversión o de cooperación empresarial de empresas españolas en el exterior.

## 2.1.3.4. ACUERDO DE COLABORACIÓN ICEX-CDE

Acuerdo entre ICEX y el Centro para el Desarrollo de la Empresa (CDE), mediante el que pueden recibir ayuda financiera tanto los proyectos de inversión de empresas españolas en países de África, del Caribe y del Pacífico (ACP) como los acuerdos de cooperación empresarial suscritos entre empresas españolas y empresas locales de dichos países.

Durante 2007 se concedieron ayudas para cuatro proyectos: uno en Angola, dos en Cabo Verde y uno en Isla Mauricio.

## 2.1.4. PROGRAMAS PARA PROYECTOS DE CONSULTORÍA E INGENIERÍA

Con los siguientes programas:

## 2.1.4.1. ASIST

Viajes de Asistencia Técnica para fomentar la actividad de pymes de ingeniería y consultoría españolas que quieran optar a contratos a realizar en países en vías de desarrollo y que se financien con fondos de ayuda externa de la Unión Europea y de las instituciones financieras multilaterales (BID, BERD y BASD). En 2007, se han apoyado a 32 empresas en 85 países.

## 2.1.4.2. FAIP

Fondo de Ayuda Integral a Proyectos para la participación de empresas españolas en proyectos en el exterior. Se financian parte de los gastos de preparación, de presentación y de seguimiento de ofertas técnicas para presentarse a concursos o a licitaciones internacionales. En el año 2007 se recibieron 617 solicitudes y se aprobaron 384, para 127 empresas.

## 2.1.4.3. FONDOS DE CONSULTORÍA

Dotación que ICEX pone a disposición del Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo BERD y que en 2007 aportó recursos para financiar 12 proyectos en los sectores de infraestructuras, de energías renovables y financiero en proyectos destinados a países como Hungría, Perú, Polonia, Rumanía o Rusia con participación de consultoras españolas.

## 2.2. PLANES INTEGRALES DE DESARROLLO DE MERCADOS: PIDM

La respuesta a la elevada concentración geográfica en los países de la Unión Europea de nuestras exportaciones han sido los PIDM que se lanzaron en 2005 para contribuir a la reducción del déficit comercial español mediante el apoyo a la implantación de empresas en aquellos mercados que se habían mostrado más dinámicos en los últimos años y que se habían caracterizado por nuestra escasa presencia. Los PIDM han representado, desde 2005 hasta



2007, una inversión de 300 millones de euros y de los apoyos de los planes se han beneficiado más de 27.000 empresas. En conjunto, nuestras exportaciones fuera de la Unión Europea han pasado del 24,7 % en 2003 a 29,9 % en 2007.

Se seleccionaron inicialmente como objetivo los siguientes países: Argelia, Brasil, EEUU, China, India, Japón, Marruecos, México y Rusia. En 2006 se incorporaron Turquía y Corea. Las exportaciones al conjunto de estos países con PIDM crecieron desde 2005 a 2007 a un ritmo del 12 %, muy por encima de lo que crecieron el conjunto de las exportaciones -un 7,3 % en ese mismo período-. El número de empresas exportadoras a los países PIDM ha pasado de 10.986 empresas en 2004 a 13.100 en 2007, lo cual supone un ritmo de incremento del 6 % anual, superior a la media general de crecimiento de las empresas exportadoras que fue sólo del 4 %. También entre 2004 y 2007 de los 237.181 millones de euros de inversión directa emitidos por España, 39.610 millones de euros -esto es un 16,7 % del total- se han dirigido hacia los países con PIDM.

En 2007 las exportaciones a los países con PIDM crecieron un 11,5 %, destacando Rusia con un crecimiento del 38,2 %, India con el 37,4 %, Argelia y Marruecos con el 26 % cada uno y China con el 23 %. Entre 2004 y 2007, desde la puesta en marcha del PIDM de China, nuestras exportaciones a ese gran país han crecido a un ritmo del 21 % anual y nuestras inversiones en 2007 son casi 10 veces superiores a las de 2004.

Se acaba de proponer una ampliación del PIDM de China para el segundo semestre de este año y se está trabajando en la elaboración del primer plan integral de desarrollo de mercado de carácter regional para los países del Consejo de Cooperación del Golfo, zona económica de más de 40 millones de habitantes con un PIB conjunto de más de un billón de dólares integrada por Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Bahrein, Omán y Qatar, que tiene el 22 % de la producción mundial de petróleo y el 6,7 % de la de gas.

El objetivo señalado por el Ministro de Industria y Comercio recientemente en el Congreso es que uno de cada tres euros se exporte a países no pertenecientes a la Unión Europea.

## 2.3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Este Plan está coordinado por un Comité Consultivo con participación del sector privado y trabaja sobre cuatro sectores preseleccionados: medio ambiente y energía; infraestructuras de transporte; telecomunicaciones y tecnologías de la información; y tecnología industrial.

Se apoya en la campaña “España, Technology for life” concebida para divulgar en el exterior el liderazgo de empresas españolas en muchos sectores de tecnología avanzada, logrado a base de un gran esfuerzo de innovación, investigación y desarrollo que en los últimos años han venido realizando estas empresas con el apoyo de nuestro Gobierno.

## 2.4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

España es un país de servicios: éstos contribuyen a más del 60 % del PIB y al 70 % de los ingresos en la balanza comercial. La implantación exterior de las empresas españolas de servicios es responsable de más del 60% de las operaciones internacionales. Los subsectores más activos han sido: finanzas; agua, electricidad y gas; actividades comerciales; servicios a empresas; y telecomunicaciones. Las empresas de servicios internacionalizadas tienen gran capacidad de arrastre y de generación de imagen-país. Un número significativo de empresas españolas de servicios son líderes mundiales en sus respectivos sectores de actividad. Para internacionalizarse en servicios se requiere enseguida la implantación en destino; se trata más de invertir en el exterior que de exportar. Las empresas de servicios internacionalizadas forman un universo heterogéneo, compuesto PYMES jóvenes en fase incipiente de su proceso de internacionalización pero con gran potencial exterior.

Hay veintiséis sectores de servicios apoyados para su internacionalización por ICEX, agrupados en tres subsectores: Consultoría-Ingeniería, Industrias Culturales y Otros. Los instrumentos de apoyo incluyen: Planes sectoriales, Planes de empresa y otros instrumentos: becarios, seminarios, foros, etc.

## 2.5. MEJORA DE NUESTRA IMAGEN PAÍS: LA MARCA ESPAÑA

ICEX ha llevado a cabo a lo largo del año más de 2.300 actos de promoción en todo el mundo, insistiendo especialmente en la proyección de una imagen de calidad fundada en la fiabilidad, el prestigio, la innovación y la modernidad de nuestra oferta, sobre todo en los sectores que tienen mayor proyección de imagen: moda, hábitat, vinos, audiovisual, industrias culturales y la tecnología.

Se programaron mesas redondas temáticas para analizar la evolución de la percepción de la imagen de nuestro país. Hay un nuevo plan Made in Spain que va a coordinar las iniciativas exteriores en materia de imagen-país, y va a involucrar al sector privado junto con el ICEX, Interes-Invest in Spain, las Marcas Embajadoras y el Foro de Marcas Renombradas Españolas, y que va a contar con la colaboración de otros entes de la administración como Turespaña el Instituto Cervantes. El plan se pondrá en marcha con un proyecto piloto en los Estados Unidos, con un presupuesto, a cargo del ICEX, de 20 millones de euros para el período 2008-2011 y tendrá tres líneas de actuación: campañas sectoriales de imagen: vinos y alimentos (Foods&Wines from Spain), productos culturales (America Reads Spanish); campañas de imagen de bienes de consumo: calzado, hábitat y azulejos,; y el refuerzo de la campaña España, Technology for Life.

Continúa la intensa colaboración con el Foro de Marcas Renombradas Españolas -81 empresas españolas con marcas renombradas y de gran notoriedad- a través de la financiación conjunta de actividades para la promoción internacional de las marcas españolas. El Foro inicia investigaciones, propicia encuestas sobre la imagen de España, edita publicaciones técnicas y programa seminarios, presentaciones y encuentros sobre la importancia de la marca.

## 2.6. PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN DIRECTA EN ESPAÑA

INTERES Invest in Spain es una empresa pública que nace en 2005 que tiene como misión la promoción, atracción y mantenimiento de la inversión extranjera en España. Ofrece un servicio integral a inversores foráneos en las distintas

fases de inversión: planificación y evaluación de la inversión, establecimiento y post-inversión. Las inversiones directas en España fueron 36.031 millones de euros en 2007, un 164 % más que en 2006, con lo que nuestra cuota pasó del 1,5 % al 3,9 %. Hemos pasado a ser la octava economía mundial receptora de inversión directa. Se considera que el stock acumulado de esa inversión -que además contribuye mucho a nuestras exportaciones- genera más de tres millones de puestos de trabajo directos.

Hay una mayor inversión procedente de las economías emergentes, de los fondos soberanos y cada vez hay más competencia por la captación de inversiones y por la captación del talento y el capital humano en todo el mundo. El objetivo para estos próximos años no es tanto captar las inversiones que buscan mano de obra cualificada a coste bajo, como lograr canalizar hacia España inversiones en negocios intensivos en talento y en sectores de alta tecnología.

La promoción del atractivo para la inversión extranjera de España también genera imagen-país. Interes-Invest in Spain también tiene previsto desarrollar un plan de comunicación para reforzar la imagen de España como destino de negocio e inversión y a posicionar el país en la mente de los inversores y los líderes de opinión económicos en todo el mundo. También va a llevar a cabo un plan destinado a los generadores de opinión con el objeto de mejorar la posición de España en los informes de competitividad mundiales con amplia difusión mediática.

### **3. LOS DEMÁS SERVICIOS DE APOYO DE ICEX A LA INTERNACIONALIZACIÓN**

#### **3.1. EN PROMOCIÓN COMERCIAL Y DE INVERSIONES**

Además de los programas señalados específicamente en el epígrafe anterior - ACEX, PIPE, PASAPORTE AL EXTERIOR, PIE, PAME, PLAN DE DIFUSIÓN INTERNACIONAL DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL, COEX, APA, PROSPINVER, PIDINVER, PAPI, ACUERDOS ICEX-CDE, ASIST, FAIP, FONDOS DE CONSULTORÍA, PLANES INTEGRALES DE DESARROLLO DE

MERCADOS (PIDM), PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA, PLANES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS, APOYO A LA MARCA ESPAÑA y APOYO A LA INVERSIÓN DIRECTA EN ESPAÑA- señalaremos los de marketing de sectores:

### 3.1.1. PLANES DE MARKETING DE SECTORES

En cooperación las asociaciones sectoriales y las OFECOMES en 2007, se llevaron a cabo los siguientes planes:

- Plan General de Vinos
- Plan General de Promoción de Alimentos
- Plan Integrado de Productos Frescos
- Plan de Promoción en los sectores de la Moda
- Plan Hábitat de España
- Plan de Internacionalización de la Tecnología
- Plan de Apoyo a la Internacionalización de las Industrias Culturales

Se asignó la prioridad del apoyo a los sectores más innovadores para promover la imagen de España y su oferta tecnológica y cultural y a los países con PIDM. Se realizaron más de 2.000 actividades y participaron más de 14.000 empresas, en 2007.

## 3.2. EN SERVICIOS DE INFORMACIÓN

ICEX proporciona información sobre comercio internacional, tanto de la oferta española y el marco jurídico-económico de los negocios en España, para empresas extranjeras, como de los mercados internacionales dirigida a las empresas españolas.

### 3.2.1. CENTRO DE INFORMACIÓN

Con un equipo de 16 especialistas en comercio internacional, atendió 109.163 consultas en 2007.

## 3.2.2. NUEVOS SERVICIOS PERSONALIZADOS

En 2007 se ha iniciado la implantación en la Red de OFECOMES en el exterior de servicios adaptados a las necesidades específicas de cada empresa: investigaciones de mercado a medida, diseño de estrategias para la entrada en nuevos mercados, selección de contactos comerciales, etc.

## 3.2.3. SISTEMA DE PORTALES

Los portales son una plataforma de comunicación imprescindible para transmitir la oferta de información y servicios de ICEX a empresas españolas y a empresas extranjeras.

### 3.2.3.1. PORTALES DESTINADOS A EMPRESAS ESPAÑOLAS

[www.icex](http://www.icex) es el portal en castellano dedicado a la internacionalización más visitado de Internet.

Páginas web de OFECOMES y de Direcciones Regionales y territoriales de Comercio

Portal PIPE [www.portalpipe.com](http://www.portalpipe.com)

Portal sobre mercados electrónicos [www.emarketservices.es](http://www.emarketservices.es)

### 3.2.3.2. PORTALES DESTINADOS A EMPRESAS EXTRANJERAS

Portal genérico en español y en inglés: [www.spainbusiness.com](http://www.spainbusiness.com); y portales específicos para el mercado estadounidense: [www.us.spainbusiness.com](http://www.us.spainbusiness.com); para China: [www.spainbusiness.com.cn](http://www.spainbusiness.com.cn); para Japón: [www.spainbusiness.jp](http://www.spainbusiness.jp); para Alemania [www.spainbusiness.de](http://www.spainbusiness.de); para Austria [www.spainbusiness.at](http://www.spainbusiness.at); y para Suiza: [www.spainbusiness.ch](http://www.spainbusiness.ch); para Brasil, Portugal, Angola y Mozambique: [www.spainbusiness.com.br](http://www.spainbusiness.com.br); [www.spainbusiness.pt](http://www.spainbusiness.pt); para los países del Magreb: [www.spainbusiness.ma](http://www.spainbusiness.ma); para Rusia, Ucrania y Kazajistán: [www.spainbusiness.ru](http://www.spainbusiness.ru); [www.spainbusiness.ua](http://www.spainbusiness.ua); para Francia y los países francófonos [www.spainbusiness.fr](http://www.spainbusiness.fr).

### 3.2.3.3. PORTALES SECTORIALES:

[www.fashionfromspain.com](http://www.fashionfromspain.com) para promocionar la moda española;  
[www.winesfromspain.com](http://www.winesfromspain.com) para el sector del vino;  
[www.spaingourmetour.com](http://www.spaingourmetour.com); [www.interiorsfromspain.com](http://www.interiorsfromspain.com); etc.

### 3.2.4. PUBLICACIONES ICEX

EL EXPORTADOR: Revista mensual con información práctica y actualizada sobre mercados exteriores, técnicas de comercio exterior, técnicas de financiación internacional, oportunidades de negocio, actividades feriales, etc. Con una versión digital, [www.el-exportador.com](http://www.el-exportador.com). 5.000 suscriptores.

SPAIN GOURMETOUR FOOD, WINE AND TRAVEL: Revista cuatrimestral en inglés, francés, alemán y español, cuyos 125.000 ejemplares de tirada. La versión digital se encuentra en [www.spaingourmetour.com](http://www.spaingourmetour.com).

TRAVEL FOOD AND WINE SPAIN GOURMETOUR: Revista dirigida al consumidor final y distribuida en Irlanda, el Reino Unido y Estados Unidos

NOTICIAS EN [WWW.ICEX.ES](http://WWW.ICEX.ES): Durante el año 2007 se publicaron 13.700 noticias.

ICEX es la primera editorial española en número de títulos publicados e inscritos en el ISBN sobre temas de comercio. Fichas País y Guías de Negocios ofrecen información y datos sobre cada país. Cuadernos Básicos y Manuales, la Serie Maior y Cursos de Comercio Exterior y Marketing.

ICEX cuenta con una amplia videoteca y fototeca y con un canal TV que entró en funcionamiento en junio de 2007 con una amplia oferta estructurada al que se puede acceder a través de la dirección [www.icex.tv](http://www.icex.tv). Los usuarios de la plataforma disponen de una oferta audiovisual variada y estructurada:

## 3.2.5. SERVICIOS MULTIMEDIA

### 3.2.5.1. DOCUMENTACIÓN Y ASESORAMIENTO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

**CATÁLOGO AL DÍA:** Acceso *online* a los documentos sobre internacionalización de ICEX y de la Red Exterior y Territorial, a través de la Intranet e Internet. 2.780 documentos dados de alta en 2007 y actualización de 26.500.

**ESTUDIOS E INFORMES:** 600 estudios de mercado, notas sectoriales e informes de feria realizados.

**ESTADÍSTICAS:** ICEX ofrece estadísticas sobre el comercio en todo el mundo a través de la base de datos de Estadísticas Españolas, abastecida por la Agencia Estatal Tributaria (Dirección General de Aduanas e Impuestos Especiales), accesible desde [www.icex.es](http://www.icex.es). En 2007 se atendieron hasta 143.948 consultas.

**INFORMES ESTADÍSTICOS DE COMERCIO MUNDIAL:** ICEX facilita a las empresas informes completos sobre el comercio mundial de productos, elaborados a partir de estadísticas comparativas de exportación e importación en todo el mundo.

### 3.2.5.2. BASES DE DATOS

**BASE DE DATOS CORPORATIVA (BDC):** con información sobre 57.701 entidades con las que ICEX mantiene o ha mantenido relaciones y aquellas que se encuentran internacionalizadas.

**OFERTA EXPORTADORA ESPAÑOLA (OEE):** 40.932 empresas exportadoras o inversoras.

**DIRECTORIOS DE EMPRESAS EXPORTADORAS:** En los diferentes portales hay 48 directorios con más de 3.900 empresas españolas clasificadas



OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: Estructuradas en: Demandas, Oportunidades de inversión, Licitaciones en países industrializados, Programas, Proyectos y Licitaciones en países en vías de desarrollo. 16.536 suscriptores.

### 3.3. EN FORMACIÓN

#### 3.3.1. CURSOS Y SEMINARIOS

151 Seminarios de internacionalización con información más general desarrollados en colaboración con las Direcciones Regionales y Territoriales de Comercio y otras instituciones locales.

154 Jornadas y seminarios de análisis de mercados exteriores dirigidos a cuadros directivos de empresas que suelen contra con la participación de Consejeros Económicos y Comerciales de España en el exterior,

19 Cursos de comercio exterior organizados conjuntamente por ICEX y el Consejo Superior de Cámaras. España: Curso básico. Operativa y práctica del comercio exterior. Y Curso superior. Estrategia y gestión del comercio exterior

AULA VIRTUAL: plataforma *online*, para la difusión de jornadas y seminarios sobre temas relacionados con la internacionalización, que durante el año 2007 recibió más de 4.700 visitas. Ya hay más de 500 conferencias.

Cursos con la Fundación CEDDET: formación *online* destinados a expertos de instituciones iberoamericanas, que se imparten en la Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (CEDDET).

### 3.3.2. CECO

Centro de Estudios Económicos y Comerciales, es una Fundación para la formación de profesionales, estudiantes y empresas, gestionada por ICEX desde el año 2003. Desde su creación en 1976, han pasado por sus aulas más de 20.000 profesionales y funcionarios públicos tanto españoles como extranjeros. El programa más importante es el Máster de Gestión Internacional de la Empresa que forma a los 300 aspirantes al Programa de Becas de ICEX. También el Máster en Gestión y Logística de Transporte y los Programas de Formación en Negocios en China, la India y Japón, que se realizaron conjuntamente con Casa Asia. La Fundación también ha impartido cursos de formación a funcionarios internacionales bajo el auspicio de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y de la Fundación Internacional para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) y ha promovido diversos cursos y programas dentro del ámbito de la internacionalización empresarial sobre el modelo español de la financiación de las infraestructuras, cursos sobre el Protocolo de Kioto o cursos de financiación multilateral. Desde CECO se dirigen los cursos de formación de profesores y directivos de la Escuela Central del Partido de la República Popular China.

### 3.3.3. EXPORTA

EXPORTA es el Congreso anual para la internacionalización empresarial que se celebra alternativamente en Madrid los años pares y en una Comunidad Autónoma con tradición exportadora los impares.

Esta guía recoge los resúmenes de los Talleres y Seminarios de la novena edición de EXPORTA desarrollados en cinco auditorios de los cuales dos de ellos estaban íntegramente dedicados al tema central del Congreso para esta edición: Capital humano, talento e innovación.

## 3.3.4. BECARIOS ICEX

Becas de internacionalización (240 plazas): 1.505 candidatos. Las becas cubren dos etapas: Máster en Gestión Internacional de la Empresa, integrado en el proceso de selección (siete meses); y Formación práctica en las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior, durante un período de entre 12 y 15 meses.

Becas de informática (74 plazas): 256 candidatos. El programa se compone de dos fases: Curso de contenido tecnológico (185 horas); y Formación práctica en la Oficina Económica y Comercial asignada.

Becas de periodismo (15 plazas): 258 candidatos. El programa está articulado en dos etapas: Formación teórica: curso de periodismo especializado en comercio y economía internacional integrado en el proceso de selección de los candidatos (tres meses y medio); y Formación práctica en el destino asignado (12/15 meses).

## 3.3.5. BECAS DE EMPRESA

Su objetivo es facilitar la permanencia del becario durante un año en una empresa o en una institución pública española con actividad internacional. En la convocatoria del año 2007 hubo 452 solicitantes (entre empresas, asociaciones sectoriales, organismos internacionales e instituciones públicas), que demandaban 781 becarios.

## 3.3.6. PROGRAMA DE CAPTACIÓN Y FORMACIÓN DE PROFESIONALES EXTRANJEROS

Para ayudar a las empresas españolas en la contratación de personal local cualificado para aquellos países donde las barreras idiomáticas, culturales o legales representan una dificultad adicional. Lanzado en 2005, el programa incluía en 2007 países como China, la India, Japón, Rusia, Rumanía, Turquía, Marruecos y Estados Unidos. Se ofertaron 55 plazas y se han captado finalmente 33 profesionales. China sigue siendo el destino de mayor demanda de profesionales.

## 3.3.7. BECAS CULINARIAS

Programa de formación de profesionales extranjeros en alta gastronomía española. Un nuevo programa que pretende formar una red de profesionales internacionales comprometidos con la difusión y la promoción de la cocina y de los alimentos españoles.

La edición piloto contó con 15 chefs y sumilleres procedentes de Estados Unidos, Alemania, Dinamarca, Suiza y Japón. Los restaurantes participantes en el programa -a los que luego se incorporan los becarios- tienen prestigio internacional -al menos están calificados con una estrella Michelin-.

## 4. PROMOMADRID, UNA EMPRESA JOVEN

### 4.1. LA COMUNIDAD DE MADRID

La Comunidad de Madrid es el motor de la economía española. Su participación en el Producto Interior Bruto, en la creación de empleo y en el crecimiento de España, así lo corrobora. No sólo posee una de las mayores concentraciones empresariales, con cerca de medio millón de compañías operando en nuestra Región, sino que un tercio de las cinco mil mayores empresas españolas tienen su sede en Madrid. Gracias a esto, la región se conforma como el principal centro de decisión empresarial en España.

La Comunidad de Madrid es líder en España en gasto en investigación y desarrollo, líder en producción científica, líder en personal investigador. Las infraestructuras de transportes de la Comunidad de Madrid se cuentan entre las más destacadas de toda Europa: el aeropuerto de Barajas se convierte en el tercero más importante del continente, el Metro de Madrid se ha convertido en uno de los más extensos y modernos del Mundo y se está realizando un enorme esfuerzo inversor para convertir a la Región en el principal centro logístico del Sur de Europa.

La Comunidad de Madrid ha sido consciente de la importancia esencial de la internacionalización de su economía como eje de desarrollo y la región ha demostrado su dinamismo en los mercados exteriores, destacando siempre entre las regiones españolas y europeas más competitivas.

Madrid es la principal región española receptora de inversión extranjera, e incluso ha llegado a recibir más inversiones que todo el resto de la economía española, como ocurrió en el periodo 2004-2007 en el que se absorbió el 55% de la inversión extranjera total que llegó a España. Este dato adquiere su verdadera significación si añadimos que España ha sido uno de los países preferidos para invertir a nivel mundial. Cerca de cuatro mil empresas extranjeras instaladas dan testimonio del atractivo internacional de la región, reconocido a su vez en las clasificaciones de los más prestigiosos analistas internacionales.

En cuanto a las exportaciones, el continuo incremento de las ventas de la Comunidad de Madrid al exterior la ha impulsado a convertirse en 2007 en la segunda región exportadora de España, superando por primera vez a la Comunidad Valenciana. No sólo han crecido las exportaciones madrileñas sino que, además, los productos de alto valor añadido pesan cada vez más en la estructura de las mismas, lo que la distingue también del conjunto nacional.

Por todo ello la Comunidad de Madrid viene prestando una atención muy especial al desarrollo del proceso de internacionalización de su economía y de las empresas madrileñas desde hace varios años.

## 4.2. PROMOMADRID

En julio de 2004 se tomó la decisión de constituir la empresa pública PromoMadrid, Desarrollo Internacional de Madrid, S.A., actualmente participada por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, la Confederación Empresarial Madrileña CEOE-CEIM, Caja Madrid, y la Comunidad de Madrid a través del Instituto madrileño de Desarrollo Económico-IMADE. PromoMadrid recibió la misión específica de impulsar y apoyar la internacionalización de la economía madrileña mediante el desarrollo de todo tipo de actividades que puedan contribuir a fomentar la internacionalización de las empresas madrileñas,

atraer la inversión extranjera a la Región y promover la imagen de la Comunidad en el contexto económico internacional.

Se trata, por tanto, de una sociedad joven, con algo más de tres años de existencia, que a pesar de haber nacido muchos quinquenios después de lo que lo hicieron otras instituciones semejantes de diferentes Comunidades Autónomas, ha venido desarrollando un intenso trabajo que empieza a ser reconocido en el campo del fomento de la internacionalización económica y, lo que es más importante, en el ánimo de las empresas y asociaciones empresariales y económicas de la Comunidad de Madrid.

### 4.3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para desarrollar su misión, Promomadrid traza una serie de líneas estratégicas, que inciden en la internacionalización empresarial, la atracción de inversión extranjera y la potenciación de la imagen de la Comunidad de Madrid. Entre ellas, las que se establecen en el campo del apoyo a la internacionalización son las siguientes:

- Intensificar las acciones de promoción de la internacionalización de las empresas madrileñas haciendo especial énfasis en el apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), dado que son precisamente estas empresas las que suelen encontrar una mayor dificultad para emprender su aventura internacional. Por otra parte, estas empresas de menor tamaño no suelen incluir la exportación como una actividad prioritaria de su negocio y, cuando lo hacen, el riesgo que asumen suele ser muy elevado con relación a su dimensión.
- Conseguir un incremento de la base exportadora de la Región y mejorar las condiciones en las que desarrollan su actividad internacional.
- Colaborar con las asociaciones empresariales sectoriales madrileñas en la definición de las estrategias de internacionalización de las empresas de la región y seleccionar con ellas las actividades promocionales a desarrollar en base a las necesidades y propuestas que manifiesten sus asociados.

- Coordinar las acciones que desarrolle PromoMadrid con las que llevan a cabo otras Instituciones comprometidas con el apoyo a la internacionalización de la empresa ya sea en el ámbito madrileño, como es el caso de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid y de la Confederación Empresarial Madrileña CEOE-CEIM, o el ámbito nacional, como es el caso del Instituto de Comercio Exterior-ICEX.
- Detectar oportunidades de nuevos proyectos de internacionalización de las empresas madrileñas y de necesidades de inversión extranjera, tecnológica o complementaria, intensificando la colaboración con con la Red de Parques y Clusters de la Comunidad de Madrid y reforzando el apoyo a la internacionalización de los sectores definidos como estratégicos.
- Potenciar el apoyo en destino a la empresa madrileña mediante el desarrollo de una red de centros empresariales de Madrid en aquellos países en los que la dificultad de acceso al mercado haga necesario desarrollar este instrumento de apoyo a las empresas de la Región.
- Fomentar la participación de empresas madrileñas en las ferias comerciales más importantes del mundo como eficaz estrategia de acceso a los mercados internacionales más relevantes.
- Apoyar al proceso de internacionalización de las empresas madrileñas, fundamentalmente PYMEs, facilitando la incorporación a sus plantillas de expertos en actividades internacionales.
- Formar recursos humanos especializados en actividades internacionales, facilitando la incorporación al mundo laboral, ya sea a empresas o a asociaciones empresariales sectoriales, de jóvenes profesionales especializados en internacionalización de la empresa.
- Consolidar de la presencia de la empresa madrileña en los mercados tradicionales y promover la apertura a nuevos mercados, mediante la

organización de encuentros en destino con potenciales socios empresariales locales.

- Fomentar la inversión de la empresa madrileña en el exterior.
- Configurar el binomio Exportación/Inversión como elementos básicos de desarrollo empresarial.
- Desarrollar todo tipo de acciones de promoción de las exportaciones de las empresas madrileñas que faciliten el acceso a mercados estratégicos (misiones inversas, exposiciones celebración de foros internacionales, elaboración de publicaciones y material para la promoción internacional, apoyo para la contratación de trabajos de asesoría o consultoría, edición de catálogos, ayudas al registro internacional de patentes...).
- Proporcionar a las empresas madrileñas, especialmente a las PYMEs, información sectorial, técnica y comercial de utilidad para el desarrollo y puesta en práctica de su estrategia de internacionalización.
- Capacitar a las personas responsables de los procesos de internacionalización para que éstos se realicen de la forma más eficiente y exitosa posible.
- Desarrollar, conjuntamente con las principales asociaciones e instituciones de los diferentes sectores productivos y de servicios, planes de promoción exterior adecuados a cada sector.
- Actuar coordinadamente en materia de formación e información con las principales instituciones que desarrollan actividades de formación en el ámbito de la CM especialmente el ICEX, CEIM y la Cámara de Comercio e Industria de Madrid, con objeto de proporcionar a las empresas madrileñas un mejor servicio en materia de formación e información sobre mercados exteriores, evitando solapamientos de acciones y buscando sinergias entre todas las instituciones implicadas.



- Organizar Seminarios de Internacionalización sobre distintos aspectos de la operativa del comercio internacional: fiscalidad internacional, marketing, logística.
- Organizar Jornadas Técnicas sobre mercados y sectores, en las que se analizan las oportunidades de negocio existentes para las PYMEs madrileñas en mercados exteriores de interés prioritario.
- Organizar Cursos y Talleres de Comercio Exterior en los que se proporciona formación técnica en profundidad en materia de internacionalización.
- Desarrollar el Programa “MadridExporta” con el fin de promover la presencia de las PYMEs madrileñas en los mercados internacionales e incrementar el número de empresas exportadoras de la región. El programa tiene como objetivo fundamental la identificación de PYMEs de la CM con capacidad exportadora y la prestación del asesoramiento que les permita llevar a cabo de la manera más eficaz su internacionalización, proporcionándoles de forma proactiva la información y orientación necesarias para acceder a los apoyos que ofrecen con este fin las distintas administraciones e instituciones con competencias en el ámbito del comercio exterior.
- Colaborar con ICEX y con la Cámara de Comercio e Industria de Madrid en el desarrollo del Programa PIPE (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior), cuyo objetivo es ayudar a las PYMEs madrileñas que comienzan su andadura en mercados exteriores, asesorándolas durante dos años en el diseño de una estrategia de internacionalización, y dotándolas de un apoyo económico dirigido a ayudarlas en la puesta en marcha de dicha estrategia
- Mantener informadas a las empresas madrileñas de los diferentes programas, actividades e iniciativas que se ponen en marcha en el ámbito de la internacionalización.

- Informar a las empresas madrileñas acerca de los programas de promoción comercial organizados por la Comisión Europea, así como de la normativa y procedimientos comunitarios.
- Profundizar en el conocimiento de la realidad económica de la CM, de su posicionamiento a nivel internacional, y de las tendencias de los flujos internacionales comerciales y de inversión, cuyos resultados se incorporarán al diseño de las actividades desarrolladas por PromoMadrid.

#### 4.4. INSTRUMENTOS Y PROGRAMAS

Para desarrollar las líneas estratégicas que se comentan anteriormente Promomadrid ha desarrollado un conjunto de instrumentos y programas dentro de los campos de la información, la promoción y el apoyo a la inversión y a la cooperación empresarial, algunos de los cuales se detallan a continuación.

##### 4.4.1. BOLETÍN PARA LA EMPRESA GLOBAL

El boletín de internacionalización se emite con carácter mensual para informar a sus suscriptores de la agenda de actividades que PromoMadrid tiene previsto apoyar, noticias de interés sobre el entorno internacional, oportunidades comerciales y de cooperación con socios internacionales y, en general, información de relevancia para la empresa con interés en los mercados exteriores.

##### 4.4.2. ENTERPRISE EUROPE NETWORK

Promomadrid forma parte de un consorcio de organismos e instituciones madrileños seleccionado por la UE para asesorar a la Pyme sobre las posibilidades que ofrece el Mercado Interior Europeo en materia de internacionalización e innovación empresarial. Estos consorcios conforman una red intercomunicada, por lo que cuando una empresa

contacta con el EEN, obtiene el acceso a toda la red de centros europeos; la función de PromoMadrid en el consorcio se centra en el ámbito de la internacionalización de las empresas, tanto en lo referente a las oportunidades de exportación como a la búsqueda de la cooperación empresarial internacional.

#### 4.4.3. MADRIDEXPORTA

MadridExporta es un programa de asesoramiento personalizado que está dirigido a aquellas pequeñas y medianas empresas con potencial exportador. Su objetivo es el incremento del número de empresas exportadoras de nuestra región. Un equipo de asesores, formados en una metodología específica, visita la empresa y emite un informe diagnóstico de su potencial exportador, facilita la orientación necesaria para acceder a los recursos disponibles en la Comunidad de Madrid y asesora sobre los pasos a seguir para emprender con éxito su internacionalización.

#### 4.4.4. PIPE

Fruto del acuerdo entre el ICEX, el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, las Comunidades Autónomas y las Cámaras de Comercio, este programa facilita la promoción y comercialización exterior de las PYMES que se inician en la internacionalización. La Comunidad de Madrid participa a través de PromoMadrid.

El objetivo del programa es conseguir que empresas con potencial exportador realicen sus primeras operaciones en el exterior. Para ello cuenta con una metodología específica y pone a disposición de las empresas una serie de profesionales especializados en su sector de actividad que les asesoran sobre la estrategia de negocio a acometer para abordar con éxito los mercados internacionales.

## 4.4.5. SEMINARIOS Y JORNADAS

Con el objetivo de proporcionar a las empresas información, sectorial, técnica y comercial de utilidad en su estrategia de internacionalización y capacitar a las personas responsables de los procesos de internacionalización en las empresas madrileñas para que éstos se realicen de forma eficiente, se desarrolla a lo largo del año el Plan Regional de Formación de la Comunidad de Madrid, en colaboración con el ICEX, Ceim y la Cámara de Comercio de Madrid.

El 2007 ha sido el primer año de la formalización de este plan conjunto de actuación entre las instituciones de la Comunidad de Madrid con competencias en internacionalización. Se ha conseguido con ello un aumento de cantidad y calidad de los seminarios realizados y un poder de convocatoria mucho más elevado para cada uno de ellos.

## 4.4.6. ENCUENTROS EMPRESARIALES

Desde el punto de vista de la Internacionalización de las Pymes, los Encuentros empresariales son un instrumento fundamental, ya que promueven una relación duradera y privilegiada entre empresas de países distintos, basada en la reciprocidad de ventajas, la concertación sistemática y la búsqueda en común de todos los progresos y avances que les ayuden a conseguir un objetivo conjunto

Promomadrid organiza estos encuentros con el fin de consolidar mercados tradicionales o facilitar la apertura hacia nuevos mercados, en colaboración con la Confederación Empresarial de Madrid CEIM-CEOE. Cuenta para ello con el apoyo del programa de Técnicos de Comercio Exterior desplazados por todo el mundo.

La empresa asistente a los Encuentros Empresariales dispone de una agenda de entrevistas y citas planificadas de acuerdo a la descripción de la actividad y productos y al perfil de socio buscado en cada mercado en particular.

#### 4.4.7. FERIAS

La participación en ferias internacionales es una de las actividades de marketing más potente para que las empresas den a conocer a posibles compradores o socios su oferta de bienes y servicios. Promomadrid apoya la asistencia de las empresas de la Comunidad de Madrid a ferias internacionales de relevancia para el sector. Contribuye con ello a que la presencia de las empresas sea más notoria y a que sea posible su participación en un mayor número de certámenes. El plan anual de apoyo a ferias internacionales se realiza en estrecha colaboración con las Asociaciones Empresariales representativas de los sectores considerados.

#### 4.4.8. TÉCNICOS EN INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA (TIES)

Es un programa que contribuye al proceso de internacionalización de las PYMES madrileñas mediante la formación de recursos humanos especializados en comercio exterior. Está gestionado por PromoMadrid y la Confederación Empresarial de Madrid CEIM-CEOE.

Su objetivo es facilitar la incorporación al mundo laboral de jóvenes profesionales capacitados para desempeñar labores de internacionalización en las PYMES madrileñas. La promoción de 2008 ha estado formada por 30 jóvenes titulados.

El programa consta de dos fases, en una primera fase los candidatos seleccionados son destinados a distintas ubicaciones en países

prioritarios para las empresas madrileñas, donde realizan distintos trabajos para proporcionar información y asesoramiento a las pymes. En la segunda fase del programa los Técnicos se incorporan a una empresa o asociación madrileña para contribuir a su proyección exterior.

#### 4.4.9. OTRAS ACTIVIDADES

PromoMadrid realiza cada ejercicio una ronda de contactos con las principales Asociaciones Empresariales de la Comunidad de Madrid con el fin de conocer las necesidades de las empresas de sus respectivos sectores en el ámbito internacional. Fruto de estas reuniones nacen los Planes Sectoriales, donde se plasman las principales actividades que se apoyarán en el ejercicio. Adicionalmente a los comentados en otros apartados, existe un conjunto importante de actividades que PromoMadrid organiza para apoyar la promoción internacional de los sectores madrileños, como pueden ser las presentaciones de producto, los show rooms, la publicidad en revistas especializadas, las acciones en punto de venta, las visitas-estudio, la organización de Foros, la edición de catálogos o publicaciones o la asesoría personalizada para la penetración de un sector en un mercado determinado.

### 5. CAPITAL HUMANO TALENTO E INNOVACIÓN

#### 5.1. CAPITAL HUMANO E INTERNACIONALIZACIÓN

##### 5.1.1. CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual de una organización tiene tres componentes:

- El capital humano, que tiene que ver con la cualificación y potencial de las personas de la organización, el compromiso de las mismas con la misión de la empresa, y su polivalencia y versatilidad para trabajar en distintos entornos funcionales y geográficos.

- El capital estructural, que tiene que ver con que la organización esté bien diseñada, bien coordinada y fuertemente cohesionada y con valores corporativos firmes compartidos; con que tenga una estrategia definida de forma participada, clara y con planes de acción bien formalizados; con que esté eficazmente liderada con un estilo de dirección idóneo; con que disponga de sistemas avanzados y de un control de gestión eficaz; y con que tenga una buena gestión de los recursos humanos basado en competencias.
- El capital relacional, que tiene que ver con la calidad y extensión de la cartera de clientes; la amplitud y diversidad de las referencias; la integración con los suministradores; la penetración de la red comercial; y la imagen ante la administración y la comunidad financiera.

La competencia internacional exige de la empresa dominio tecnológico, gestión de la complejidad, comprensión del entorno, capacidad de innovación y capacidad de dirigir la adaptación al cambio. El reto hoy es aprovechar armónicamente el capital humano, el capital tecnológico, el capital relacional y el capital social. Hoy el mayor capital de la empresa es su capital intelectual, algo que hasta hace poco no figuraba en ningún balance y que va cobrando cada vez más y más importancia real y formal.

### 5.1.2. CAPITAL HUMANO Y NIVEL EDUCATIVO

El 40% del empleo creado en España en los últimos doce años ha sido ocupado por universitarios: los universitarios son ya el 24% de los ocupados. En España se ha invertido fuertemente en capital humano. Pero ¿se aprovecha todo ese esfuerzo inversor? El mayor nivel educativo medio refuerza siempre la productividad, pero la calidad de la organización, la buena dotación tecnológica, el tamaño de la empresa y su entorno influyen también positivamente, a su vez, en el rendimiento del capital humano. En actividades intensivas en capital humano es donde se puede aprovechar mejor el potencial productivo de los universitarios.

La conexión entre competitividad y capital humano supone un gran reto para el sistema educativo. Ambos actores, empresas y universidad, deben estar a la altura. El sistema educativo está obligado a producir profesionales capaces de trabajar con éxito en la internacionalización de las empresas, y, a su vez, la competitividad exterior de las empresas es clave para que el capital humano del país alcance el nivel necesario.

El número de universitarios ha crecido enormemente en España, pero no tanto su adaptación a las necesidades del mercado. Al universitario medio español le falta, en general, iniciativa, capacidad para poner en práctica sus conocimientos profesionales y capacidad en resolución de problemas. Pese a los continuos cambios en los programas universitarios este problema sigue sin resolverse. Esperemos que la oportunidad que ofrece el nuevo Espacio Europeo de Educación Superior, resultado del acuerdo de Bolonia, sea aprovechada para dar un salto cualitativo en este sentido. La competencia entre centros, la información transparente sobre los resultados que alcanza cada universidad y la financiación ligada a dichos resultados son las claves de la mejora del sistema universitario, más que un desarrollo normativo que lo regule. Así ha sido en los países anglosajones.

### 5.1.3. EDUCACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de las empresas españolas ha ido ligada al aumento del número de universitarios que trabajan en ellas, que es mucho mayor que en las no internacionalizadas.

El factor clave para lograr la competitividad internacional de nuestras empresas es el capital humano; éste es el factor escaso que está condicionando el proceso de internacionalización de la empresa española.

España, cuenta con profesionales con una buena formación académica de base y con un perfil altamente proactivo: resultan muy dinámicos y creativos, pero en general tienen escaso dominio de idiomas y no están



muy dispuestos a expatriarse. Los profesionales con dominio de idiomas y con conocimientos de gestión internacional son cada vez más demandados por las empresas. Formar profesionales capaces de trabajar en el nuevo contexto global de la actividad empresarial es absolutamente imprescindible si queremos lograr un salto cualitativo en la internacionalización de la economía española. En este sentido las becas ICEX son un apoyo decisivo para generar profesionales con ese perfil. Entre éstas, como señalábamos, destacan las becas que permite a jóvenes titulados realizar un Master de Internacionalización de Empresas en CECO: seis meses de formación intensiva a tiempo completo – en 2007, para 240 becarios, seleccionados de entre 1.505 candidatos- con un año de trabajo posterior en OFECOMES y, más tarde en empresas españolas, instituciones internacionales e ICEX; además de las becas de informática -256-, y de periodismo -258. También son un gran apoyo los programas de formación para profesionales extranjeros, los cursos de comercio exterior y los seminarios sobre internacionalización de la empresa que realiza ICEX. Es preciso reforzar las acciones de formación en gestión internacional mediante *e-learning* y en la formación en idiomas; e intensificar los acuerdos de colaboración con Escuelas de Negocios y Universidades para la formación de profesionales capaces de trabajar en ese nuevo contexto global.

#### 5.1.4. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

Necesitamos también nuevos instrumentos para la gestión de la expatriación, pues el marco normativo actual del régimen laboral y fiscal de los expatriados resulta excesivamente heterogéneo, y que se resuelvan las debilidades del actual marco en lo que se refiere a la determinación de la residencia fiscal y el tratamiento fiscal de los incentivos.

Es preciso que las empresas adquieran consciencia plena de que el proceso de internacionalización depende absolutamente de las personas. El diseño de una adecuada estrategia de recursos humanos es el aspecto más crítico para la internacionalización con éxito de la empresa y debe

integrar: una política retributiva adecuada, una política de conciliación laboral y familiar bien diseñada y planes de carrera y planes de retorno orientados a la retención del talento. En ese sentido se ha presentado en EXPORTA 2008 el Estudio del Capital Humano para la Internacionalización realizado por Price/Waterhose Coopers a iniciativa de ICEX con el diagnóstico de la empresa española en cuanto a su gestión del capital humano para la internacionalización, con la identificación de las mejores prácticas en pymes de otros países al respecto y la búsqueda de conclusiones útiles para el diseño de instrumentos y programas de apoyo del ICEX. Cómo las empresas superan las dificultades para que los profesionales afronten la internacionalización, cómo se preparan para la atracción y captación de talento internacional y cuáles serían las acciones clave que las diferentes administraciones públicas deben ofrecer para fomentar la internacionalización del capital humano, son las cuestiones que este ambicioso estudio trata de contestar. Se ha detectado, del lado interno, que el mayor factor limitante para la internacionalización es el escaso tamaño de las empresas; también el desconocimiento de los mercados exteriores y la limitada mentalidad global en sus gestores; el escaso porcentaje de profesionales con dominio de idiomas y la baja ratio de movilidad internacional -un 15%- son otras de las dificultades a salvar.

Del lado externo resulta la mayor barrera la fuerte competencia con empresas de otros países con más experiencia internacional, que disponen de perfiles profesionales muy cualificados y ya adaptados a trabajar en entornos internacionales. Para superar esas barreras se recomienda en el estudio incrementar la formación para el desarrollo de capacidades y habilidades profesionales; mejorar las políticas de expatriación; y aumentar las ayudas públicas a través de programas específicos. Otro de los objetos del estudio ha sido detectar los aspectos tanto laborales, como fiscales y de seguridad social a resolver para la expatriación de profesionales; este trabajo ha sido desarrollado con las Oficinas Comerciales y ha permitido realizar un mapa con las particularidades del marco de cada país. En el informe se ha realizado un diagnóstico del marco jurídico para la expatriación con recomendaciones para su rediseño. También se ha analizado la contribución de las, antes mencionadas, becas ICEX para la formación del capital humano para la

internacionalización: los becarios tienen un alto índice de empleo pues el 98% trabaja, el 72% ha tenido más de dos trabajos y un 25% más de tres; y se califica su posibilidad posterior de empleo con un 6,8 en una escala de 0 a 10.

## 5.2. TALENTO E INTERNACIONALIZACIÓN

El talento es un bien escaso. El talento acumulado de un país depende de su potencial demográfico; de la calidad de su sistema educativo: tanto del sistema obligatorio, como de las universidades -públicas y privadas- y de las escuelas de negocios; de la calidad del entorno para el desarrollo del talento: movilidad y apertura relativa del mercado de trabajo; de la inversión extranjera directa; y de la capacidad del país para atraer el talento foráneo: atraer el talento se ha convertido en un elemento fundamental de competitividad para el país.

También aquí tenemos potencial de mejora. Tenemos más trabajadores cualificados que nunca pero faltan más aún. En España es difícil para los trabajadores muy cualificados conseguir un trabajo seguro y los salarios son bajos en comparación con los de otros países; también la fiscalidad es menos favorable y la calidad de vida diferencial para las personas de salarios altos menor. España, tiene un relativamente bajo nivel de fuga de profesionales de alta capacitación.

De acuerdo a las mediciones del índice de talento (GTI), los países con más talento acumulado son: Estados Unidos, Canadá, Holanda y Gran Bretaña. España es la undécima de este ranking. La mayor calidad para el desarrollo y potenciación del talento la tienen Estados Unidos, Holanda, Canadá y Japón; España ocupa la duodécima posición. La mayor capacidad para atraer talento la tienen: Estados Unidos, Suecia, Canadá y Alemania; España ocupa la octava posición.

Para mejorar la atracción y retención del talento se debería: mejorar el retorno de la inversión de la educación superior sobre todo de tercer ciclo -incrementar

el nivel de calidad de las universidades y escuelas de negocio adaptándolas a las demandas de las empresas; y disminuir la tasa de abandono escolar, la cifra más alta de toda la zona Euro.

### 5.3. INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

El crecimiento basado en actividades intensivas en costes laborales bajos no es ya posible. Ahora las claves del crecimiento son el diseño, la calidad, la diferenciación lograda a través de la I+D+i y el talento. La inversión en I+D es otra clave para la mejora de la productividad y la competitividad. La Administración Pública incrementará su aportación un 25% anual hasta alcanzar el objetivo de gasto del 2% del PIB en el año 2010.

Además de apoyar con ayudas financieras la I+D directa, el fomento del valor del país como destino para la inversión en I+D es un aspecto fundamental. La innovación es un hecho global y la atracción de las empresas multinacionales más innovadoras es vital para reforzar el potencial de I+D del país. Los centros de I+D de las empresas globales actúan como polos de atracción del talento: crean empleos de alta calidad y fomentan el crecimiento de los departamentos de investigación de las Universidades en su entorno. *INTERES Invest in Spain*, tiene como uno de sus objetivos la captación de proyectos de inversión en actividades de alto valor añadido. La Fundación I+E Innovación España, en la que participan multinacionales líderes en sus sectores de actividad, tiene como finalidad el mantenimiento y la promoción de España para el establecimiento de empresas con un fuerte componente innovador, el traslado de las experiencias a las empresas españolas, ayudándolas a operar globalmente y a mejorar su competitividad utilizando como herramienta la innovación, y el impulso a la creación de centros de innovación en España en colaboración con las Administraciones Públicas.

El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), tiene como misión aumentar la competitividad de las empresas españolas elevando su nivel tecnológico. El Plan Nacional de I+D+i tiene la internacionalización como una estrategia básica. Los instrumentos básicos para este propósito son los

programas internacionales bilaterales y multilaterales de cooperación tecnológica -Programa Marco de I+D, Eureka, Iberoeka, Chineka- y el apoyo a la transferencia de tecnología fuera de nuestras fronteras. Estos instrumentos cuentan con el servicio tanto de la Red Exterior como de los Puntos de Información del CDTI.

Por su parte, la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) otorga subvenciones que cubren tasas y traducciones en el exterior y realiza labores de coordinación institucional y política ante la Oficina Europea de Patentes y ante la Patente Comunitaria. Difunde la tecnología española a través de sus bases de datos de patentes, facilita traductores automáticos y lleva a cabo seminarios, cursos y cooperaciones diversas con confederaciones empresariales, cámaras de comercio, etc.

El ICEX tiene un Plan específico para la difusión internacional de la innovación empresarial del que forma parte la campaña “Spain, technology for life” que está coordinado con el CDTI y con la OEPM, con los objetivos de: impulsar la internacionalización de sectores tecnológicos (exportaciones, inversiones y otras formas de cooperación empresarial); mejorar la percepción exterior de la imagen de la tecnología española, aprovechando los principales casos de éxito relevante y liderazgo de empresas españolas en el mercado internacional; e incidir en aquellos sectores y mercados con mayor potencial y con mayores efectos de arrastre. Para el desarrollo de estos objetivos cuenta, además de con el apoyo financiero directo a proyectos de innovación, con actividades de comunicación, formación y promoción. El incremento de productos patentados indica que estas políticas de apoyo son acertadas. La publicación de las patentes estimula el desarrollo tecnológico de toda la sociedad. Hay un potencial enorme de innovación en las pymes susceptible de ser impulsado a través de programas institucionales de ayuda.

La protección jurídica del esfuerzo innovador requiere un cambio cultural en las empresas para decidir qué invenciones proteger en qué áreas geográficas y a través de qué vías. No todo lo patentable debe ser patentado. El mantenimiento de las patentes representan un coste, pero merece la pena asumirlo ya que permiten a las empresas proteger su innovación y posicionarse

Pero la innovación no es exclusivamente un aspecto tecnológico. La incorporación de valores emocionales a los productos y la anticipación de las tendencias sociales son factores de enorme importancia para las empresas fabricantes de bienes de gran consumo. Ser los primeros en saber qué va a estar de moda es clave; el *cool hunting* se ha convertido en algo fundamental para la innovación de productos. También internet permite nuevos desarrollos de negocio basados en la integración, la neutralidad y la universalidad de la red que permiten mejorar el retorno de inversión en publicidad. La publicidad en Internet es un campo de enorme crecimiento, y otorga a las empresas una plataforma excelente para su internacionalización.

**III. RESÚMENES DE LOS  
SEMINARIOS DE EXPORTA 2008**

### AUDITORIOS I y V: CAPITAL HUMANO, TALENTO E INNOVACIÓN

#### SEMINARIO Nº 1: *SELLING EMOTIONS*: INCORPORANDO EL VALOR EMOCIONAL A LA EXPORTACIÓN

**Celebración:** Auditorio I, 3 de junio de 2007, 11:45-12:50 h.

**Moderador:** Rocío Alberdi – Directora de la División Agroalimentarios – ICEX

**Ponentes:** Alfonso J. Fernández – Responsable de Exportación – Muñoz Vera e Hijos S.A.

Yves M Farges – Presidente y fundador – Far-Met Importers y Qualifirst  
Giles Henschel – Co-fundador y propietario – Olives el Al

**Relator:** Oscar Esteban

#### Resumen:

El objeto del seminario es exponer algunas experiencias de exportadores e importadores en los mercados europeos y norteamericanos para explicar el porqué y el cómo incorporar elementos emocionales en los productos -bienes y servicios- comercializados.

- En la situación actual de madurez de los mercados, caracterizados por la saturación e indiferenciación real de los bienes y servicios comercializados, las decisiones de compra son cada vez más complejas y sutiles; los consumidores no saben, por lo general, objetivar las razones de su acto de compra. La compra se convierte en un impulso, más que en una decisión racional. El desconocimiento del mecanismo desencadenante de la compra es mutuo, tampoco los fabricantes conocen los auténticos motivos por los que sus productos se venden y cuáles son los rasgos diferenciadores que llevan a que su opción sea la escogida. La falta de fidelidad a los productos y las marcas por parte de los consumidores y la capacidad de sustitución que unos productos tiene sobre otros es creciente. La calidad objetiva, el mejor servicio y el mejor precio eran, más que son, los argumentos de caracterización: hoy esos elementos son cuasi estándares de comunicación en la presentación de un bien o servicio.



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- La forma de aportar ventajas al producto, y por tanto valor añadido al consumidor, es a través de las emociones que dicho producto sea capaz de transmitir; aquello que permita la deseada conexión emocional con el consumidor. La realidad no existe hasta que no es percibida y se percibe a través de las emociones. Para poder emocionar es necesario conocer a fondo las verdaderas necesidades del cliente, llegar a su mente, a sus emociones y sentimientos en relación al producto. Sin embargo, frecuentemente, el fabricante descuida la identificación y el refuerzo de las últimas motivaciones de compra, a las que en muchos casos no da importancia, por darlas por conocidas, entendidas o sin aparente valor.
- La introducción de valores emocionales en los bienes y servicios comercializados es una práctica creciente en el marketing a través de la evocación de experiencias positivas: la confianza, el confort, la exclusividad, la salud, el medio ambiente, la seguridad, etc. Esos valores son sugeridos más que explicitados, apelando al subconsciente para lograr una conexión más poderosa y duradera con el consumidor. Estos rasgos diferenciadores se encuentran detrás del producto, unidos íntimamente a él, lo que llevan a convertirlo en único. Son asimilables a un “equipaje” que precisa ser transmitido: su historia, su forma específica de elaboración, su esmerado cuidado...
- En relación al comercio internacional existe una emoción adicional, la de la cultura transmitida por la imagen país de procedencia del producto. En este caso debe procurarse la evocación y asociación de lo bueno, de lo más positivo del país con el producto.
- Una vez identificados los valores emocionales de un producto se deben conseguir transmitirlos, para lo cual se sugieren los siguientes principios de acción:
  - Vender experiencias, deseos, no el producto en sí mismo. Los consumidores compran aquello que les hace sentir bien, y comprarán nuevamente por repetir dicha experiencia.
  - Informar atrayendo, envolviendo, involucrando en la conversación, dejando en un segundo término la información física del producto.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Crear relaciones a través de la personalidad del producto. La personalidad debe diferenciarse de la identidad, consecuencia de los componentes o composición química del bien.
- Utilizar un lenguaje poderoso, que permita transmitir emociones en lugar de palabras; expresivo, comunicativo y activo, directo y dirigido a la persona.
- ¿A través de qué medio comunicar cuando los presupuestos en marketing y publicidad son ajustados y la utilización de los medios de comunicación habituales (prensa, radio, televisión) no es posible?: cualquier medio o soporte en conexión con el mercado puede resultar válido a la hora de transmitir esas emociones; el propio producto a través de su diseño formal, su configuración, su etiqueta, los medios de comunicación corporativa -facturas, las tarjetas de visita-, la página de Internet, etc. pueden ser muy útiles para este fin.

### **Conclusiones:**

- La introducción de atributos emocionales en los productos comercializados aporta ventajas competitivas vía diferenciación formal, lo que se ha convertido en la actualidad en el arma más poderosa para incrementar las ventas. Los valores emocionales están asociados a evocaciones, a sentimientos positivos. Los consumidores hoy no compran productos, sino experiencias, siendo los atributos emocionales parte constitutiva de dichas experiencias.

### **Recomendaciones:**

- Todo producto tiene la capacidad para crear su propia imagen, basada en valores emocionales. Se impone un proceso de reflexión e identificación de aquello que los convierte en únicos. Entre los atributos de los productos en el comercio internacional se encuentra el asociado a la identificación con el país de origen, pudiéndose tomar partido de esta realidad mediante la incorporación de rasgos vinculados con la marca país.

### SEMINARIO Nº 6: LA BÚSQUEDA DE PERFILES PROFESIONALES PARA LA EMPRESA GLOBAL

**Celebración:** Auditorio I, 3 de junio de 2007, 13:00 - 14:30 h.

**Moderador:** Juan Pablo Lázaro – Vicepresidente - CEIM

**Ponentes:** Juan de Isasa – Presidente del Grupo y de la Fundación – SM

Luisa Orlando – Directora Corporativa de RRHH – Grupo SM

D. Carlos Pelegrín – Director RRHH - Telefónica

Isabel Espuelas – Directora de Expansión de la Oficina de Madrid – Grupo

Konsac

**Relator:** Oscar Esteban

#### Resumen:

Este seminario tiene por objeto la caracterización de los profesionales adecuados para trabajar en la empresa global, a través del ejemplo de dos organizaciones multinacionales españolas de éxito, que nos acerca a la realidad de los recursos humanos en posiciones internacionales.

- La internacionalización es un proceso diferente para cada empresa. Pero este proceso tiene un aspecto común a todas las organizaciones: el relacionado con las personas. La internacionalización no es posible sin la participación activa de determinadas personas con un perfil muy especial que constituyen el catalizador de la expansión y crecimiento exteriores.
- Se pueden distinguir como definitorias de las capacidades y habilidades de un profesional global las siguientes características:
  - Además de los conocimientos específicos del puesto, el profesional global necesita conocer idiomas -en especial inglés- y tener disposición para la movilidad geográfica. Pero necesita también adaptabilidad cultural. En general, los profesionales españoles presentan, en comparación con los de otras nacionalidades, un menor grado de desarrollo de estas competencias.
  - El impacto, la iniciativa, la visión global, la pro actividad, la autoconfianza, la orientación al logro, la flexibilidad, la curiosidad intelectual y la autonomía, son competencias clave.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Los perfiles profesionales internacionales son: los correspondientes a personal vinculado a la exportación o a posiciones directivas internacionales, los denominados perfiles globales (personal con vocación para trabajar en un país distinto del de procedencia), y los expatriados. La expatriación, como fórmula de expansión del negocio, debe entenderse como un medio de transmitir la cultura y valores de la empresa en el exterior, y de desarrollo profesional para el individuo, estableciéndose como un requisito para la promoción a determinadas posiciones, condicionada a un tiempo de permanencia.

### EL GRUPO EDITORIAL SM:

- Fue fundado en 1977. En la actualidad distribuye más de 22 millones de ejemplares en ocho países y exporta sus productos a otros 68, con una facturación de 202 millones de euros y 1.775 empleados. El empuje dado a la internacionalización en los últimos años es fruto del plan estratégico del año 2000, que creó una subdirección general internacional y diseñó un nuevo estilo de gestión corporativo, basado en un decálogo de valores. En el año 2006 se desarrolló un nuevo plan estratégico, en el que la atención a los recursos humanos y su implicación en el compromiso internacional eran unos de sus ejes fundamentales.
- Ha sido fundamental la atracción de talento mediante la búsqueda de equipos profesionales que se identifiquen con el proyecto de internacionalización y que compartan los valores: trabajo en equipo, visión global, rapidez y eficacia. Para lograrlo se ha hecho especial hincapié en:
  - Visión global de las carreras profesionales.
  - Políticas retributivas anticipativas y adecuadas localmente.
  - Proyecto de conciliación de la vida personal y profesional, así como un programa de beneficios sociales.
  - Planes de formación que comprendan aspectos internos (valores) y externos (habilidades interpersonales y directivas).
  - Estructura que permita a las nuevas incorporaciones, durante los primeros años, el conocimiento de la organización, cultura y negocio,

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

fomentando la creatividad, innovación y los equipos de trabajo transversales.

- Organización expansiva y flexible como para permitir la incorporación y retención del talento, admitiendo el desarrollo profesional.
- Asistencia de un socio global y local (para determinados mercados), que ayude en la selección y la búsqueda.

### TELEFÓNICA

- Una de las primeras compañías españolas en internacionalizarse que ha seguido una estrategia cambiante adaptándose a las necesidades de cada etapa. Desde la expatriación inicial de equipos completos hasta la apuesta actual por los recursos locales, las estrategias han sido el resultado de un proceso de auto aprendizaje. Un aspecto reseñable de este proceso, por sus buenos resultados, fue el traslado de personal en los niveles intermedios de la organización, lo que permitió acercarse a la realidad de las operaciones en los distintos países. Telefónica está desarrollando una nueva cultura basada en un nuevo estilo de liderazgo, sustentado en nuevas capacidades y en la definición de unos nuevos criterios de talento global, que incluyen:
  - Un historial continuado de logro.
  - La movilidad internacional.
  - La movilidad funcional.
  - La capacidad lingüística.
- Las tendencias en relación con los recursos humanos internacionales, en consonancia con la orientación global de la compañía y su posición dentro de las primeras cincuenta empresas del mundo, presenta como resultado dos líneas de actuación:
  - Atracción del talento foráneo, de los países de destino de la inversión a las oficinas centrales, con el fin de ocupar responsabilidades corporativas y como muestra de la diversidad cultural, lo que a su vez favorece indirectamente la implantación en el exterior.
  - La mayor apuesta por los valores personales más que por el conocimiento técnico, a la hora de seleccionar un candidato para ocupar puestos internacionales.

### Conclusiones:

- El proceso de internacionalización de cualquier empresa se fundamenta en las personas. Los perfiles profesionales internacionales deben poseer unas características básicas y comunes a todas las organizaciones, representativos de la adecuación al desempeño en el exterior, y unos rasgos específicos, asociados con la cultura y valores de la organización. El proceso de identificación de dichos profesionales es único y adaptado a cada organización.

### Recomendaciones:

- El diseño de una estrategia en relación con los recursos humanos es un aspecto clave para la internacionalización de cualquier empresa. En dicha estrategia deben intervenir factores tales como el desarrollo profesional, la política retributiva y la asistencia de herramientas para la incentivación y retención del talento.

### SEMINARIO Nº 11: ÁNGELES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN: NUEVAS VÍAS DE FINANCIACIÓN DE UN NEGOCIO NACIENTE

**Celebración:** Auditorio I, 3 de junio de 2007, 16:00 - 17:00 h.

**Moderador:** Victoria Pascual Herranz

**Ponentes:** Pedro Trucharte Palomo – Director – Business Angels Network madri+d  
(BAN madri+d)

Ignacio de la Vega – Director de Desarrollo Estratégico – Instituto de  
Empresa

**Relator:** Oscar Esteban

### Resumen:

El objeto de este seminario es presentar el fenómeno de los *business angels*, como instrumento de financiación para el emprendedor y la internacionalización de la empresa. Se trata de inversores privados que invierten su propio patrimonio, vía una contraprestación en forma de participación en el capital social del proyecto o empresa. La figura de los *business angels* no es nueva; los Reyes Católicos lo emplearon en la financiación del viaje de Cristóbal Colón y los productores de

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

Broadway en los años veinte del siglo pasado lo emplearon para la financiación de obras de teatro. En dichos ejemplos surgen los elementos básicos y singulares que describen a los *business angels* en su apoyo al emprendedor. La participación en un proyecto concreto depende del grado de desarrollo y de las características e innovación del mismo, así como de su potencial futuro, fundamentalmente en términos de crecimiento y rentabilidad. Otros factores intervinientes son la confianza en el emprendedor, en el que el capital aportado por el promotor es una garantía, y las posibilidades de salida en etapas posteriores.

- España ocupa la cuarta posición en Europa en lo que a actividad emprendedora se refiere, con un crecimiento entre el año 2006 y 2007 del 4,1%. Ello lleva a situar la tasa de emprendedor en España en la actualidad en un 7,6% de la población total.
- La participación de los *business angels* en el proyecto o empresa puede adquirir diferentes fórmulas, que van desde la mentorización en su sentido más amplio, al apoyo en la gestión o la puesta a disposición de redes particulares de contactos:
  - Financiera: se convierte en un socio capitalista, sin participación en la gestión y con una mera implicación financiera. A menudo se plantea un calendario de desinversión pactado.
  - Empresarial: antiguo propietario de empresa que desea invertir parte de su capital. Aporta experiencia y contactos al nuevo proyecto.
  - Asesoramiento: su aportación es en forma de “*knowhow*”. Corresponde a un profesional liberal que cobra sus servicios por medio de participaciones empresariales.
  - Trabajador: es aquél que busca un trabajo y una fuente de ingresos regulares, comprometiéndose a tiempo completo en el proyecto aparte de su naturaleza como socio emprendedor.
- El fenómeno surge como consecuencia de la aversión al riesgo por parte del sistema financiero tradicional, y las necesidades de capital ante un tejido emprendedor expansivo, faltar en muchas ocasiones de las debidas garantías con las que financiar su crecimiento. Por su parte, las motivaciones para la inversión por parte de los *business angels* residen en:

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- La expectativa de rentabilidad futura.
  - La satisfacción/realización personal de la implicación en nuevos proyectos.
  - La diversificación de sus inversiones.
  - La contribución al desarrollo y creación de riqueza.
  - Una cierta dosis de altruismo al apoyar a otra generación de emprendedores.
  - Los incentivos fiscales, aún inexistentes en España.
- 
- Los *business angels* ocupan una posición intermedia entre el capital aportado por los socios, fundadores, familia, amigos, universidades y subvenciones, característico de la formación de sociedades, y el capital riesgo, más orientado al crecimiento y expansión del negocio. En consecuencia, los *business angels* participan en las etapas de capital semilla (elaboración del plan de negocio y test de mercado) y arranque (desde que se constituye la sociedad para empezar a operar) de nuevos proyectos empresariales, lo que ha contribuido a su definición adicional como capital riesgo informal o capital inteligente. En la actualidad y en España, podría considerarse que un 3,2% de la población total aparece adscrita a esta figura.
  
  - Las redes de *business angels* ponen en contacto a inversores potenciales que no conocen al detalle el proceso de inversión privada y la propia existencia de proyectos interesantes en los que invertir, y a los emprendedores, que no conocen o no encuentran la financiación que necesitan. De este modo las redes suponen un punto de encuentro entre oferta y demanda de capital, como mecanismo para incrementar la eficiencia del mercado. Este tipo de redes pueden adquirir diversas formas según su ámbito geográfico, sector de trabajo, su ánimo de lucro, y según la naturaleza de sus promotores: organización pública, asociación de empresarios, cámaras de comercio, escuelas de negocio, universidades, consultoras, inversores privados.
  
  - El perfil de los *business angels* corresponde, de forma general, a empresarios o directivos con capacidad financiera para invertir y amplia experiencia en la gestión, y con un claro deseo de participar en proyectos innovadores con un



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

alto potencial de crecimiento en sus primeras etapas de vida. Más específicamente, podrían señalarse los siguientes rasgos:

- Mayoritariamente hombres en activo, con edades entre 45 y 65 años, de nivel educativo alto.
- Experiencia profesional entre 10 y 20 años.
- La inversión media se sitúa entre los 25.000€ y 250.000€, con una cantidad ideal en torno a los 10.000€. No obstante y a este respecto hay que señalar de forma complementaria, que el capital semilla medio necesario en 2007 por proyecto fue de 79.000€, situándose la moda de la inversión en 30.000€.
- El horizonte de inversión se sitúa en el medio plazo, con un plazo de desinversión más largo (7 años) que el capital riesgo.
- La expectativa de rentabilidad de la inversión se sitúa en torno al 20%.
- Prefieren invertir en un emplazamiento cerca del domicilio o lugar de trabajo.
- Suelen invertir en sectores que conocen.
- No suelen adquirir más del 50% de la empresa.
- Prefieren mantener el anonimato.
- En ocasiones forman grupos sindicados con el fin de unir fuerzas, diversificar el riesgo y aumentar el capital disponible.

### Conclusiones:

- Los *business angels* permiten cubrir las necesidades financieras de apoyo a la actividad emprendedora, así como, y de forma subordinada, de participación y apoyo en los proyectos específicos mediante diversas fórmulas, lo que ayuda a su madurez. Tienen todavía un papel escaso aunque creciente en la internacionalización de la empresa española.
- La participación en un proyecto concreto depende del grado de desarrollo y de las características e innovación del mismo, así como de su potencial a futuro y del sector en el que se encuentra, fundamentalmente en términos de crecimiento y rentabilidad. Otros factores intervinientes son la química personal y confianza con el emprendedor, en el que el capital aportado por el promotor es una garantía, y las posibilidades de salida en etapas posteriores.

### Recomendaciones:

- El proceso de involucración de los *business angels* en un proyecto debería seguir las tres etapas siguientes:
  1. estudio y análisis del proyecto, con una entrevista previa con el/los promotor/es
  2. negociación, cubriendo los hitos de acuerdo de confidencialidad, carta de intenciones, *due diligence* y acuerdo de mínimos
  3. inversión, mediante los pactos de accionistas y la definitiva aportación de capital

### SEMINARIO Nº 16: COOL HUNTING O LA CREACIÓN Y DETECCIÓN DE TENDENCIAS

**Celebración:** Auditorio I, 3 de junio de 2007, 17:15 - 18:30 h.

**Moderador:** José María Hernando – Director de la División de bienes de consumo - ICEX

**Ponentes:** Elisabetta Pasini – Senior Consultant – Future Concept Lab  
Ruth Marshall Johnson – Think Tank editor – WGSN  
Isabel Mesa – Directora para España y Portugal - WGSN

**Relactor:** Oscar Esteban

### Resumen:

Este seminario tiene como objeto presentar el nuevo fenómeno de la captación de tendencias sociales -“*cool hunting*”- y su importancia, a través de la experiencia de dos compañías internacionales, que son referentes en este campo. Se exponen su metodología de trabajo en la elaboración de modelos predictivos y las tendencias que estas compañías vislumbran para el futuro.

- Ante la saturación de los mercados actuales, la detección y predicción de las futuras tendencias sociales globales se convierte en un factor de enorme importancia para las empresas fabricantes de bienes de gran consumo, especialmente en las que el dinamismo en la evolución y cambio de las tendencias es elevado -como en textil, moda y confección-. Captar nuevos patrones de conducta y anticiparse al mercado es la vía para reforzar el valor

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

marca y adquirir una ventaja competitiva sobre la competencia. Ser los primeros en saber qué va a estar de moda es una clave de éxito.

- Los cazadores de tendencias surgieron a finales de la década de los 90 en Estados Unidos. Estos profesionales intentan definir el perfil de un consumidor en constante evolución; proporcionan una perspectiva global y permiten avanzar las tendencias a medida que las señales de cambio apenas se vislumbran. Diez años después, las empresas españolas han comenzado a valorar la labor de estos profesionales.
- Estos profesionales realizan un estudio exhaustivo de las actitudes de los consumidores, así como del ciclo de vida de un producto, desde su concepción y diseño hasta su producción y comercialización, con el fin de dar soporte en la toma de decisiones a los profesionales del diseño, marketing y ventas. El *cool hunting* se ha convertido hoy en una herramienta fundamental para el asesoramiento estratégico en marketing, buscando la innovación. Por ejemplo, sólo el *think tank* de World Global Style Network (WGSN), ofrece 3 millones de páginas de información en las que trabajan a diario 200 expertos, para dar servicio a sus más de 35.000 abonados, entre los que se encuentran compañías como Zara, H&M, Nike, Diesel, Converse, BMW, L’Oreal, Sony-Ericsson o LVMH.

### FUTURE CONCEPT LAB

- La empresa tiene su sede en Milán y corresponsales en 40 ciudades de 25 países de todo el mundo, lo que le permite realizar una observación global de los valores y comportamientos sociales. En primer lugar el elemento observado y monitoreado es el correspondiente a los valores sociales más estables, de naturaleza menos cambiante. A través del análisis sociológico permanente llegan a definir esas mega tendencias -con validez en un horizonte temporal de 10 años- y las tendencias -con validez a 5 años vista-, que a través de su concreción y definición socio-cultural dan lugar a lo que se conocen como conceptos y objetivos. A partir de este cuerpo formal, estructurado e interdependiente se comienza el asesoramiento estratégico, que conduce a la arquitectura de la marca y a la definición de la visión y misión.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Esta empresa otorga enorme importancia a lo local, origen de las diferencias creativas. A este respecto considera a los *cool hunters* como antenas sensibles sobre el terreno, en cada territorio, que proporcionan imágenes de los modos de vida y de los estilos de la calle. Sus *cool hunters* son personas muy jóvenes (25-35 años), siempre en contacto con los medios y muy introducidos en el entorno cultural local. De mente abierta y grandes observadores, trabajan sistemáticamente pero sin un objetivo predefinido, salvo la observación social en su más amplia acepción, y más concretamente, sobre las siguientes nuevas 4 P del marketing: personas, puestos (nuevos negocios y locales), pensamientos (nuevos gustos culturales, películas y revistas de éxito), y proyectos (actividades de las universidades e instituciones).
- La empresa ha identificado ocho tendencias estéticas globales; de entre ellas con sideran que para España las cuatro más importantes son:
  1. *Hyper memorable*: línea de acción basada en la recuperación del pasado más reciente para ser de nuevo propuesto de múltiples formas, desarrollando productos enriquecidos y más sofisticados. Ejemplos: los nuevos vehículos mini o *beetle*, o el marco digital Philips.
  2. *Wonder simplification*: tendencia basada en la simplificación, identificando la esencialidad de los objetos. Ejemplos: Zara, Ikea, o los *outlet*.
  3. *Massive details*: como evolución que confiere importancia al detalle para realzar la cotidianeidad, representando aquél una nueva forma de comunicación.
  4. *Micromega luxury*: línea de tendencia basada en reducir el lujo a la mínima expresión, pero manteniendo su carácter ostentoso.

### WGSN

- La empresa ha analizado la conexión que habrá entre los mundos del diseño, la cultura, la moda y el *retail*. Una unión centrada principalmente en tres tendencias que han puesto de manifiesto el impacto de la globalización en el estilo de vida. Las tres corrientes que según WGSN marcarán el estilo a partir del año próximo son:
  1. *Connect*: es un concepto que supone la revitalización del medio ambiente urbano mediante el color, el dinamismo, y las estructuras inspirativas. Supone el equilibrio entre las necesidades diarias de dicho entorno y el

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

mundo espiritual, caracterizado por la regeneración y la sostenibilidad, así como por el acento en la comunidad, lo local, la creatividad y lo experimental.

2. *Transform*: es una tendencia basada en el hecho de que lo que una vez fue considerado ciencia-ficción o imposible se ha convertido hoy en parte de nuestra cotidianeidad. Ello implica la apertura de nuevas fronteras, otorgando señas de identidad a los nuevos materiales y a los hechos futurista y biónico. En consecuencia, los rasgos característicos de esta corriente vienen dados por lo simplificado, lo amorfo y flexible, lo adaptable, y la importancia creciente de lo sensorial y lo simplificado.
3. *Extraordinary*: que surge como consecuencia del aumento de la demanda de los valores del pasado, confiriendo un tratamiento diferencial a lo que una vez fue normal, convirtiéndolo en extraordinario. En definitiva, la celebración de los componentes real y verdadero en lo ordinario. Esta tendencia confiere importancia a los valores corrientes, a lo familiar y los materiales básicos, al humor, a lo energético y a lo artesanal; frente a lo esperado, el impacto de lo sorprendente.

### Conclusiones:

- El *cool hunting* permite, en mercados maduros y con productos dinámicos de alto consumo, el valor añadido de la anticipación a la demanda. Las compañías que utilizan el *cool hunting* lo hacen como una herramienta que engloban en el área de planificación y asesoramiento estratégicos, con el fin de mantener y reforzar su liderazgo e incrementar sus ventas.

### Recomendaciones:

- Para poder efectuar tales predicciones, las compañías de *cool hunting* se soportan en la observación continua de los estilos de vida en diferentes partes del mundo, y su posterior interpretación sociológica. El elemento de base y clave con el que realizar la observación son los caza tendencias, individuos dotados de capacidad crítica de observación, e introducidos en el entorno cultural local.

### SEMINARIO Nº 21: LA APORTACIÓN DE LAS MULTINACIONALES A LA INNOVACIÓN Y EL TALENTO

**Celebración:** Auditorio I, 4 de junio de 2007, 10:00 - 11:40 h.

**Moderador:** Óscar Álvarez – Director de la división de Inteligencia Económica – INTERES Invest in Spain

**Ponentes:** Enrique Mateo Sagasta – Director General – Fundación I+E Innovación España  
Pedro Abellán – Director del Centro Global de Tecnología – Grupo Hero  
Xavier Cels – Senior Manager Homologaciones Intl y Certificación en el dpto I+D, y Promociones Institucionales de la I+D – Sony España

**Relator:** Oscar Esteban

#### Resumen:

El presente seminario muestra las fortalezas y debilidades de España como destino de la inversión extranjera directa, poniendo énfasis en la inversión en I+D+i de las empresas multinacionales. El atractivo de España para estas compañías se basa en rasgos diferenciales que se van a tratar de identificar a través de los ejemplos de dos empresas de diferentes sectores de actividad: HERO y SONY.

- España se encuentra entre las diez primeras economías mundiales; sin embargo, está todavía lejos de esa su posición natural en I+D y en competitividad tecnológica. Nuestro país asiste a un momento clave en su modelo de desarrollo económico: El crecimiento basado en actividades intensivas en mano de obra y costes laborales bajos soportados en la inmigración, como la construcción, y apoyado en el pujante consumo interno parece haberse agotado. Estamos en un proceso de transición en el que la competitividad soportada en el valor añadido del diseño, la calidad y la diferenciación lograda a través de la I+D+i y el talento parecen configurarse como los nuevos ejes del crecimiento.
- La inversión en I+D+i es un factor clave para mejorar la productividad y competitividad españolas. La Administración Pública ha incrementando su aportación un 25% anual hasta alcanzar el objetivo de gasto del 2% del PIB en el año 2010.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Pero la innovación se realiza a escala planetaria, y el papel de las multinacionales es fundamental tanto en el ámbito global como en el local. La inversión extranjera directa representa en torno al 35% del PIB de la Unión Europea; en España es el 37%, pero con estancamiento e incluso caída en los últimos años.
- La Administración constituyó la sociedad estatal INTERES Invest in Spain, con dos objetivos claros: identificar los elementos clave para la mejora del clima de negocios en España, como país destino de la inversión, y la captación de proyectos de inversión en actividades de alto valor añadido en términos de riqueza y empleo aportados.
- Del lado de la iniciativa privada es destacable el papel de la Fundación I+E Innovación España, en la que participan multinacionales con sede en país distinto de España, líderes en sus sectores de actividad, con un fuerte componente innovador, y una importante inversión en I+D. Los fines fundacionales de esta organización se pueden resumir en: el mantenimiento y promoción de España como lugar idóneo para el establecimiento y desarrollo de empresas con un fuerte componente innovador, el traslado de las experiencias a las empresas españolas, ayudándolas a operar globalmente y a mejorar su competitividad utilizando como herramienta la innovación, y el impulso a la creación de centros de innovación en España en colaboración con las Administraciones Públicas.

### HERO

- Fundada en Suiza en 1886 como una empresa conservera local tradicional, Hero se ha convertido en una empresa global de alimentación y nutrición infantil. En los años 80 Hero España realizó un salto cualitativo en el campo de la alimentación, invirtiendo en instalaciones y tecnología, mediante la apuesta decidida por la I+D+i. El desarrollo continuado en el campo de la nutrición infantil, la llevó a convertirse en el año 2000 en el líder del mercado español, consolidándose como un importante suministrador de alimentos infantiles para terceros países, y a lograr que su centro de producción de Alcantarilla (Murcia) se convirtiera en punto de referencia internacional. Este centro actúa como difusor y promotor del conocimiento y

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

la I+D en el campo de la nutrición infantil, mediante el establecimiento de convenios con universidades e institutos politécnicos locales. La repercusión de esta estrategia local sobre todo el grupo Hero se manifestó en forma de la apuesta por la nutrición a través de la innovación, lo que llevó a desarrollar la categoría corporativa “baby food” dentro del porfolio de productos, y a premiar la iniciativa de éxito de Hero España con las aperturas del Centro Global de Tecnología y del Instituto de Nutrición Infantil para todo el grupo en Alcantarilla (Murcia).

### SONY

- La corporación japonesa Sony es internacionalmente reconocida por su orientación innovadora y tecnológica. Número 21 en el ranking mundial 2007 por inversión en I+D, según datos de la Comisión Europea, tiene más de 35.000 ingenieros en I+D, 35 centros de investigación globales, y un gasto anual equivalente (2007) de 3.374 millones de euros. Sony se estableció en España en 1967, en el área metropolitana de Barcelona, y dispone de un edificio de 52.000 m<sup>2</sup>, que se ha constituido en el centro tecnológico más importante de Europa, en el que trabajan a diario 170 ingenieros y se incorporan cada año 65 estudiantes universitarios en virtud de acuerdos existentes con las universidades locales. Los pilares del éxito para alcanzar dicha posición han venido constituidos por la capacidad de evolución tecnológica, el monitoreo eficiente del proceso, y la rápida adaptación al cambio; en resumen y en definitiva, por la previsión y anticipación en la I+D a los desarrollos y tendencias a futuro del grupo. Este centro se dedica a la I+D en televisores, teniendo como principales líneas de actuación la tecnología sin hilos de alta resolución, los nuevos materiales reciclados, los LED's orgánicos avanzados, la sintonización de silicio satélite y el desarrollo de software. Los resultados en la I+D han servido como catalizador y dinamizador en la consecución de diferentes responsabilidades corporativas al centro de Barcelona; así, en la actualidad en Barcelona se sitúan el centro de cumplimiento legal, la central europea del negocio de televisores, el centro de servicio y de autoinserción europeos, y la función de operaciones de marketing en televisores de Sony. Adicionalmente, la actividad de I+D de Sony en España ha venido siendo reconocida por diferentes galardones, como el



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

primer premio Príncipe de Asturias a las energías renovables (2003), el primer premio a la innovación tecnológica de La Generalitat de Catalunya (2002), el primer premio a las energías renovables de la corporación Sony a nivel mundial (2005), o el premio 2007 por la *European Commission's Sustainable Energy Europe* por el compromiso de sostenibilidad climática.

### Conclusiones:

- La inversión en I+D es capital para la mejora de la productividad y la competitividad españolas. Complementariamente al necesario apoyo a la I+D directa en forma de ayudas financieras, el fomento del valor país como destino para la inversión en I+D es un aspecto de creciente importancia y que cuenta en la actualidad con organismos dedicados de promoción específicos, tanto públicos como privados.
- La innovación es un hecho global, con elementos diferenciadores y propios respecto a la presencia previa de la multinacional en un determinado mercado, directamente dependiente del potencial del país para la I+D.
- Los centros de I+D propician el crecimiento del empleo de alta cualificación a su alrededor, así como el fortalecimiento de los vínculos con la Universidad y la consiguiente creación de puentes entre el mundo empresarial y el académico. A su vez, dichos centros pueden constituirse en vía de internacionalización de proveedores nacionales locales, por la referencia y homologación del centro de origen.

### Recomendaciones:

- España, como país destino de la inversión en I+D, posee puntos fuertes y débiles, que deberían reforzarse o subsanarse, respectivamente.
- Como puntos fuertes se señalan:
  - La buena formación académica de base y la proactividad de los profesionales españoles.
  - El elevado dinamismo, capacidad de adaptación e ingenio de las personas.
- Como puntos débiles a destacar:

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- El grado de conocimiento de idiomas.
- La baja disposición al desplazamiento laboral.
- La capacidad de mejora en relación con los incentivos fiscales y el diseño de nuevas medidas de promoción de nuestro país.

### **SEMINARIO Nº 26: TENDENCIAS DE MARKETING INNOVADORAS PARA LAS EMPRESAS GLOBALES**

**Celebración:** Auditorio I, 4 de junio de 2007, 11:50 - 12:50 h.

**Moderador:** Natalia Silva – PromoMadrid

**Ponentes:** Enrique Lara – Director General – Dobleclick-Adlink  
Eduardo Bendala Álvarez de Toledo – Vicepresidente – Grupo GOWEX

**Relator:** Oscar Esteban

#### **Resumen:**

El objeto del seminario consiste en presentar los modelos de negocio de dos empresas innovadoras españolas orientadas al marketing por Internet, que desarrollan nuevas soluciones en el cada vez más complejo mundo de la red de redes, cuya característica común se basa en la integración, neutralidad y universalidad, sobre un modelo en el que todas las partes tienen ganancia. Sus soluciones se pueden considerar como herramientas en el mundo del marketing, dado que permiten la personalización de contenidos y por tanto un mayor ajuste y adecuación al usuario final, lo que en definitiva debería conducir a un incremento en el éxito del impacto relacional.

#### **GOWEX**

- GOWEX recibió el premio nacional de innovación por su plataforma neutral en 2007. El origen de la idea de negocio desarrollada por esta compañía se encuentra en la tendencia social en auge de las redes inalámbricas y la necesidad creciente de conectividad en cualquier lugar, a través de cualquier dispositivo, mediante acceso gratuito o con tarifas planas de muy bajo coste. Esta tendencia define una nueva dimensión en la red sobre el concepto de la web 2.0, denominada conectividad total. El soporte físico y tecnológico

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

defendido por la propuesta de GOWEX para esta nueva dimensión se soporta en las redes *wi-fi* y los puntos de acceso *wireless*, que permiten una localización más precisa que las clásicas celdas de telefonía móvil. A este respecto conviene señalar que los puntos de acceso *wi-fi*, abiertos, de naturaleza comercial existentes en España a febrero de 2008 son tan sólo 5.828, muy lejos de los 68.000 de Estados Unidos, pero también distantes de los 20.000 a 30.000 de Francia, Alemania o Gran Bretaña, más cercanos a nuestra realidad.

- Sobre la base conceptual anterior, soportada sobre redes *wi-fi* y por tanto de amplia cobertura poblacional, podrían construirse contenidos personalizados, mediante publicidad y *e-commerce* orientados al usuario. Es precisamente en este entorno donde surge la idea de negocio de una plataforma neutral, que permitiera el *roaming* entre todos los operadores de telecomunicaciones y dispositivos inalámbricos, incorporando y ofreciendo, de forma legal, contenidos, servicios, publicidad y comercio electrónico personalizados basados en la georeferenciación. Con el fin de ejemplificar las ideas precedentes se presentan los siguientes posibles usos:
  - Un turista japonés, georeferenciado por el punto de acceso *wireless* que lo sitúa en un campo de fútbol, a quien se le ofrecen, en virtud del emplazamiento, camisetas o equipamientos deportivos de los equipos en liza, o estadísticas de los contrincantes como base para la realización de sus apuestas *on-line*.
  - La red *wi-fi* de un kiosco de prensa que ofrece a los transeúntes publicidad de los negocios próximos, o la información de las suscripciones a periódicos o revistas digitales mediante la promoción/regalo de bienvenida de alguna suscripción, o la información de los servicios en tiempo real de los que dispone el kiosco mediante el patrocinio, de cualquiera de dichas propuestas, por el bar de enfrente,
  - Un adolescente se conecta al router *wi-fi* de un autobús para ver su serie favorita de televisión mientras viaja, y bajarse durante el trayecto sus canciones favoritas.

### ADLINK MEDIA

- El mundo de Internet está cambiando de forma notoria el equilibrio tradicional entre riqueza y cobertura en el envío de la información, permitiendo mayores posibilidades y eliminando las barreras y limitaciones tradicionales. Este incremento de oportunidades ha venido originando un fuerte aumento de la inversión en el marketing *on-line* en detrimento de los soportes tradicionales como la televisión o la prensa escrita. Como ejemplo de esta tendencia citar a Gran Bretaña, que en 2007 ha sido el primer país en el que la cuota de mercado de publicidad en televisión ha sido superada por Internet, alcanzando una participación del 15%. Pero, ¿cuáles son las tendencias que se vislumbran en esta nueva hegemonía?
  - La primera, el incremento e incluso el auge en la prevalencia del actual modelo de esponsorización, frente a otras fórmulas como la suscripción o el pago a la carta, con cuotas de mercado superiores al 50%.
  - En segundo término, la aparición de nuevas fórmulas de pago por el anunciante basadas en un mayor compromiso de éxito con la venta, frente a los modelos actuales de pago por mil impactos (fórmula más convencional y de menor riesgo, con cuota del 39%), pago por acción (21% del mercado), y cuota por click (cuota del 12%). Se estima que en cinco años la participación de estas nuevas fórmulas de compartición del éxito alcancen el 17% del mercado global.
  
- Ante este panorama, la propuesta de valor que supone el grupo Adlink implica la resolución de la ecuación entre editores y anunciantes, creando un servicio integral, con el fin de mejorar el retorno de la inversión en publicidad. El modelo del negocio es diverso, aunque a modo de ejemplo se presentan las siguientes soluciones tipo:
  - Adlink Media, a modo de concesionario de publicidad *on-line*, auténtico agregador, que permite mostrar aquella por afinidad con el usuario. Su posición en la cadena de valor se encuentra entre los anunciantes o agencias de publicidad y los soportes de publicidad *on-line*. Como ejemplo de esta solución considérese un perfil tipo de usuario por viaje en Nueva York, que al consultar un determinado soporte, cliente de Adlink, permitiera la selección y presentación instantánea de un anuncio asociado al perfil, en

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

función de las variables: país, dominio, compañía, *browser*, dirección IP, sistema operativo...

- Affilinet, como herramienta de marketing de afiliación y marketing mix soportado sobre una plataforma B2B de compartición de información, que integra a anunciantes y editores. La propuesta de valor de esta solución se basa en que un usuario entre en un anuncio a través del soporte del editor, y en función del tipo y valor de la transacción efectuada directamente en el portal del anunciante, se genere una comisión para el editor y para la plataforma. En consecuencia, el negocio consiste en una herramienta transaccional que permite la compartición del éxito en la venta, válido por lo general para modelos de asociación a largo plazo entre anunciantes y editores.

### Conclusiones:

- En el mundo del marketing, y ante la creciente importancia de internet y su más que probable futura preeminencia como medio soporte con cada vez mayor cuota de mercado, aparecen nuevas fórmulas de negocio, para aprovechar las tendencias del mercado y generar nuevas propuestas de valor con un alto componente de innovación y tecnología, como los presentados en esta ponencia, sobre las bases de:
  - la integración,
  - la neutralidad,
  - y la universalidad de la red
- Estos modelos de negocio suponen mejorar el retorno de inversión en publicidad, mediante la puesta en práctica de nuevos conceptos que suponen una evolución sobre la realidad existente: desde la publicidad inicial estática en Internet, a las más recientes fórmulas dinámica y contextual, para conformar lo que se denomina *behavioural targeting*, que supone basar el impacto publicitario en el contexto y la conducta del usuario.

### Recomendaciones:

- El mundo de la publicidad sobre Internet es un campo de enorme crecimiento, en el que los ejemplos referidos permiten confirmar la existencia de nuevas

oportunidades para los emprendedores o empresas españolas basadas en fórmulas más creativas y de mayor involucración y riesgo con los anunciantes y los editores. Dada la naturaleza de Internet, y el mayor rango y amplitud de la oferta de ambos tipos de actores, estas oportunidades permiten a las empresas crear una plataforma de crecimiento que las prepara para su globalización.

### SEMINARIO Nº 31: GESTIÓN DEL TALENTO COMO MOTOR DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

**Celebración:** Auditorio I, 4 de junio de 2007, 13:00 - 14:30 h.

**Moderador:** Amadeo Petitbó – Director – Fundación Rafael del Pino

**Ponentes:** Hillary Sears – Chairman of the Board – Association of Masters of Business Administration (AMBA)  
Gayle Allard – Vice-rectora de investigación e innovación – Instituto de Empresa  
Mauro Guillén – Director – Lauder Center at the Wharton School

**Relator:** Oscar Esteban

#### Resumen:

El objeto del seminario es analizar el talento, los factores clave para su promoción y mantenimiento, y revisar las tendencias actuales para la atracción y retención del mismo, desde una perspectiva global y desde la perspectiva concreta de España, con una crítica sobre la contribución del sistema educativo al desarrollo del talento directivo e internacional de las empresas.

- ¿Qué es el talento? ¿Cómo se mide? ¿Cuál es la posición relativa de España en cuanto a talento? Se utiliza como referencia el índice de talento global (GTI), definido por *Heidrick & Struggles* y *The Economist Intelligence Unit* en 2007. Las variables que conforman este indicador permitirán definir el talento con base en sus dimensiones constitutivas. El GTI no sólo mide el potencial natural de un país para producir talento, sino también el potencial para que aquél se pueda materializar.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- El talento en el nivel país se considera determinado por siete macro áreas de importancia: demografía, calidad del sistema educativo obligatorio, calidad de las universidades y escuelas de negocio, calidad del entorno para el desarrollo del talento, movilidad y apertura relativa del mercado de trabajo, tendencias en la inversión extranjera directa y proclividad para atraer el talento. Con el fin de ponderar cada una de dichas áreas se utilizan una serie de variables con diferente peso, de naturaleza cuantitativa unas, con origen en fuentes oficiales de datos, y evaluaciones cualitativas otras.
  - Los países con mayor valor en el índice GTI son: Estados Unidos, Canadá, Holanda y Gran Bretaña. España ocupa la undécima posición, tanto en 2007 como en el horizonte del 2012.
  - En relación con el área de calidad del entorno para el desarrollo y potenciación del talento, Estados Unidos, Holanda, Canadá y Japón son los países mejor valorados. España ocupa la duodécima posición en el periodo 2007 - 2012.
  - En relación con la atracción del talento: Estados Unidos, Suecia, Canadá y Alemania ocupan los primeros puestos en 2007. Se espera un avance muy significativo de Francia en el 2012 cuando pasará a ocupar la segunda posición global. España ocupa la octava posición tanto en 2007 como 2012.
- Las variables constitutivas de este indicador nos permiten inferir algunas de las tendencias en relación con el talento, consecuencia de su consideración como un factor de producción más, y su capacidad de movilidad internacional. Y es que en el futuro, y ante el desequilibrio entre la oferta y la demanda y la consiguiente escasez de este factor, y la creciente capacidad de elección e internacionalización, el talento será una realidad global, y por tanto de alta diversidad en función de su multiculturalidad, orientándose allí donde encuentre un mayor atractivo. En consecuencia, la capacidad de retención se convertirá en un elemento fundamental, en forma de contrapeso y oposición al desplazamiento. No obstante, las empresas sólo podrán retener el talento si entienden lo que busca el capital humano con talento. A este respecto, la gran mayoría (73%) de los estudiantes de MBA estadounidenses valoran como extremadamente o muy importante la reputación corporativa de una empresa a la hora decidir en qué compañía trabajar en el futuro. La reputación de una

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

empresa puede considerarse constituida como la suma de diversos factores, entre los que se señalan, la calidad de la gestión, la calidad de los productos y servicios, la calidad del entorno profesional, los resultados financieros y la capacidad de inversión, la innovación y el grado de implantación global. A su vez, la reputación se percibe de forma muy diferente según sea el sector productivo de la compañía considerada. Así, los sectores financiero, tecnológico, energético y de automoción resultan ser los más valorados, mientras que los sectores de bebidas alcohólicas, químico y tabaco los que menos.

- En España hay más trabajadores cualificados que nunca. Sin embargo, en España se da una situación de doble paradoja: una alta tasa de paro y un alto flujo inmigratorio; y, en opinión de las empresas, una escasez de mano de obra cualificada y un flujo notable de salida de cerebros. La explicación a estas paradojas reside en la dualidad del mercado laboral, no sólo español sino de muchas economías occidentales; el sistema actual de incentivos sociales español tiende a aumentar el paro del personal de baja cualificación, a la vez que atrae a una población inmigrante. Por otra parte, la rigidez del mercado laboral tiende a reducir su productividad. En relación con los profesionales de alta cualificación, la dificultad de obtener un puesto de trabajo seguro en España y los bajos salarios españoles en comparación con los de otros países desarrollados, promueven el traslado internacional de parte de estos trabajadores. España, dentro de la Unión Europea, es un país con un bajo nivel comparativo de fuga de profesionales de alta capacitación; Irlanda, Reino Unido y Portugal están muy por encima. Los países que en mayor número acogen esta mano de obra de alto valor son Estados Unidos, Canadá, Suiza y Australia.
- Hay tres motivos principales que favorecen el asentamiento de los trabajadores cualificados en un país:
  - la menor presión fiscal, que hace aumentar el salario neto real,
  - la menor rigidez del mercado laboral, que conduce a que sea más fácil conseguir un trabajo estable
  - la desigualdad social, que permite una mayor diferenciación y de calidad de vida



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Las empresas multinacionales, especialmente las nuevas multinacionales de países con presencia internacional creciente, como España, consideran que el mayor factor limitador de su expansión cuello está en la atracción, retención y gestión del talento. Hay un desfase entre la oferta y la demanda de talento.
  - Como factores que afectan a la demanda: la necesidad de consideración de la conciliación de la vida familiar y profesional, y el acortamiento del desarrollo de una carrera profesional.
  - En cuanto a la oferta: hay obstáculos a la movilidad, cuya motivación se encuentran en las diferencias culturales y legales, aunque también haya que considerar las barreras familiares e institucionales; la oferta es inelástica por la falta de capacidad de adaptación del sistema educativo en general, con la excepción de las escuelas de negocio; señalar que las escuelas de negocio europeas son más adaptables que las norteamericanas por su mayor cercanía al mundo empresarial y su menor vinculación con la universidad. La educación superior debería flexibilizarse para adaptarse a las demandas de las empresas.

### Conclusiones:

- El talento es un bien escaso, que guarda una relación directa con el valor añadido y la competitividad, y es el fundamento de una sociedad con altas tasas de productividad basada en el conocimiento.
- Ante la mayor apertura económica mundial en consonancia con la creciente internacionalización, la atracción y retención del talento se plantean como retos de futuro de nuestra sociedad, tanto a nivel macro (países) como a nivel micro (empresas).

### Recomendaciones:

- Para mejorar los niveles actuales de retención y atracción del talento de España, se deberían adoptar las siguientes medidas:
  - Mejorar el retorno de la inversión de la educación superior, sobre todo de tercer ciclo.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Disminuir la tasa de abandono escolar, la cifra más alta de toda la zona Euro.
- Una de las áreas que afectan al talento es el nivel de calidad de las universidades y escuelas de negocio. Para conseguir una alta calidad, un aspecto de especial consideración es la adecuación continua del sistema educativo a las demandas de la sociedad en general y del mundo empresarial en particular, mediante su flexibilización y liberalización.

### SEMINARIO Nº 5: PLANES DE LA ADMINISTRACIÓN PARA LA DIFUSIÓN INTERNACIONAL DE LA INNOVACIÓN

**Celebración:** Auditorio 5, 3 de Junio de 2008, 11.45 a 12.50 horas.

**Moderador:** Jaime Montalvo – Director General de Promoción del ICEX.

**Ponentes:** Gerardo Penas – Jefe de la Unidad de Información Tecnológica de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM).

Javier Ponce – Jefe del Departamento de Promoción de la Innovación del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI).

Federico Manrique – Director General de Innovación Tecnológica de la Comunidad de Madrid.

Enrique Verdeguer – Director de la División de Productos Industriales y Tecnología del ICEX.

**Relator:** Jaime Urcelay

#### Resumen:

- El Plan Nacional de I+D+I incorpora entre sus líneas básicas la internacionalización como forma de conseguir un salto cualitativo en el posicionamiento de España.
- El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), Entidad Pública Empresarial, tiene como misión aumentar la competitividad de las empresas españolas elevando su nivel tecnológico. En el ámbito de la internacionalización, los instrumentos básicos para este propósito son los programas internacionales bilaterales y multilaterales de cooperación

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

tecnológica -Programa Marco de I + D, Eureka, Iberoeka, Chineka- y el apoyo a la transferencia de tecnología fuera de nuestras fronteras. Estos instrumentos cuentan con el servicio tanto de la Red Exterior como de los Puntos de Información del CDTI.

- Por su parte, la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) es, en el ámbito de la protección de la innovación, una de las quince administraciones internacionales PCT, otorga subvenciones que cubren tasas y traducciones en el exterior y realiza labores de coordinación institucional y política ante la Oficina Europea de Patentes y ante la Patente Comunitaria. En el ámbito de la difusión, disemina la tecnología en bases de datos de patentes internacionales, facilita traductores automáticos y lleva a cabo seminarios, cursos y cooperaciones diversas con confederaciones empresariales, cámaras de comercio, etc.
- En cuanto al Plan del ICEX para la difusión internacional de la innovación empresarial es parte de la campaña “Spain, technology for life” y está coordinado tanto con el CDTI como con la OEPM. Sus objetivos básicos son: el impulso a la internacionalización de sectores tecnológicos, tanto para bienes como para servicios, en todas sus vertientes (exportaciones, inversiones y otras formas de cooperación empresarial); mejorar la percepción exterior de la imagen de la tecnología española, aprovechando los principales casos de éxito relevante y liderazgo de empresas españolas en el mercado internacional; e incidir en aquellos sectores y mercados con mayor potencial y con mayores efectos de arrastre. Para el desarrollo de estos objetivos cuenta, además de con el apoyo financiero directo a proyectos de innovación, con actividades de comunicación, formación y promoción.
- Específicamente, la Comunidad Autónoma de Madrid impulsa la internacionalización de sus sectores estratégicos a través de las siguientes líneas: desarrollo de tecnología propia (ordenes sectorizadas de ayuda para proyectos de I+D realizados por empresas); parques tecnológicos y clusters; promoción de la internacionalización (a través de PROMOMADRID, S.A.); participación en proyectos europeos; y captación de fondos europeos, en colaboración con el CDTI y la cámara de comercio.

### Conclusiones:

- Siendo la innovación un factor esencial para competir, su gestión en un entorno globalizado es un proceso complejo cuyos resultados no pueden ser fruto de la improvisación sino de políticas muy asentadas.
- Existe un gran potencial de desarrollo de innovación en muchas pequeñas y medianas empresas españolas y la experiencia demuestra que existe una gran demanda de programas institucionales de ayuda a las empresas.
- Para conseguir la mayor eficiencia en los planes de la Administración para la difusión internacional de la innovación es necesario profundizar en la cooperación institucional.
- En las ayudas financieras a la innovación es importante aumentar el retorno y resulta fundamental que las empresas españolas participen de los fondos europeos.
- El incremento de productos patentados en el comercio internacional demuestra que las patentes son un buen indicador del out-put de la innovación que proporcionan un marco de protección internacional muy eficaz. Además, la publicación de las patentes estimula el desarrollo tecnológico de toda la sociedad.

### SEMINARIO Nº 10: LA INNOVACIÓN, UNA VÍA SEGURA PARA TRIUNFAR EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

**Celebración:** Auditorio 5, 3 de Junio de 2008, de 13.00 a 14.30 horas.

**Moderador:** Alberto López – Director de Internacionalización de la Empresa de PROMOMADRID, S.A.

**Ponentes:** Isabel Bronchalo – Gerente y Responsable de Producción de AGREVEC.

Eduardo Céspedes – Gerente General del Grupo FRIAL.

Victor Gonzalez – Presidente de NEXT LIMIT TECHNOLOGIES.

**Relator:** Jaime Urcelay

**Resumen:**

Se presentan tres casos de éxito que ilustran cómo la innovación es una vía segura para triunfar en los mercados exteriores:

- El Grupo Frial, empresa de alimentación fundada en 1953, tiene como señas de identidad la Calidad, la Tradición, la Excelencia y la Innovación. Su primer proyecto de innovación data de 1992 y en la actualidad el 10% de su facturación está dedicada a I+D+i. En colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid ha desarrollado la patente “Vidalím” que le ha permitido comercializar la gama de productos “Frialvida”, a partir de la cual ha conseguido una clara diferenciación de sus productos a nivel mundial que ha suscitado un gran interés en los mercados internacionales, a pesar de ser una empresa que inicialmente no exportaba. En la actualidad, la empresa apuesta decididamente por el camino de la innovación en el desarrollo de productos de alimentación focalizados en la salud desde un aporte científico, para lo cual participa en un buen número de proyectos con diferentes entidades e instituciones.
- Agrenvec es una empresa, nacida en el 2002 como spin-off de INIA, dedicada a la producción de proteínas recombinantes en plantas. A partir del desarrollo de una patente de INIA la compañía produce proteínas de gran bioseguridad que están destinadas, por el momento, a los mercados de consumibles de I+D y diagnóstico biomédico. Para el futuro, la empresa quiere abordar el mercado de las proteínas terapéuticas, un mercado de gran potencial cuyos volúmenes y tasas de crecimiento son muy atractivos. Todo el mercado de la empresa es exterior y normalmente el canal de acceso a los clientes son internet y las ferias especializadas.
- Next Limit Technologies es una empresa fundada en 1998 que tiene como misión el desarrollo tecnológico de simulación innovadora. Su negocio consiste en la venta de software informático en los mercados de visualización y computación, habiendo conseguido, a partir de una fuerte inversión en I+D (50%) importantes ventas de licencias a nivel internacional. Los principales productos de la compañía (Real Flow, Xflow y Maxwell Render) están destinados al desarrollo de contenidos digitales, la

arquitectura, diseño industrial e ingeniería, para lo cual la empresa se aprovecha de las ventajas que proporciona para su comercialización internacional un producto como el software, que se canaliza a través de internet y que hace perder sentido a la palabra “exportación”. Destaca asimismo la especial problemática de las patentes y marcas en este mercado, donde una protección demasiado temprana de las innovaciones en software puede dar lugar a efectos contraproducentes desde el punto de vista de la protección del producto.

### **Conclusiones:**

- La experiencia de estas tres empresas de reconocido prestigio en la innovación aplicada demuestra el potencial de la innovación para el éxito en la internacionalización.
- Las patentes tienen un valor añadido desde el punto de vista comercial, si bien presentan una problemática particular en el caso del mercado de software.
- España se encuentra ante el desafío de la consecución de una adecuada imagen internacional para su tecnología, que será una palanca fundamental para la internacionalización de las empresas innovadoras.

### **SEMINARIO Nº 15: PASAPORTE AL EXTERIOR: NUEVAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA EXPATRIACIÓN**

**Celebración:** Auditorio 5, 3 de Junio de 2008, 16.00 a 17.00 horas.

**Moderador:** José Antonio Fernández Rosso – Delegado del ICEX en Sevilla.

**Ponentes:** José Garrigues – Formador interno del ICEX en Valencia.

María Kövesdi – Directora General de MKM Internacional Business Consulting.

**Relator:** Jaime Urcelay

### Resumen:

- “Pasaporte al Exterior” es una innovadora apuesta on-line del ICEX que sirve como herramienta de gestión, formación e información para las empresas españolas que desean introducirse o consolidarse en los mercados internacionales. Está operativa desde Abril de 2007 y en su primer año de funcionamiento ha alcanzado un amplio reconocimiento: un total de 9.100 usuarios se han registrado y utilizado esta herramienta, con un reparto homogéneo por macrosectores y una presencia variada entre micro, pequeñas y medianas empresas, tanto en fase inicial de internacionalización como con alta experiencia exportadora. El interés detectado en la utilización de la herramienta, y en particular en lo relativo al Módulo Operativo, aconseja ampliar los Instrumentos Gerenciales, sobre todo aquellos relativos a implantación, financiación, seguros, aduanas, logística, medios de pago, etc.
- Para facilitar el proceso de expatriación se han introducido en Pasaporte al Exterior dos nuevos Instrumentos de Gestión dirigidos, de una parte, a Detectar el Perfil y Potencial Internacional del Personal de la empresa matriz y, de otro, al Cálculo del Coste Salarial y de los Efectos de Tributación del Expatriado.
- El primero de los nuevos Instrumentos, cuyo epígrafe es “Encuesta sobre el Perfil y Potencial Internacional”, está basado en un cuestionario y su correspondiente gestor (con ejemplo, tabulación y un informe que se genera automáticamente), permite a la empresa, a través de un método sencillo, conocer y evaluar el perfil internacional de sus profesionales, actuales o en proceso de contratación, referido a su dominio, interés y disposición para participar en proyectos internacionales, para ser trasladados y/o expatriados.
- La segunda de las nuevas Herramientas de Gestión, cuyo epígrafe es “Simulación del coste Salarial y de los Efectos de Tributación del Expatriado”, tiene como finalidad decidir sobre la estructura salarial y sistemas de compensación para el expatriado, así como sobre el reparto e imputación de su coste empresarial, lugar e importe de la cotización a la seguridad social y efecto fiscal del proceso. Sus objetivos son: obtener una visión global sobre la complejidad de los aspectos influyentes en el cálculo de la retribución internacional; facilitar a la empresa un método que le permita tener una primera aproximación a este proceso; y aplicar la normativa vigente, partiendo desde el punto de vista de la empresa española.

### Conclusiones:

- La gestión de los recursos humanos en un proyecto de implantación exterior es una de las claves de éxito más decisivas del proyecto. Entre los problemas más habituales que se presentan destacan, de un lado, la definición de la estructura organizativa más adecuada para ejecutar la estrategia elegida; de otro, definir la opción más idónea para cubrir los puestos clave en la implantación.
- De entre las diferentes opciones para cubrir los puestos en el exterior, la expatriación es un proceso caracterizado por una amplia complejidad técnica al implicar una interrelación entre diferentes áreas de conocimiento (laboral, fiscal, seguridad social, administrativa, recursos humanos, etc.), tanto en el país de origen como en el de destino.
- Los nuevos Instrumentos de Pasaporte al Exterior dirigidos a facilitar la expatriación, proporcionan a las empresas usuarias un método sencillo pero a la vez exhaustivo y completo para la gestión de dicho proceso, tanto en lo que se refiere a la selección de los perfiles idóneos como para la definición de los aspectos salariales, fiscales y de seguridad social.

### SEMINARIO Nº 20: CÓMO PROTEGER LA INNOVACIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES: PATENTES Y DEFENSA DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

**Celebración:** Auditorio 5, 3 de Junio de 2008, 17.15 a 18.30 horas.

**Moderador:** Icíar Bilbao-Goyoaga – Secretaria General de PROMOMADRID, S.A.

**Ponentes:** Rosario Echevarría – Directora de Innovación y Desarrollo de CLARK, MODET & Co.

Gustavo Asuar – Consejero Delegado de CREATECNA.

**Relator:** Jaime Urcelay

### Resumen:

- La protección de la innovación como factor de competitividad internacional requiere un cambio cultural en las empresas y una estrategia de gestión y protección de la innovación alineada con los planes de negocio. Esta estrategia



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

debe afectar a todas las áreas y dimensiones de la organización y se despliega a través de las siguientes políticas básicas, que a su vez deben contar con los protocolos adecuados: Investigación, Protección, Explotación, y Defensa y Control.

- La Política de Investigación debe atender la planificación de proyectos, un análisis de la oferta y demanda tecnológica, la selección de las líneas de investigación, la definición, financiación y seguimiento de los proyectos, la protección de los resultados y su posicionamiento y explotación. Este conjunto de políticas debe estar sometido a un permanente análisis de viabilidad técnica, comercial y económica en relación con el Plan de Negocio de la compañía.
- La Política de Protección tendrá en cuenta la salvaguarda interna de los derechos sobre resultados, la selección de la modalidad de protección tanto nacional como internacional (patentes, modelos de utilidad, diseño, marca o derechos de autor), el secreto industrial y la comunicación (de comercial y marketing), con un adecuado control del medio.
- De manera más específica, la protección de innovaciones plantea algunas cuestiones que la empresa debe resolver como son la selección de las invenciones a proteger, las áreas geográficas a las que se desea que se extienda la protección y las vías de protección en el extranjero (vía nacional, vía europea o vía PCT). Igualmente, es necesario un conocimiento de la problemática relacionada con la prioridad en la protección entre patentes que puedan entrar en conflicto.
- La empresa CREATECNA, dedicada al desarrollo de software para medios y entretenimiento, cuenta con una interesante experiencia sobre las dificultades y ventajas de protección de la innovación y competencia. En concreto dispone de la patente 3G MOBILE STUDIO, que permite la utilización del teléfono móvil para la transmisión en directo de noticias de actualidad con voz e imagen para informativos de televisión. De acuerdo con esta experiencia la protección de la innovación debe corresponderse con la capacidad y el plan de la empresa, teniendo en cuenta, además, que la mejor protección va a ser seguir investigando.

### Conclusiones:

- Los activos de propiedad industrial e intelectual son una herramienta de competitividad en el mercado globalizado, al permitir la diferenciación de productos. Por eso, la protección de la innovación es fundamental para mejorar la posición competitiva de las empresas y obtener la financiación adecuada para su I+D. Constituye uno de los retos de la empresa española en relación con su internacionalización.
- Un cambio cultural en las empresas españolas en lo que se refiere a la protección de la innovación implica abordar sistemáticamente la formación y sensibilización del capital humano.
- La protección de la innovación requiere políticas de investigación y vigilancia continuadas, que incluyan también la implantación de protocolos de actuación uniformes, homogéneos y sistemáticos.
- No todo lo patentable debe ser patentado. Los factores a tener en cuenta son el coste y el tiempo que deben invertirse en obtener la patente; la divulgación de información importante; y la estimación de que va a obtenerse un suficiente beneficio en el retorno de la patente. Es cierto que el registro y, sobre todo, el mantenimiento de las patentes representan un coste, pero merece la pena asumirlo ya que permiten a las empresas proteger su innovación y posicionarse de forma segura.

### SEMINARIO Nº 25: PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CAPITAL HUMANO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

**Celebración:** Auditorio 5, 4 de Junio de 2008, 10.00 a 11.40 horas.

**Moderador:** Mario Buisán – Director General de Información e Inversiones del ICEX.

**Ponentes:** Manuel González – Socio de RRHH de PricewaterhouseCoopers.

Rosa Zarza – Socio del Departamento Laboral de Garrigues.

Bernardo Pérez Nievas – Garrigues Human Capital Services.

Eduardo Gómez de Salazar – Garrigues Human Capital Services.

Juan del Río – Director de TÉCNICOS EN SOCIOANÁLISIS-TSA

**Relator:** Jaime Urcelay

### Resumen:

- El Estudio del Capital Humano para la Internacionalización es una iniciativa del ICEX que tiene como objetivos el diagnóstico de la empresa española en temas de capital humano, la identificación de buenas prácticas en pymes de otros países y la búsqueda de conclusiones útiles para el diseño de instrumentos y programas del ICEX.
- Una de las líneas del Estudio desarrolladas hasta el momento se refiere a cómo las empresas intentan superar las dificultades básicas que los profesionales afrontan a la hora de la internacionalización, cómo se preparan las empresas para la atracción y captación de talento internacional y cuáles son las acciones clave que las diferentes administraciones públicas ofrecen para fomentar la internacionalización del capital humano.
- En ese contexto, las barreras internas detectadas han sido: el escaso tamaño de las empresas, lo que tiende a reducir las posibilidades de inversión en la apertura de mercados exteriores; el desconocimiento de mercados exteriores y limitada mentalidad global en sus gestores; el escaso porcentaje de profesionales con dominio de idiomas; y la baja ratio de movilidad internacional (un 15%).
- En cuanto a las barreras externas se señalan: la competencia con empresas que poseen experiencia en mercados exteriores; perfiles profesionales altamente cualificados y adaptados a trabajar con eficiencia en entornos internacionales; y la confianza de los profesionales locales en empresas internacionales con más experiencia (americanas y europeas) o arraigo en esos mercados.
- Como recomendaciones para superar las expresadas barreras deben destacarse: la Formación Técnica, invirtiendo en el desarrollo de capacidades y habilidades profesionales; las Políticas de Desplazamiento, gestionando eficazmente procesos y expectativas; y las Ayudas y Programas que refuercen el apoyo a la empresa.
- Otra de las líneas desarrolladas dentro del Estudio ha sido la detección de las cuestiones básicas para la implantación en el exterior en los aspectos tanto laborales, como fiscales y de seguridad social. El trabajo, desarrollado en colaboración con las Oficinas Comerciales, ha permitido realizar un exhaustivo mapa por países con las particularidades del marco de cada uno de ellos.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

Asimismo se ha realizado un completo diagnóstico del marco jurídico español para la expatriación y el establecimiento de recomendaciones para su mejora.

- Finalmente, otra de las líneas desarrolladas en el Estudio ha sido la realización de una encuesta de evaluación de la contribución de las Becas del ICEX a la formación del capital humano para la internacionalización. La opinión de los participantes en las Becas confirma, entre otros resultados, el alto índice de empleo proporcionado (el 98% trabaja), la movilidad laboral de los ex becarios (el 72% ha tenido más de dos trabajos y un 25% más de tres) y el alto valor atribuido a la formación ICEX para la empleabilidad de sus becarios (un 6,8 en una escala de 0 a 10).

### Conclusiones:

- El factor humano es un factor esencial de competitividad en el actual marco globalizado pero es también un factor de “estrangulamiento” en el proceso de expansión internacional de las empresas. La formación de los recursos humanos para la internacionalización es un factor clave para eliminar ese estrangulamiento.
- Una adecuada gestión de la expatriación es también clave para superar las barreras a la internacionalización. Debe tenerse en cuenta para ello que el marco normativo de la expatriación tiene una considerable heterogeneidad, lo que hace necesario que las políticas de expatriación de las empresas estén adaptadas a cada país.
- La formación especializada en gestión internacional tiene un claro valor añadido para las empresas que salen al exterior. Este valor, que presupone la formación en idiomas, está dando lugar a una demanda creciente de perfiles especializados por las empresas. En lo que se refiere al marco español sería deseable una regulación sistemática del régimen laboral y fiscal de la expatriación que además resolviera algunas de las debilidades del actual marco, especialmente en lo que se refiere a la determinación de la residencia fiscal y el tratamiento de los incentivos.
- En este ámbito, los programas de apoyo del ICEX son importantes y, en concreto, las Becas ICEX representan una contribución decisiva para las empresas. Como líneas a reforzar se identifican el e-learning y de la formación

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

en idiomas, los acuerdos de colaboración con Universidades y Escuelas de Negocios, el seguimiento de impacto en las empresas de los programas de formación, el lanzamiento de nuevas y más ágiles actividades de formación empresarial y la introducción del cobro de servicios para garantizar la valoración de la oferta, el compromiso y el aprovechamiento del aprendizaje.

### **SEMINARIO Nº 30: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CAPITAL INTELECTUAL, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA COMO FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD**

**Celebración:** Auditorio 5, 4 de Junio de 2008, 11.50 a 12.50 horas.

**Moderadora y ponente:** Paloma Portela – Presidenta de Comisión de Trabajo sobre Gestión del Conocimiento Empresarial de la Confederación Española de Directivos de Empresa (CEDE).

**Ponentes:** Eduardo Bueno – Director de Instituto Universitario de Investigación (IADE) de la Universidad Autónoma de Madrid.

Ana Gisbert – Profesora de Contabilidad de la Universidad Autónoma de Madrid.

José Antonio Vega – Gerente de Estrategia y Operaciones de DELOITTE.

**Relator:** Jaime Urcelay

#### **Resumen:**

- En la nueva empresa inteligente y generadora de valor, el talento crea la diferencia a través de las capacidades de los individuos y su habilidad para innovar y desarrollar conocimiento a través del manejo de un ingente volumen de información.
- El factor oculto de la innovación es, en este contexto, la calidad de capital humano. Las empresas que disponen de más capital tecnológico, con la innovación tienden a acumular mejor capital humano, más capital organizacional y más capital comercial. En definitiva, dan mayor prioridad a los activos intangibles.
- Con estos presupuestos, es fundamental la identificación, revelación y medición del Capital Intelectual, entendido como acumulación de

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

conocimientos que crean valor y que posee una organización, concretado en un conjunto de intangibles. La medición se puede realizar con indicadores multicriterio de las variables del Modelo Básico de Capital Intelectual: Capital Humano, Capital Estructural (Organizativo y Tecnológico) y Capital Relacional (De Negocio y Social).

- Existen importantes barreras (falta de control, dificultad de medición fiable, incertidumbre respecto a la posibilidad de generación de beneficios futuros, etc.) para que los activos intangibles (investigación, marca, formación...) formen parte de los estados financieros de las empresas. El efecto para el mercado está siendo la asimetría informativa y la consiguiente falta de comparabilidad. Por eso desde IASB y el FASB se están impulsando diferentes opciones como los Informes de Capital Intelectual, las notas de prensa o las recomendaciones de analistas financieros. Cabría también pensar en una flexibilización de las normas contables, siguiendo experiencias como la australiana.
- Los Mapas del Conocimiento buscan identificar el Capital Intelectual de la empresa, que puede definirse en términos muy amplios desde el Gobierno, los Procesos, la Tecnología o las Personas, pero que en todo caso debe definirse en términos de la propia organización. Además su estructura y gestión puede seguir muy diferentes modelos, cada uno de los cuales tiene ventajas y desventajas: centralizados, federales o descentralizados.
- La tecnología no puede ser considerada la panacea para resolver los problemas de gestión del conocimiento y se hace necesario invertir en formalizar el conocimiento, teniendo en cuenta que el mayor reto tiene que ver con las personas involucradas en los diferentes procesos.
- La adopción de la estructura del “*balance scorecard*” diferenciando entre la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva interna y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, puede ofrecer un modelo válido para ordenar y gestionar el Capital Intelectual de la empresa.

### Conclusiones:

- Vivimos en un entorno complejo que asiste a un cambio más acelerado y radical que nunca en el que se ha producido una verdadera explosión de la

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

información. Hemos pasado de la economía industrial a la economía del conocimiento en el que lo global prima sobre lo local y lo virtual sobre lo físico a través de redes interactivas. La nueva empresa en este contexto está convirtiéndose en un conjunto de activos intangibles que constituyen su capital intelectual y que crea y aplica conocimientos para mantener la ventaja competitiva.

- El Capital Intelectual crea valor y distingue a una empresa de las demás por los atributos que añade al producto, a la tecnología, a los procesos de negocio o a las relaciones con el cliente; por su capacidad para agregar valor a recursos que no lo tienen; por la sinergia que provoca cuando se aplica ampliamente por líneas de negocio, producto o mercado.
- La identificación, medición y contabilización del Capital Intelectual es ya una necesidad fundamental en el nuevo escenario, pese a las barreras que, particularmente en el ámbito de la contabilidad y los estados financieros, todavía presentan.

### SEMINARIO Nº 35: PRESENTACIÓN DE CLAVES DE ECONOMÍA MUNDIAL 2008

**Celebración:** Auditorio 5, 4 de Junio de 2008, 13.00 a 14.30 horas.

**Moderador y ponente:** Mario Buisán – Director General de Información e Inversiones del ICEX.

**Ponentes:** José A. Alonso – Director del Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI).

Francisco Pérez – Catedrático de Análisis Económico de la Universidad de Valencia y coordinador de Claves de Economía Mundial 2008.

Enrique Giménez de Córdoba – Director la División de Información y Publicaciones del ICEX.

Aurelio Martínez – Presidente del Instituto de Crédito Oficial (ICO).

**Relator:** Jaime Urcelay

#### Resumen:

- Claves de la Economía Mundial trata de ofrecer una visión objetiva de la situación actual del mundo y sus perspectivas de evolución por parte de

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

destacados especialistas de proyección internacional. Cada número proporciona información de la totalidad de los países del mundo a través de 144 variables con los datos sociopolíticos y económicos más relevantes y actuales. Es a la vez una base de datos y una potente herramienta interactiva que permite realizar análisis estadísticos, rankings, comparaciones y combinaciones. Su edición es fruto de la colaboración institucional entre el ICEX y la Universidad Complutense.

- La edición de la revista de 2008 está dedicada monográficamente al Capital Humano, coincidiendo así con el tema elegido para Exporta 2008. Se trata de un total de diez trabajos sobre Capital Humano y competitividad escritos por quince investigadores de cinco países europeos que se centran en tres aproximaciones al tema, desarrolladas desde la reflexión conceptual y desde las lecciones extraídas de las evidencias empíricas.
- El primer enfoque trata de responder a la pregunta de si se aprovecha el esfuerzo inversor en capital humano. Las empresas españolas llevan veinte años incorporando mucho capital humano y este esfuerzo se ha intensificado en los últimos doce años, en los que el 40% del empleo creado corresponde a universitarios. Hoy los universitarios representan el 24% de la tasa total de ocupación. Su aprovechamiento es elevado y se produce a lo largo de todo el ciclo de vida laboral del trabajador. No obstante, el rendimiento depende del sector. La especialización en actividades intensivas en capital humano es clave para aprovechar su potencial productivo.
- La segunda aproximación se refiere a la identificación de las circunstancias que limitan el rendimiento del Capital Humano y las palancas que refuerzan su aportación. En este sentido, se presentan algunas conclusiones significativas tales como que el mayor nivel educativo de la plantilla refuerza la productividad de cada trabajador o que la calidad de la organización, la buena dotación tecnológica, el tamaño de la empresa y su entorno influyen positivamente en el rendimiento del capital humano. Un horizonte de mercado de la empresa más amplio incrementa el uso y la productividad del capital humano.
- La tercera aproximación de los estudios sobre Capital Humano recogidos en Claves de la Economía Mundial 2008 se refiere a las políticas que se pueden desarrollar para mejorar, desde la aportación del capital humano, la competitividad. La competencia exige de la empresa dominio tecnológico,



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

gestión de la complejidad, comprensión del entorno, capacidad de innovación y capacidad de dirigir la adaptación al cambio. Los países más desarrollados responden a ese reto aprovechando adecuadamente los recursos que ofrece el conocimiento: Capital humano, Capital tecnológico y Capital relacional y Capital social.

### Conclusiones:

- Mejorar la competitividad basándose en el capital humano requiere gestionar adecuadamente dos ámbitos estratégicos: las empresas y la educación, en particular la de nivel universitario.
- Las empresas, principales protagonistas de la competitividad del país, necesitan renovar sus estrategias para competir en mercados globales; renovar las competencias tecnológicas, comerciales y de gestión de sus directivos y trabajadores cualificados; y recibir la savia nueva de los jóvenes emprendedores más cualificados para renovar el tejido empresarial.
- El sistema educativo, en particular en el nivel universitario, es el gran productor de conocimiento y su contribución es más decisiva que nunca y, por lo mismo, sus rémoras pueden resultar más peligrosas. La universidad ha de definir estrategias adaptadas al mundo actual. Es particularmente necesario mejorar las conexiones entre Universidad y Empresa para intensificar la cooperación para la mejora de la formación de los titulados y para lograr alianzas permanentes.

### AUDITORIO II Y III: PLANES INTEGRALES DE DESARROLLO DE MERCADOS.

#### PIDM

### SEMINARIO Nº 2 LOS CLUSTERS COMO PLATAFORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: LOS CASOS DE INDIA Y COREA

**Celebración:** Auditorio II, 3 de Junio de 2008, 11:45 a 12:50 horas

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

**Ponentes:** Surbhi Sharma - Secretaria General - ITSMA, Bangalore Aurelio García de Sola - Gerente – IMADE Hwan-Kyun Lee - Comisionado/Gerente - Incheon Free Economic

**Relator:** Francisco Minoves

### Resumen:

Los *clusters* -grupo interrelacionado de empresas del mismo sector agrupadas geográficamente- se están generalizando en muchos países. Las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, la existencia de empresas relacionadas y la propia intensidad de la rivalidad competitiva, según señaló el profesor Porter en su célebre diamante, acaban generando estos aglomerados de excelencia en una determinada actividad. Los *clusters* se generan espontáneamente y también pueden ser promovidos. En este seminario se analizaron los casos de éxito de India y Corea en la generación de estos aglomerados.

### INDIA

- En INDIA tres millones de pymes suponen el 80 % de las empresas del país y la mitad de su producción. Las pymes indias presentan una alta vulnerabilidad tecnológica por alejamiento de estas de los centros tecnológicos, una situación financiera débil y una falta de recursos humanos de alta cualificación técnica y gerencial.
- El Gobierno ha promovido al generación de *clusters* para las industrias más tradicionales como la textil, cuero, cerámica, etc. y el sector privado ha acabado generándolos en el sector de alta tecnología. Desde 1960 se han originado 6.500 polos alrededor de los cuales se han originado estos aglomerados que facilitan el intercambio rápido y eficaz de información, el incremento de la productividad y el fomento de nuevos negocios, alianzas estratégicas y asociaciones de todo tipo. Para ello se ha diseñado un sistema integrado que parte de la formulación de políticas y programas a nivel nacional, desde donde se instrumentan los flujos de conocimiento y las bases de datos tecnológicos que se transfieren a las empresas.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- En 1990 se comienza a promover la generación de *clusters* en la industria de IT. Los resultados son bien conocidos.
  - Crecimientos anuales de la industria de software del 50%.
  - India es el primer destino off-shore para servicios de IT.
  - Mercado indio de servicios IT es el de mayor crecimiento en la región Asia Pacífico.
  - Exportaciones previstas para 2008 de 45.000 M US\$
- En India se han seleccionado cinco áreas de negocio para desarrollar *clusters* sectoriales: IT, Biotecnología, Nanotecnología, Aeroespacial y Automoción.
- El éxito clamoroso de los *clusters* de IT localizados en Bangalore, Hyderabad, Chennai, New Delhi y Pune es la base de la puesta en marcha de *clusters* en las demás áreas. El *cluster* de IT en Bangalore es el caso paradigmático: concentra 1.500 empresas de IT del total de 3.500 que hay en toda la India; es la base local desde la que actúan las principales multinacionales -IBM, Cisco, HP, SAP, Oracle, Yahoo, Google, Accenture y Texas Instruments entre otras-, representa un tercio de la exportación total de software y es el más grande empleador de profesionales de software del país.
- El área de biotecnología cuenta en India con 400 empresas con crecimientos anuales del 30% y dispone de dos *clusters* en Bangalore e Hyderabad. El objetivo para 2010 es alcanzar unos ingresos de 5.000 M US\$ y emplear un millón de profesionales.
- El sector de automoción, con *clusters* localizados en Chennai, Mumbai-Pune y New Delhi, es un sector clave para la economía india con una producción estimada para 2016 entre 120.000 y 155.000 M US\$. Actualmente la industria de componentes genera unos ingresos de 10.000 M US\$ y las exportaciones de todo el sector se sitúan en torno a 3000 M US \$.
- Los sectores de Nanotecnología con *clusters* en Bangalore e Hyderabad y Aeroespacial con *cluster* en Bangalore están siguiendo los pasos de los clusters de IT, marcados por un éxito a emular.

### COREA

- El caso coreano es totalmente distinto. El objetivo es crear, entre 2003 y 2020, un *hub* pan-asiático en Incheon, zona costera a una hora de automóvil de Seúl. Incheon dispondrá de una logística intermodal integrada -aeropuerto, puerto y transporte terrestre ferroviario y carretera-. Con una superficie de 209 Km<sup>2</sup> -un tercio de la superficie de Singapur- y una inversión prevista de 202.000 M US\$ pretende ser una zona económica libre que atraiga nuevos negocios de toda Asia en un área perimetral a no más de tres horas de vuelo. Dicha área incluye 61 ciudades de más de un millón de habitantes: Tokio, Beijing, Shanghai, Vladivostok, Hong Kong entre ellas.
- Las bases de un proyecto de tal magnitud se asientan en una fuerza laboral altamente educada y disciplinada, en un amplio conocimiento y experiencia en IT, BT y NT, en una economía abierta y en una relación cada vez más intensa y fluida con Corea del Norte. A abril 2008 la inversión en proyectos asciende a 60.000 M US\$, significando la inversión extranjera el 82% del total.
- Las empresas establecidas en Incheon gozarán de beneficios en relación con impuestos estatales y locales y con el uso del suelo, así como subvenciones por I+D y préstamos a fondo perdido.
- El *hub* constará de 3 sectores diferenciados:
  - Songdo (53 Km<sup>2</sup>) albergará las empresas basadas en el conocimiento.
  - Yeong jong (138 Km<sup>2</sup>) acogerá las empresas de logística y turismo.
  - Cheongna (18 Km<sup>2</sup>) concentrará las empresas de negocio internacional y ocio.

### Conclusiones:

- La importancia de los *clusters* en India y Corea es manifiesta.
- El caso indio busca el desarrollo de varias zonas del país y Corea busca ser el hub panasiático ubicado en el perímetro de 3 horas de avión. Dos enfoques diferentes para dos realidades distintas pero un mismo objetivo: el desarrollo del país

### SEMINARIO Nº 7 DESTINO CHINA: ¿EXPATRIACIÓN O CONTRATACIÓN LOCAL?

**Celebración:** Auditorio II, 3 de Junio de 2008, de 13.00 a 14.30 horas.

**Moderador:** Javier Serra Guevara - Director Adjunto de la División de Formación - ICEX - Moderador

**Ponentes:** José García - Responsable de Mercado de Europa Sur y Consejero Delegado de Irizar TVS (India) y de Irizar Tiajin (China) - MCC Mondragón

Jorge Dajani - Consejero Económico y Comercial - Oficina Económica y Comercial de España en Shanghai

Laura Tsui - Vicepresidenta - Interchina Consulting

Zhixing Xiao - Professor - CEIBS (China Europe International Business School)

**Relator:** Francisco Minoves

#### Resumen:

China, el país más poblado del planeta, segunda economía del mundo, tercer exportador mundial, con crecimientos sostenidos por encima del 10 % anual, es uno de los países en los que las empresas de todo el mundo, y también las españolas, piensan en implantarse. Todas se enfrentan a problemas en cuanto a cómo proveerse de capital humano: ¿cómo reclutar e incentivar a los directivos para su expatriación? ¿Qué balance se debe aplicar entre expatriados y personal local? ¿Cómo reclutar y retener ejecutivos locales en un entorno volátil y de alta rotación?

- ¿Cuáles son los retos principales para un inversor en el país?: la seguridad jurídica, la protección de la propiedad intelectual y, en su caso, la adecuada selección del socio local son tres retos importantes, pero el desafío mayor es la gestión de los recursos humanos, tanto expatriados como personal local que ya ocupan en torno al 70% de los puestos de alta dirección y el 90% de los cuadros medios de las 600.000 empresas extranjeras establecidas. Los expatriados con permiso de trabajo están entre 180.000 y 200.000 profesionales.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- La fuerte demanda de las numerosísimas empresas, tanto extranjeras como domésticas, provocan la escasez de personal local cualificado, lo que genera una alta rotación, que puede llegar al 40%, lo que supone un impacto espectacular y a veces dramático en los costes. Si añadimos la poca transparencia y el mal funcionamiento del mercado de trabajo, así como la diversidad de valores culturales y la diferente mentalidad, parece conveniente, en muchos casos contar con un porcentaje de personal expatriado, al menos en una primera etapa.
- La gestión de los recursos humanos deba ser global y contemplar tanto expatriados como equipos locales. La política de expatriación debe ser cuidadosamente planificada: selección de personas adecuadas, funciones a desempeñar, periodo de permanencia, compensación y remuneración, situación familiar y retorno. Un mal diseño de esa política de expatriación, sobre todo un inadecuado planteamiento de la situación familiar y de retorno, puede llevar a la pérdida del personal expatriado, con los subsiguientes costes asociados, tanto directos como de conocimiento y experiencia empresarial en el mercado chino. Retener al personal adecuado es la mejor inversión de la empresa por lo que la puesta en marcha de programas de fidelización atractivos es vital. Esta es una asignatura pendiente de las empresas españolas.
- También la necesidad de disponer de profesionales locales cualificados exige asimismo definir muy bien, la forma de selección, las responsabilidades asignadas, la remuneración, la formación y la promoción interna. Las relaciones personales en China tienen gran importancia. La credibilidad y la capacidad de comunicación del Director General es la base de una buena gestión de personal. Las competencias genéricas son en China aún más importantes que las técnicas o profesionales.

### Conclusiones:

- El personal expatriado debe aportar la cultura de la empresa española, para lo cual debe haberse integrado plenamente en ella antes de ser expatriado, pero debe tener la flexibilidad y empatía suficiente para adaptarse a la forma de ser

china con facilidad. El personal local aporta el necesario conocimiento del mercado y de la cultura locales así como los contactos (guanxi) adecuados.

- En una segunda fase, con el personal local conocedor de la cultura empresarial y adecuadamente motivado, se puede disminuir gradualmente la proporción de expatriados y eventualmente delegarse la responsabilidad del país en profesionales locales.
- Todos estos aspectos deben ser planteados en el marco de la Ley de Contratos Laborales, promulgada en 2007, cuyo desarrollo reglamentario a nivel estatal y provincial se irá configurando en el futuro.

### **SEMINARIO Nº 12 FUNKY BUSINESS O LA IMPORTANCIA DEL TALENTO EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES**

**Celebración:** Auditorio II, 3 de Junio de 2008, de 16:00 a 17:00 horas.

**Moderador:**

**Ponentes:** David Bruce Allen - Professor of Strategy and Business Environment - IE Business School  
Dr. Kjell A. Nordström

**Relator:** Francisco Minoves

**Resumen:**

En un mundo en el que tenemos de todo, sólo sobrevivirán los negocios que tengan algo único. Todo funciona bien, el valor diferencial de los productos no es el hardware. El valor son las ideas, el diseño, el servicio, el marketing. Ser creativo y ofrecer algo diferente para atraer a los empleados con más talento y a los consumidores es la clave. El talento es todo. En los mercados globales, personas y tendencias se mueven aún con mayor rapidez. El reto y la solución están en FUNKY BUSINESS.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Para el éxito en los negocios siempre han sido necesarias las nuevas ideas: la innovación. La innovación genera una ventaja competitiva y nos posiciona, siquiera temporalmente, en una situación de monopolio frente a los clientes.
- Para explotar buenas ideas hay que tomar en cuenta las tendencias, analizándolas se pueden encontrar muchas oportunidades para nuevos productos, bienes y servicios que los nuevos consumidores vana a demandar.
  - Una de las tendencias más claras es la formación creciente de hogares de un solo individuo
  - El mundo es ya, desde 2007, más rural que urbano, habitamos ciudades y cada vez más personas se desenvolverán en entornos urbanos. Las ciudades más que los países van generando factores diferenciales entre ellas; cada ciudad está desarrollando nuevos modelos de convivencia.
  - Una tercera tendencia que es la libertad, grande y creciente, para conocer, moverse, hacer y ser
  - Estados Unidos, todavía el centro del mundo, es más que un país un concepto de libertad basado en su constitución y una sociedad basada en la meritocracia: “el sueño americano en dónde cualquiera con talento puede triunfar”
- No es suficiente con tener buenas ideas hace falta una organización capaz de desarrollarlas a tiempo. Una organización FUNKY es:
  - Pequeña: La creatividad se genera mejor en equipos pequeños y basta con 50 ó 60 personas para consolidar una organización.
  - Plana: Permite reducir el tiempo que transcurre entre la detección y la solución de un problema. Existen dos formas de aplanar una compañía “la primera consiste en coger un mazo y golpear en la parte superior de la organización y la segunda consiste en meter la mano en el centro de la organización y arrancar de raíz la zona media”.
  - Temporal: Trabaja en grupos o por proyectos, buscando la combinación de los activos claves y logrando que la empresa trabaje como un equipo. Para



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

tener éxito, se necesita instaurar una cultura que mezcle la osadía y la participación.

- Horizontal: La jerarquía divide a la gente en el grupo de los que piensan y el grupo de los que se limitan a hacer. Es necesario, por tanto, eliminar este punto negro organizativo.
- Circular: La circularidad tiene su base en la democracia organizacional y tiene que ver con la propiedad compartida.
- Abierta: La red se está convirtiendo en la unidad permanente de análisis y acción, de ahí que la cooperación con los clientes, los proveedores y los competidores sea cada vez más necesaria. El adulterio empresarial está bien visto cuando uno necesita la habilidad o los recursos de un competidor.

### SEMINARIO Nº 17 EL MODELO DE INNOVACIÓN EN ASIA. EXPERIENCIAS Y ESTRATEGIAS EN JAPÓN, INDIA Y CHINA

**Celebración:** Auditorio II, 3 de Junio de 2008, de 17:15 a 18:00 horas.

**Moderador:**

**Ponentes:** Amadeo Jensana - Director del Departamento de Programas Económicos y Cooperación - Casa Asia

Prof V.S. Ramamurthy - Chairman, Board of Governors - Indian Institute of Technology Delhi

Josep Miquel Piqué - Consejero Delegado - 22@Barcelona

H. Tsukamoto San - Presidente - Institute for International Studies and Training

Zhao Gang - Director - Soft Science Section, China Academy of Science and Technology for Development (CASTED)

Jordi Sacristan - responsable - Promoción Económica

**Relator:** Francisco Minoves

**Resumen:**

Las propuestas más innovadoras a nivel científico y tecnológico tienen nombre asiático. El presupuesto en I+D de China es únicamente superado por Estados Unidos. Japón, India y China son tres países que han apostado por la innovación como mecanismo prioritario del desarrollo futuro del país: a la vista del fenómeno

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

¿cuáles son las oportunidades y las amenazas que se presentan como consecuencia del mismo para las empresas españolas?

### JAPÓN

- Japón dedica el 3,4% del GDP a inversión en I+D+i y para obtener el máximo rendimiento de dicha inversión, ha elegido determinadas áreas de investigación como centro de sus esfuerzos, que son compartidos entre Gobierno, Empresas y Universidad: Ciencias de la vida, Robótica, Energía y Medio Ambiente.
  - En Ciencias de la Vida la Universidad de Kyoto ha conseguido un hito sin precedentes en la medicina regenerativa al transformar células de la piel en células madre obviando así las controvertidas células de embriones.
  - En Robótica, Japón, con 352.000 unidades, cuenta con el 36% del parque mundial de robots industriales y en estos momentos, las principales empresas japonesas de robótica están desarrollando robots interactivos y una nueva generación utilizando IT.
  - En Medio Ambiente y Eficiencia Energética, Japón lidera los desarrollos de vehículos eléctricos e híbridos.
- Por su parte el Plan básico de Ciencia y Tecnología, en su tercera etapa quinquenal (2006-2010), con una inversión prevista de 215.000 M US\$ está dedicado al Conocimiento y tiene como referencia la competencia con USA, Europa, Corea del Sur y China.
- Objetivos concretos para 2010:
  - Establecer métodos de diagnóstico y tratamiento de las principales enfermedades infecciosas a nivel mundial.
  - Lanzar la nueva generación de supercomputadoras más rápidas del mundo.
  - Desarrollar tecnologías capaces de explorar a profundidades de 7.000 metros
  - Disponer de robots capaces de ayudar en actividades humanas en espacios públicos.
  - Incrementar la capacidad de las células de combustible hasta 400 Km. y 3.000 horas.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Disminuir los costes de generación de energía de 39 céntimos a 19 céntimos por unidad de consumo.
- A fin de alcanzar un desarrollo regional equilibrado el METI promueve desde 2001 en distintas ubicaciones geográficas, 19 *clusters* en actividades debidamente seleccionadas para cada ubicación (Medio Ambiente, IT, Nuevos Materiales, BT, Energía, Reciclado, Tecnología de Precisión)
- En todos estos campos de investigación, Japón busca la cooperación con países vecinos de Asia, en aras a una prosperidad mutua compartiendo los hallazgos en todos estos campos.

### INDIA

- India, desde siempre un país innovador, ha reimpulsado la innovación en 1991, como un reto estratégico con la puesta en marcha de importantes reformas liberalizadoras de la economía. Desde campañas empresariales promoviendo la innovación hasta la constitución de empresas incubadoras y fondos de inversión específicos pasando por programas educativos y alianzas internacionales, las medidas han conseguido éxitos notables. La intensa dedicación de recursos en instituciones y centros de investigación de altísimo nivel por parte del Gobierno junto con la eficaz cooperación de la Universidad se ha revelado una vez más definitiva. Baste mencionar como dos ejemplos bien ilustrativos el modelo de automóvil NANO de TATA verdadero *breakthrough* del sector y la vacuna de la hepatitis B Shanvac.
- India afronta el reto de la innovación en el siglo XXI mediante:
  - Una extensa y cualificada infraestructura educativa con 400 universidades y 10.000 centros de alto nivel, con 500.000 ingenieros y licenciados en Ciencias, graduados, cada año.
  - Una sólida y diversificada infraestructura en I+D+i con más de 300 laboratorios con financiación estatal, con numerosos centros privados empresariales y con sólidos acuerdos internacionales.
  - Una legislación favorable a I+D+i, centrada en el futuro y cooperativa con empresas y centros internacionales.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Una selección específica de campos de trabajo (Electrónica, Telecom, IT, Agroquímica, Petroquímica, Industria Farmacéutica y Bienes de Consumo Duradero)

### CHINA:

- China, por su parte, está desarrollando el área de I+D+i a través del Ministerio de Ciencia y Tecnología con el objetivo de ser un centro de innovación privilegiado en el Siglo XXI.
- Igual que Japón e India, China ha seleccionado determinados sectores como prioritarios: Aeroespacial, Energías Renovables, Ciencias de la Salud y Nuclear, para los que se han fijado ambiciosos objetivos con el horizonte del año 2020. Las energías renovables (solar, eólica, biomasa, geotérmica, oceánica y de hidrógeno) deberán suministrar el 26% del consumo total de energía y proveer las bases suficientes para una cooperación internacional mutuamente beneficiosa en el desarrollo de las tecnologías necesarias para cada tipo de energía renovable.
- En el caso concreto del sector aeroespacial el objetivo fijado es desarrollar un avión competitivo con AIRBUS y BOEING.

### ESPAÑA

- En España dentro de los diversos proyectos y programas que se están desarrollando, destaca el proyecto 22@Barcelona. El objetivo es construir un modelo de *cluster* empresarial urbano dentro de la ciudad de Barcelona. En un área de 200 Ha. se ha diseñado un distrito habitacional enfocado a la creación y desarrollo de nuevos negocios a través de incubadoras especializadas en Medios de Comunicación, Telecom, IT, Energía y Tecnologías médicas y de incubadoras internacionales.
- A 31 de Diciembre de 2007 se habían establecido en el proyecto un total de 1063 empresas con un empleo cercano a 32.000 profesionales altamente cualificados. La meta última es situar la ciudad de Barcelona entre los primeros

centros mundiales de creación de nuevos negocios y de innovación en los sectores seleccionados.

### **SEMINARIO Nº 22: EXPATRIACIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EL EXTERIOR: TODAS LAS CLAVES**

**Celebración:** Auditorio II, 4 de Junio de 2008, de 10:00 a 11:40 horas.

**Ponentes:** Abel Zea - Director - Antal International Network

Joseba Álava - Director de Proyectos de Consultoría y Formación - Human Management Systems

Salvador Espinosa de los Monteros - Socio - Garrigues

**Relator:** Francisco Minoves

#### **Resumen:**

El proceso de globalización de la economía afecta a la práctica totalidad de las empresas y para todas aquellas que son inversoras en el ámbito internacional, implica la internacionalización de los recursos humanos que se ha convertido en un factor clave del proceso. Para las cerca de 2.000 empresas españolas que han invertido en el extranjero alrededor de 240.000 M€, el proceso de globalización es un desafío fundamental. Dentro de la planificación de su implantación internacional, cada empresa debe evaluar claramente que tipo de talento requiere para la implementación de sus estrategias en el mercado donde invierte. La solución no siempre está en la expatriación, aunque es todavía el método favorito para crear una mentalidad global.

- Una planificación meticulosa es absolutamente necesaria. Los aspectos que involucran la gestión del talento está cambiando drásticamente por la cada vez mayor incidencia de las fusiones y adquisiciones, así como por la aparición de nuevos focos de atracción de talento. Se habla cada vez más de una guerra por el talento. De ahí que haya que adoptar una nueva mentalidad para lograr talento global, pasando de un modelo operativo de base occidental a otro multi-céntrico, pasando de un enfoque local a uno mixto: local y global.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Ubicar las operaciones en el sitio adecuado para poder acceder a fuentes globales de talento puede ser una estrategia de éxito. Invertir en talento no solo genera resultados positivos a corto plazo, es la vía más sólida hacia el crecimiento.
- En la expatriación de profesionales, los intereses de la empresa y del expatriado pueden no coincidir. El expatriado considera el plano económico (retribución/fiscalidad), el profesional (reto/retorno) y el personal (familia) del desplazamiento. La empresa mide casi exclusivamente el plano económico (coste/beneficio).
- En el plano económico, una planificación fiscal adecuada, (exención por trabajos desarrollados en el extranjero, dietas percibidas exceptuadas de gravamen) y en la medida de lo posible, un sistema de protección fiscal cuyo objetivo sea que el expatriado no soporte un coste fiscal superior al que hubiese soportado de haber permanecido en su país de origen son claves.
- La tendencia actual es a reducir expatriaciones pues su coste es entre 3 y 5 veces más que el uso de profesionales locales.
- Una herramienta útil para ello es la matriz de expatriación que vincula el potencial de desarrollo de Negocio con el impacto estratégico y que sugiere orientaciones sobre el uso de expatriados o equipos locales.
- ¿Cómo atraer y retener a los mejores profesionales en un mundo globalizado? El primer paso para atraer talento es una buena selección a nivel internacional teniendo en cuenta todas las condiciones y circunstancias del directivo seleccionado, tales como entorno cultural y familiar. Una buena selección implica la definición concreta y precisa del perfil del candidato, la captación de candidatos en cada país prospectando la preselección y contactos previos a las entrevistas para comprobar el encaje con el perfil demandado y las entrevistas de la empresa con los candidatos finalistas que garantizan la necesaria sintonía inicial entre ambas partes. Algunos consejos a seguir para ello:
  - Evaluar cómo va el candidato a contribuir al desarrollo del negocio.
  - No retener información y dar el máximo de detalles.
  - Mantener una comunicación fluida con el candidato.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Actuar inmediatamente.
- Ser rápido en las relaciones y ser flexible para poder redefinir si hace falta el perfil del puesto en función del mercado.
- Hacerse ver, ser creativo y atractivo, darse a conocer en las universidades, asociaciones y centros de selección.
- Ser un autentico cazador, seleccionando con base en las capacidades y compromiso del candidato y las necesidades de la organización

### Conclusiones y recomendaciones:

- Priorizar la planificación de talento global.
  - Entender el tipo de talento necesario para los próximos 5 años y su ubicación
  - Organizar la empresa como si su supervivencia dependiese de su capital humano
- Expandir el horizonte de reclutamiento.
  - Descubrir el talento escondido por medio de mecanismos no tradicionales
  - Adecuar ofertas de empleo a las condiciones locales
  - Crear talento a través de programas específicos
- Acelerar las carreras y crear líderes globales.
  - Identificar, cultivar y retener empleados de gran potencial
  - Construir un equipo de liderazgo a través de rotaciones interculturales y planes de sucesión
  - Eliminar los límites para talento local y desplazar expatriados de manera estratégica
- Cultivar una nueva mentalidad global en todos los líderes.
  - Brindar relevancia a valores globales
  - Encender la pasión por un “mundo plano”
- Dedicar tiempo y esfuerzo a mimar el talento en la empresa.
- Tener claras las necesidades reales de talento y la propuesta a realizar a los profesionales.
- Proteger el talento de la organización, utilizando para ello: estilos de liderazgo adecuados, análisis de las diferencias culturales, análisis del clima de los equipos, análisis externo de la motivación, planes de carrera y desarrollo

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

profesional, programas de *coaching*, esquemas de retribución variable atractivos, condicionados.

- Considerar detalladamente y evaluar todos los beneficios sociales: ayudas de alojamiento, coche, chofer, seguros de cobertura para la familia, vacaciones pagadas personales y de familiares, tecnología puesta a su disposición: telefonía, ordenador portátil, becas para hijos y familiares, etc.
- Identificar quiénes son los comprometidos con el proyecto y quiénes son los transeúntes. Los dos tipos de personas buscan cosas diferentes, las empresas tienen que ser capaces de ofrecer cosas distintas.
- Crear un entorno de trabajo estimulante e interesante, además de una buena retribución.
- Aplicar programas de conciliación de la vida personal y laboral.
- Invertir en las personas, en su desarrollo.
- Ayudar a la familia del profesional, en su adaptación y en sus necesidades a lo largo del proceso.
- Fomentar un clima abierto y dialogante entre y con los profesionales.

### **SEMINARIO Nº 27: LA CARRERA PROFESIONAL EN LAS IFM DE DESARROLLO: ¿MITO O REALIDAD?**

**Celebración:** Auditorio II, 4 de Junio de 2008, de 11:50 a 12:50 horas.

**Moderador:** José Miguel Cortés Arcas - Director Adjunto - Div. de Prod. Industriales y Tecnología, ICEX - Moderador

**Ponentes:** Isabel Riaño - Directora General de Financiación Internacional - Ministerio de Hacienda y Economía

Eduardo Rodal - Especialista de operaciones Div. Gestión Fiscal y Municipal (FMM) -Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Xavier Coll - Director Ejecutivo de Recursos Humanos - La Caixa

**Relator:** Francisco Minoves

#### **Resumen:**

Las Instituciones Financieras Multilaterales -Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, CFI, Banco Europeo de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Africano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo,



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

Banco Centroamericano, CAF- ofrecen oportunidades para desarrollar una carrera internacional a muchos profesionales españoles. ¿Cuáles son las claves y particularidades para hacer una carrera de éxito en las Instituciones Financieras Multilaterales? El número de profesionales españoles en las diversas IMF es realmente escaso en relación con la posición que España ocupa en el mundo y por lo tanto hay un amplio espacio que los profesionales españoles pueden ocupar.

### BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

- El BID, la principal fuente de financiamiento multilateral para el desarrollo sostenible, tanto económico, como social e institucional de América Latina y el Caribe, está inmerso en una reorientación de su operativa que implica un modelo más descentralizado con la creación de centros operativos regionales. La necesidad de empleos se transferirá desde la central en Washington a los centros regionales e implicará un perfil de profesionales muy distinto al actual que tendrán más autonomía y responsabilidad y deberán gozar de mayor empatía cultural y capacidad de adaptación. Los candidatos deberán ser conscientes de las barreras y limitaciones que afectarán a su adecuado desempeño:
  - Socioeconómicas (capacidad y disponibilidad de la fuerza laboral);
  - Tecnológicas (carencia de una infraestructura adecuada y limitado uso y acceso a la información);
  - Políticas (voluntad política, bipartidismo, políticas laborales, etc);
  - Sociales y geográficas (inclusión social, brecha digital, reducción pobreza);
  - Financieras (disponibilidad de recursos y financiamiento).
- El BID tiene una plantilla de unos 3.000 profesionales, 2312 Consultores, 290 Asistentes de Investigación, 277 Colaboradores de Trust Fund y 171 Temporales. En 2007 han contratado 76 profesionales - 64% hombres, 82% internacionales y 82% ejecutivos y han realizado 212 asignaciones internas y 223 promociones.
- Un profesional que desee realizar una carrera en el BID tiene que:
  - Tener una meta clara
  - Disponer de formación Universitaria
  - Estar motivado por la realización profesional

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Equilibrar visión de futuro y ambición presente
- Tener perseverancia y tenacidad
- Tener disposición a reciclarse permanentemente (reformas institucionales)
- Renovarse e innovar periódicamente
- Cultivar siempre las buenas relaciones
- Recoger las lecciones aprendidas para ser aplicadas en proyectos
- Ser capaz de trasplantar experiencias
- Crear su propio sistema de información

### BANCO MUNDIAL

- El Banco Mundial, con sede en Washington, tiene 10.000 empleados, de 185 nacionalidades. El 50% de los empleados está pertenece a los países de origen. Es una estructura descentralizada y multicultural.

### FONDO MONETARIO INTERNACIONAL

- El Fondo Monetario Internacional también ubicado en Washington, emplea 2.000 profesionales, sobre todo macro economistas.

### CFI

- Con una plantilla de 2000 empleados, que opera para el sector privado, está constituida principalmente por MBA.

### BANCO EUROPEO DE INVERSIONES

- En Luxemburgo; emplea solo europeos con un perfil predominantemente financiero.

### Conclusiones y recomendaciones:

- Para acceder a cualquiera de estas instituciones es necesario:
  - Poseer un *background* académico de primer nivel.
  - Tener experiencia laboral contrastada

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Tener muy clara la respuesta a la pregunta ¿Qué aporta Vd. a la institución?
- Tener madurez e inteligencia emocional.
- Ser consciente de que la vida de expatriado es especial.
  
- Trabajar en una IMF puede ser muy gratificante para determinados profesionales ya que se participa directa y personalmente en la solución de problemas específicos del país donde se colabora. Al mismo tiempo existe un mercado interno institucional que permite cambiar de país o de sector de trabajo con la consiguiente motivación.
  
- Para profesionales de alto nivel que han triunfado y desean contribuir a mejorar la situación de países que necesitan su apoyo, este tipo de experiencias pueden resultar muy atractivas como cambio de media carrera.

### **SEMINARIO Nº 32: LAS MARCAS Y LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LOS MERCADOS GLOBALES**

**Celebración:** Auditorio II, 4 de Junio de 2008, de 13 a 14 horas.

**Moderador:** Jaime Montalvo - Director de Promoción - Ices

**Ponentes:** Miguel Otero - Director General - Foro de marcas Renombradas Españolas

Juan Mulet - Director General - Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica

Miguel Ángel Martínez - Director de Desarrollo Corporativo – GMV

Fernando Maudó - Consejero Delegado - Coronel Tapiocca

Francisco García González - Director - Armand Basi

**Relator:** Francisco Minoves

#### **Resumen:**

Innovación y marcas potentes van de la mano en el proceso de internacionalización de las empresas españolas. La marca requiere aumentar su notoriedad en los nuevos mercados y la innovación es uno de los mejores atributos para lograrlo. La innovación en los productos, en la forma de comercializarlos, o en cualquier otro ámbito de la actividad empresarial es la clave para que una

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

marca destaque sobre su competencia. En el seminario se mostraron casos de empresas españolas de renombre internacional que lo han logrado.

- Cómo definir la innovación:
  - “La conversión de ideas y conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados para el mercado, satisfaciendo así las necesidades de los ciudadanos, empresas y administraciones públicas”
  - “La conversión de ideas y conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que, diferenciados por sus marcas, el mercado valore”.
  - “Todo cambio, basado en el conocimiento, que genera valor”

Estas definiciones y en la práctica la mayoría de las que se han formulado, comparten el hecho de que innovar implica crear valor y se crea valor bien por utilizar menos recursos bien por ofrecer mejores prestaciones de las ofertas al mercado. Innovar es utilizar el conocimiento, y generarlo si es necesario, para crear: un producto, proceso o servicio nuevos o significativamente mejorados; un nuevo método de comercialización; un nuevo método de organización para la práctica del negocio; o una nueva forma de relaciones externas; siempre que sean un éxito para su mercado y aunque sólo sean nuevos para la empresa”. La innovación en el marco de la empresa surge de la necesidad de adaptarse a un mercado en constante evolución, no solo mediante aplicaciones productivas sino también mediante mejoras organizativas y comerciales, tal como ya sugería Schumpeter en 1911.

- La Marca es la combinación de atributos, tangibles e intangibles, simbolizados por una denominación comercial registrada que, gestionada adecuadamente, genera valor e influencia. La marca es una referencia importante para los productos y servicios de una empresa y de un país y un activo estratégico clave para la competitividad internacional tanto de las empresas como de los países.
- La falta de una marca fuerte supone una limitación mayor que cualquier barrera técnica en cualquier sector, para cualquier tamaño de empresa y en cualquier ámbito geográfico, mientras que una marca fuerte:

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Permite diferenciar y apreciar los productos o servicios de una determinada empresa frente a los de la competencia.
  - Identifica productos y servicios innovadores, aunque no estén patentados.
  - Funciona bien en sectores donde la patente no ofrece garantías.
  - Extiende el efecto de la protección más allá de la patente:
- En relación con la marca cabe considerar algunos aspectos desarrollados por las empresas:
    - Las empresas innovadoras registran más marcas que patentes
    - Las empresas de alta tecnología no se comportan siempre igual en su propensión a registrar marcas y patentes. Las de baja tecnología, si
    - En los sectores maduros, aumenta de forma consistente el número de marcas
    - El prestigio de las marcas tiene su origen en innovaciones, tecnológicas y no tecnológicas, excepcionales (Malmberg 2005 )
    - En algunos sectores como el farmacéutico existe una evidente correlación entre marcas y actividad innovadora (Gallouj, 2001)
    - Los servicios intensivos en conocimiento innovadores recurren a las marcas (Schmoch, U., 2003)
- Al objeto de relacionar marca e innovación, hay que analizar tres conceptos básicos: valor, competitividad y conocimiento.
    - Valor  
Por valor se entiende el grado en el que un comprador cree que es mejor para él tener un bien o recibir un servicio que lo contrario.
    - Competitividad  
El grado en que, bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios que superan el examen de la competencia internacional y que simultáneamente permiten mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional.
    - Conocimiento  
Es la base de todo el proceso. Sin una gestión eficaz del talento y del conocimiento es imposible generar resultados positivos.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- En el concierto europeo, España está por detrás de Suecia, Reino Unido, Francia, Finlandia, Alemania e Italia en el ranking de empresas innovadoras con marcas fuertes. Es un verdadero reto y una asignatura pendiente que supone un lastre para la flexibilidad necesaria frente a cambios del ciclo económico. Aunque numerosas empresas españolas son un ejemplo en el campo de la innovación y la marca.

### GMV

- Ingeniería especializada en Aeronáutica, Espacio, Defensa, Seguridad, Transporte, Telecomunicaciones, y Tecnologías de la Información, basa su éxito (hoy grupo multinacional con una facturación de 79M€ y 1000 empleados creado en 1984 por seis ingenieros y 3000€) en invertir y gestionar talento, clave para innovar.
  - La innovación ha permitido a GMV:
    - Acceder a mercados globales. GMV es u operador relevante en el sector Espacio, es líder software de dinámica orbital, 2º proveedor mundial de Centros de Control de Satélites, 3er proveedor europeo en Galileo
    - Entrar en nuevos mercados: Defensa y Seguridad con: Sistemas C3I y Sistemas de Inteligencia Militar; Transporte con sistemas Inteligentes: SAE, Moviloc y Peaje GPS; Telecomunicaciones con Seguridad de Redes y Sistemas de Información.
- La marca ha permitido a GMV:
  - Crecer en nuevos mercados y nuevos sectores sensibles al conocimiento y al prestigio de la marca corporativa, en sectores dominados por productos y servicios complejos donde el cliente prefiere elegir sobre “seguro”, haciendo más competitiva la oferta en los mercados tradicionales y dando credibilidad de origen a los nuevos productos y servicios.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Atraer y retener talento, la pertenencia a una empresa de marca reconocida y prestigiosa valoriza significativamente la carrera profesional.
- Y estar entre los mejores

### SEMINARIO Nº 3: LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO MECANISMO DE ENTRADA EN INDIA

**Celebración:** Auditorio III, 3 de junio de 11:45 a 12:50 horas

**Moderador:** Julia Imaña – Promomadrid

**Ponentes:** José Antonio Bretones – Consejero económico y comercial de India  
Víctor Audera – Director Inversiones y Cooperación empresarial ICEX  
Alvaro Rengifo – Isolux Corsan

**Relator:** David de Pastors

#### Resumen:

- El ICEX, desde su área de promoción de inversiones y cooperación empresarial, proporciona ayuda a las empresas interesadas en llevar a cabo inversiones internacionales mediante las siguientes actividades:
  - Información de inversiones. Recopilando buena información a disposición de la empresa española para sus procesos de inversión internacional.
  - Promoción de inversiones. Mediante algunos instrumentos específicos, como foros de inversión, encuentros empresariales, PIDINVER, etc.
  - Apoyo económico y financiero a las empresas: PROSINVER, mediante el que se proporcionan ayudas a la realización de los viajes exploratorios, y PAPI para el apoyo económico a los proyectos de inversión.
- Algunas de las iniciativas que lleva a cabo el ICEX para ayudar a las empresas españolas en sus procesos de inversión internacional son:

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Foros de Inversión y Cooperación Internacional, mediante los que se localizan oportunidades de inversión en los países objeto del foro, se seleccionan empresas españolas interesadas en llevar a cabo las inversiones y se gestionan los contactos necesarios para facilitar la negociación.
  - PEDINVER, en el que ICEX toma la iniciativa de seleccionar algunos proyectos de inversión interesantes en el país seleccionado, preparar un dossier de información sobre el mismo y ofrecérselo a empresas españolas como alternativa de inversión.
  - Servicios Personalizados, en el que se ofrecerá a las empresas españolas un servicio de consultoría a un precio subvencionado mediante las oficinas comerciales en los países.
- De todas las formas de acceso a un mercado que hay disponibles, considerando todas las alternativas de cooperación empresarial existentes, la Joint Venture es la que supone una mayor exposición al riesgo del país al mismo tiempo que al riesgo asociado al socio elegido. Las fases características para la formación de una Joint Venture son:
    - Buscar y seleccionar el socio. En el caso de India siguen existiendo sectores en los que, tanto desde el punto de vista regulatorio como de mercado, es necesario contar con un socio. Además, en muchas ocasiones el entorno en el que deben producirse estas negociaciones no es muy transparente.
    - Seleccionar el emplazamiento. No hay que dejarse captar por la “servidumbre del socio” con respecto a este tema, sino que es necesario considerar los muchos factores que deben ser tenidos en cuenta (fiscales, etc...).
    - Gestionar bien los preliminares de negociación, principalmente en lo que se refiere a los acuerdos de confidencialidad y a los “memory of understanding”.
    - Creación de sociedad Joint Venture. Es necesario tener algo de cuidado en el proceso de negociación, para evitar no caer en "la trampa del contactado" según la cual, como es la empresa india la que contacta a la española, puede ocurrir que la primera se quede con gran parte del poder de negociación.



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Como consecuencia de las significativas diferencias culturales entre las empresas españolas e indias, es muy importante contar con la suficiente paciencia como para gestionar un proceso de negociación que, en muchas ocasiones, puede ser bastante largo, y para el que se requiere un know how específico. Los indios son unos muy hábiles negociadores, sustentando el proceso en un trato muy afable y un gran encanto personal, lo cual es necesario ser tenido en consideración cuando se lleve a cabo un proceso de negociación para un acuerdo de Joint Venture. Existen algunas ideas preconcebidas sobre la cultura y el mercado indio, que es necesario matizar:
  - Si bien es cierto que aparecen en el mercado 3 millones de licenciados universitarios cada año, tan sólo un 20% de los mismos es “top-class”, siendo otro 20% aceptable y el resto deficiente para nuestros estándares.
  - Si bien las remuneraciones de los ingenieros son significativamente inferiores a los estándares europeos, existe una gran presión al alza de los salarios de estos profesionales en el país.
  - El desarrollo de India como el principal hub internacional de tecnologías de la información debe ser matizado: el desarrollo del mismo ha sido inducido desde el exterior, y la mayor parte del trabajo que se realiza es de escaso valor añadido.
- En el caso concreto del mercado de la ingeniería y construcción, India es un país con unas enormes posibilidades, derivadas del relativo retraso en la realización de inversiones tradicionales, lo que supone un cuello de botella para su desarrollo económico. En este sentido, se prevén inversiones por un importe de 500.000 M\$ en los próximos 5 años.

### **Conclusiones:**

- India es un mercado con un gran número de oportunidades de negocio para las empresas españolas interesadas en invertir en él, siendo la cooperación empresarial uno de los mecanismos más interesantes para acceder al mismo.
- Sin embargo, la experiencia de algunas empresas españolas como Isolux Corsan nos indica que el mercado indio es:

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Complejo y segmentado.
  - Muy grande (hay grandes distancias en el país).
  - Lento y burocrático.
  - Falto de claridad en numerosas ocasiones.
  - Con un carácter proteccionista.
  - En el que existe un alto nivel de competitividad.
- Antes de acceder al mercado mediante fórmulas de cooperación empresarial, es importante contar con la suficiente capacidad financiera como para instalarte en el país, y el know how necesario para llegar a acuerdos empresariales internacionales, especialmente en el caso de las concesiones, como nos muestra el caso de Isolux Corsan.

### Recomendaciones

- La experiencia en el desarrollo de *Joint Ventures* en India, muestra una serie de recomendaciones a seguir a la hora de negociar con los socios locales:
  - Resolver el modo de financiación de la *Joint Venture*, siendo recomendable una fórmula de cash vs cash.
  - Definir claramente el método de organización de la *Joint Venture*, comités operativos, etc. Las diferencias culturales hacen que cobre especial relevancia este punto.
  - Negociar claramente cuál va a ser la política de dividendos, puesto que las empresas indias son generalmente muy cortoplacistas.
  - Determinar en los contratos cuáles son las causas y forma de resolución de disputas.
- las empresas españolas que pretendan implantarse en India, deberían apoyarse en los numerosos instrumentos de ayuda que la administración pública pone a su disposición, puesto que ello facilita significativamente la consecución de los objetivos.

### SEMINARIO Nº 8: EL MERCADO DE PRIVATIZACIONES Y CONCESIONES EN AMERICA LATINA: LOS CASOS DE BRASIL Y MÉJICO

**Celebración:** Auditorio III, 3 de junio de 13:00 a 14:30 horas

**Moderador:** Víctor Audera – Director Inversiones y Cooperación empresarial ICEX  
Fernando Nicolás \_ Sector infraestructuras ICEX

**Ponentes:** Jose Luis Guasch – Banco Mundial y Univ. California San Diego  
Jose Manuel Rodriguez de Castro – Consejero OFECOMES Brasilia  
Félix Martínez Burgos – Consejero OFECOMES Méjico  
Andrés Rebollo – Socio de Asesores de Infraestructuras

**Relator:** David de Pastors

#### Resumen:

- La primera oleada de privatizaciones en Latinoamérica nos permitió y facilitó a las empresas españolas la internacionalización. Esta nueva oleada por la vía de las concesiones representa una nueva oportunidad para el posicionamiento de las empresas españolas en la región. Las infraestructuras son una prioridad para el ICEX desde hace unos años, apoyada actualmente en la campaña “Technology for life”. El objetivo es impulsar a las empresas españolas del sector, y cambiar la imagen de España en el exterior a través de los proyectos de infraestructuras.
- Los grandes proyectos de inversión en infraestructuras comenzaron en la región hace ya más de 20 años, lo que supone una gran experiencia. Entre 1980 y 2000 se ha desarrollado un proceso de inversión en infraestructuras masivo en toda la región, que si bien ha generado beneficios importantes, también ha producido algunos problemas e ineficiencias. Como consecuencia de dichas ineficiencias, la opinión pública tiene, en general, una opinión negativa de la participación privada en la inversión y gestión de infraestructuras, aunque esta situación se está revirtiendo en estos momentos.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Actualmente existe una gran brecha en cuanto a la inversión necesaria en infraestructuras que se traduce en una inversión estimada de entre 500.000 y 900.000 millones de \$ anuales. Esta situación trae consigo un conjunto de problemas:
  - Altos costes logísticos.
  - Pérdida de posibilidades de crecimiento.
  - Obstaculiza la lucha contra la pobreza e incrementa la desigualdad en los países.
- Con el objetivo de cerrar este gap, se están incrementando significativamente los flujos de inversión en infraestructuras en toda la región en estos últimos años. Además, existe una mejor planificación de las mismas, y una mayor eficiencia en la gestión de dichos proyectos por parte de las administraciones, mediante la separación de funciones ministeriales, etc.

### BRASIL

- el proceso de traspaso de bienes y servicios públicos al sector privado comenzó en el año 90, si bien experimentó un incremento muy significativo a partir del año 96, coincidiendo con la llegada masiva de inversión española al país. España, es el segundo inversor en el país, precedido tan solo por Estados Unidos. El proceso está prácticamente acabado en Brasil en estos momentos, salvo en algunos casos particulares en los que no se pretende ceder la gestión de la compañía sino la búsqueda de socios. Se aprecia un ligero cambio de estrategia por parte de la administración brasileña, que está promocionando el desarrollo de “campeones nacionales” en determinados sectores estratégicos para la economía.
- En cuanto al mercado de las concesiones en Brasil, el cambio en las condiciones de licitación en los proyectos de infraestructuras ha favorecido a las compañías españolas, puesto que han relajado las exigencias en cuanto a ratios de liquidez. Como consecuencia de ello, compañías como Acciona y OHL han conseguido importantes contratos el pasado año.

- En el caso del mercado de los PPPs en Brasil, aunque existe la ley que lo regula desde 2004, e incluso se ha creado el fondo específico para garantizar los pagos, el mercado está aun sin desarrollar. El problema principal que se encuentra el estado para el desarrollo de esta fórmula deriva de la limitación legal del estado a asumir deudas por encima del 1% de los ingresos corrientes anuales.

### MÉXICO

- las oportunidades provienen principalmente del mercado de las concesiones, ya que las privatizaciones ya tuvieron lugar anteriormente. Existe un plan de inversión en infraestructuras 2007 – 2012 de más de 240.000 millones de \$, que tiene las siguientes características:
  - El programa busca dar un impulso de modernización de la infraestructura en todos los ámbitos.
  - El Fondo Nacional de Infraestructuras se crea como instrumento financiador del plan de infraestructuras, convirtiéndose en el eje rector del programa de infraestructura.
  - Se calcula que la inversión en infraestructuras pasara del 2% al 5% del PIB en los próximos años.
  - La administración mejicana no cuenta con presupuesto para acometer esta inversión y necesita acudir a la financiación privada, que sin embargo no va a encontrar grandes retornos, por lo que es necesario llegar a fórmulas de cooperación privada y pública.

### Conclusiones:

- La nueva oleada de licitaciones como consecuencia de las necesidades de inversión en infraestructuras por parte de los diferentes países de la región representan una oportunidad muy importante para las compañías españolas de este sector.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Brasil tan sólo ha licitado la primera etapa de su plan de infraestructuras, quedando otras dos aun pendientes. Los cambios en las condiciones exigidas para la contratación han favorecido a las empresas españolas, como demuestra la reciente experiencia de OHL y Acciona. Los grandes proyectos de inversión en Brasil parece que sólo serán posibles mediante la utilización del modelo de PPP, ya que no ofrecen niveles de rentabilidad suficientes por sí mismos como para atraer al capital privado. Las carencias en el sistema financiero brasileño comparadas con otras alternativas como Méjico, hacen que este tipo de proyectos cuenten con un nivel de riesgo importante, a pesar de la creación de los fondos de garantía.
- Existe un ambicioso plan de infraestructuras en Méjico, necesario para la modernización del país. Además, como consecuencia del hecho de que no todas las concesiones previstas serán rentables para el sector privado, será necesario encontrar fórmulas de financiación mixta para poder acometer los proyectos.
- La fórmula PPP está muy madura en Méjico y las cosas se están haciendo muy bien en ese sentido. Además, el sistema financiero mejicano es suficientemente desarrollado y eficiente como para garantizar la financiación de estas operaciones en la moneda local, disminuyendo el riesgo asociado a los proyectos.

### Recomendaciones

- Tanto Brasil como Méjico y Perú representan oportunidades muy importantes de inversión para las empresas españolas especializadas en el mercado de las concesiones y los PPPs. Es recomendable para las empresas españolas estudiar las diferentes oportunidades de inversión derivadas de los ambiciosos planes de infraestructuras disponibles en los países.
- Se recomienda la utilización de fórmulas de CESCE con el apoyo de COFIDES para diluir el riesgo asociado a los proyectos, así como apoyar la financiación de los mismos en monedas internacionales con riesgo cambiario.

### SEMINARIO Nº 13 EL RETO DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN RUSIA: LA EXPERIENCIA DE LOS AGENTES COMERCIALES

**Celebración:** Auditorio III, 3 de junio de 16:00 a 17:00 horas

**Moderador:** Carlos Gómez – Consejero OFECOME Moscú

**Ponentes:** Vladimir Bouglavsky – Agente Comercial de IMABE IBERICA  
Marianna E. Yanveldt – agente de Fagor Arrasate en Rusia

Relator: **David de Pastors**

#### Resumen:

- Rusia es un país muy grande y muy diferente culturalmente.
  
- Uno de los principales problemas con los que se enfrentan las compañías españolas en su acceso al mercado ruso es la inexistencia de agentes comerciales, siendo un problema adicional el hecho de que la figura no está bien definida. ICEX ha lanzado un programa de captación y formación de agentes comerciales en el extranjero, en particular en Rusia. El objetivo del mismo es destacar la importancia de los agentes comerciales en un país como Rusia. El programa lanzado se encargará de:
  - Captar personas que quieran convertirse en agentes de empresas españolas en los diferentes países.
  - Formarlos tanto en el idioma como en la empresa, e incluso en la propia oficina comercial.
  - Una vez formados, dejar la relación entre agente y empresa directamente mediante un contrato de agente.
  
- Para un agente que se afine en Rusia el mercado representa una gran oportunidad:
  - Hay muy buenas relaciones políticas entre España y Rusia, sin embargo, los contactos económicos están más atrasados como consecuencia de la lejanía geográfica, las diferencias culturales y los estereotipos existentes en cuanto a los negocios en Rusia (Inseguridad jurídica, Mafia, etc.).
  - No hay excesiva competencia en el mercado, y la renta disponible más alta favorece el consumo de productos extranjeros con alta calidad, ya

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

que la adquisición de marcas extranjeras para los rusos es un motivo de estatus social.

- La economía rusa se desarrolla, y parece que el ritmo estable seguirá durante unos años más (6-7% anual en los próximos 5 años). El PIB per cápita llegará a 15.000 en 2009.
- La población pide préstamos para el consumo, con un crecimiento el pasado año del 110%. Se prevé que en 2010 el volumen de los préstamos otorgados será de 160.000 M\$.
- El sistema fiscal y jurídico en Rusia es normal y funciona perfectamente para las compañías extranjeras, de hecho, estas ganan el 85% de las demandas. Por otra parte, los gastos judiciales en Rusia representan el 30% con respecto a otros países europeos.
- La corrupción existe, pero no más que en otros mercados que están en desarrollo. El Economist Intelligence Unit dice que el 95% de los agentes comerciales estiman que la corrupción en Rusia no pasa de lo habitual, no es creciente y se puede resolver.

### FAGOR ARRASATE

- La compañía lleva instalada en Rusia desde 2004, instalada en la ciudad de Nhvri Novgorov, en el centro de la industria del automóvil en Rusia, y una de las regiones con mayor consumo de acero del país. Sus primeros pasos fueron:
  - Desarrollar los web sites en ruso
  - Traducir los catálogos al ruso
  - Llevar a cabo un estudio de mercado en las 3 divisiones
  - Identificar clientes potenciales y elaborar una base de datos de los mismos.
  - Comenzar a desarrollar la actividad comercial.

### IMABE

- En el caso de IMABE, la compañía comenzó a vender tecnología en Rusia en el año 94 sin demasiadas muchas expectativas, ya que España no era conocida por su tecnología en el ámbito de las prensas. Sin embargo, ahora la



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

posición de España es mucho más importante que Italia o Francia, en este sector.

- Las economías de Rusia y España no sólo se complementan, sino que no son competencia, y por eso el mercado está abierto y es muy interesante para las inversiones españolas.

### Conclusiones:

- Es necesario el desarrollo de relaciones cercanas y de largo plazo con los clientes en Rusia. En este sentido, es necesario contar con presencia comercial en el país con vocación de largo plazo.
- Por motivos culturales, en la acción comercial es necesario respetar el conducto jerárquico de las compañías. En este sentido, nadie tomará una iniciativa en la empresa si no ha sido sugerida o impulsada por su superior en la jerarquía.

### Recomendaciones

- Existen dificultades relevantes en cuanto a los trámites burocráticos y aduaneros en Rusia, que son muy complejos. Es necesario contar con apoyos locales, puesto que en caso contrario la situación se puede demorar y bloquear indefinidamente.
- Etapas para entrar al mercado ruso:
  - Contar con una delegación permanente en Rusia, con contacto constante con los clientes. No realizar los contactos en las ferias y después olvidarlos porque se pierde el interés en el proyecto y aprovechará el potencial cliente ruso para ir a los competidores.
  - Contar con agentes comerciales locales que hablen los dos idiomas y conozcan la cultura de los negocios en Rusia. Además, estos deben viajar mucho dentro del país.

### SEMINARIO Nº 18: LA FRANQUICIA COMO MEDIO DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL: LOS CASOS DE EAU Y USA

**Celebración:** Auditorio III, 3 de junio de 17:15 a 18:30 horas

**Moderador:** María Arana – Dir Adjunta de Internacionalización de Promomadrid.

**Ponentes:** Borja Zamácola.- Dir internacional de Neck & Neck.  
Santiago Barbadillo.- Dir Gral de Barbadillo Asociados.  
Manuel Valle.- Consejero OFECOMES Dubai (EAU y Qatar).

**Relator:** David de Pastors

#### Resumen:

##### EAU

- Emiratos Árabes Unidos es un país del tamaño de Andalucía, con unos 5 millones de habitantes. con Abu Dhabi y Dubai como principales enclaves.
- En la actualidad, se trata del tercer país exportador de petróleo del mundo, si bien el petróleo está concentrado en Abu Dhabi, mientras que Dubai carece de él.
- El modelo de desarrollo económico de Dubai es de ladrillo y sol, y además se está invirtiendo en infraestructuras y en suelo constantemente (el mayor puerto dragado del mundo, el mayor aeropuerto del mundo en construcción son algunos ejemplos de grandes obras de infraestructura). En la actualidad, Dubai es el gran centro ferial de la región, concentrando clientes de una gran zona del mundo. Por otra parte, existe una presión impositiva muy baja, así como una carga arancelaria también baja, lo que favorece la implantación internacional de empresas.
- En Abu Dhabi existe un gran crecimiento económico también, así como de proyectos de inversión en infraestructura. En estos momentos hay un plan de más de 200.000 millones de \$ de inversión en infraestructura, lo que representa un gran número de oportunidades. Existe un gran desconocimiento del mercado de Abu Dhabi, pero las oficinas comerciales españolas empiezan a contar con información relevante sobre este mercado.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- En cuanto al negocio del retail, en Dubai la solución de la franquicia es la fórmula más utilizada, siempre que se encuentre el socio local adecuado. En estos momentos, el 80% del retail del país es franquicia, habiendo un gran número de marcas internacionales presentes. Por otra parte, se estima que en 2010 el 75% del comercio estará en los centros comerciales, que están controlados por un grupo muy pequeño de familias (20 grupos). Por lo tanto, la clave para el desarrollo del negocio esta en ser capaz de aliarse con estos grupos, puesto que proporcionan unas grandes posibilidades de expansión. Los centros comerciales están muy basados en marcas, y el éxito del negocio dependerá del reconocimiento de la marca allí. Además, hay previstos hasta 10 millones de m2 nuevos en malls hasta 2016. El mercado del retail, admite 3 maneras de acceso en EAU:
  - “Sleeping Partner”. Como consecuencia de que la ley exige que el 51% del negocio sea de un socio local, se ha desarrollado una fórmula mediante la que el socio local no hace nada más que cobrar los dividendos que le correspondan, sin implicarse en desarrollar el negocio en los mejores centros comerciales.
  - Socio Activo. En el caso de poder acceder a un acuerdo con alguna de las familias que controlan el negocio en el país, es posible acceder, en pocos años, a todos los centros comerciales del golfo, así como a otras zonas.
  - Franquicia en el sentido tradicional. Aunque la ley no reconoce el contrato de franquicia, se puede hacer un contrato privado, junto con la protección de tu marca en los países para que no se la apropien. Este es el mecanismo habitual en EAU.
- Existen varios subtipos de franquicia desde la perspectiva de la internacionalización, siendo el formato más adecuado dependiente de un gran número de factores.
  - La “Master Franquicia” es el formato más utilizado internacionalmente, y en él, el franquiciado master es tb un franquiciador en el país o zona en el que se conceden los derechos.
  - Una derivada de este es el “Franquiciado Regional”, cuyo funcionamiento es el mismo que en el caso del “Master Franquicia”, pero limitando los derechos a una región determinada..

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- El “Area Developer” es una fórmula parecida a la anterior, pero con el matiz de que no puede subfranquiciar, lo que determina la forma de relacionarse con el mercado.
- La “Franquicia Directa”, en la que lleva a cabo una búsqueda de franquiciados individuales en el territorio. De este modo, construye una filial y a partir de ahí abre unidades propias y franquiciadas.
- El análisis de las condiciones de los cuatro métodos con respecto a la capacidad de control sobre los distintos elementos, demuestra que la “Franquicia Directa” exige mayor inversión, pero a cambio permite mayor control. La antítesis, en este sentido, es el modelo del “Master Franquicia”. Por otra parte, en cuanto al análisis de la inversión y rentabilidad, el “Master Franquicia” es el que más rentabilidad produce en el corto plazo, pero el que menos en el largo plazo, y viceversa en el caso de la “Franquicia Directa”.

### USA

- En USA, 1 de cada 12 negocios retail es franquiciado. Las ventas de franquicias en USA son de 2 Billones de \$, con 760.000 negocios y 8,6 millones de empleos. No hay muchas redes de franquicias (a diferencia de China) pero sí un gran número de establecimientos. Por otra parte, el marco regulatorio es complejo en USA como consecuencia de que existen regulaciones diferentes en 15 estados. Existe un trámite importante para las franquicias que es el UFOC, y que es insalvable en el mercado. La información a entregar es muy detallada y funciona de un modo muy rígido según la ley americana.
- En el caso de Neck & Neck, la compañía lleva 10 años en el mercado, con un crecimiento muy importante. Están en la actualidad presentes en 10 países, y la apertura de nuevos mercados la realizan mediante diversos métodos:
  - Franquicia directa: 1 tienda en Andorra
  - Master Franquicia: Austria 2 tiendas y Middle East 1 tienda
  - La filial, que es el método más utilizado.
- La experiencia de Neck & Neck en su proceso de internacionalización le indica que es recomendable exigir al franquiciado master la apertura de una tienda

propia antes de proceder a captar franquiciados en los mercados. Del mismo modo, cuando la compañía abre una filial en un nuevo país, prueban primero el concepto en el mercado mediante la apertura de una tienda propia. En el caso de Dubai, acaban de encontrar un candidato al que cederle el contrato para el territorio, después de 3 años acudiendo a la feria de Dubai. En el caso de USA, abrirán próximamente su primera tienda propia en Miami, tras el éxito obtenido en Méjico.

### Conclusiones:

- La franquicia es una fórmula óptima para los procesos de internacionalización de los negocios retail. Es necesario escoger bien la fórmula de franquicia antes de entrar en un mercado, puesto que la elección tiene consecuencias importantes desde el punto de vista de la inversión y la rentabilidad.
- En el caso de EAU, la previsión de crecimiento de la superficie dedicada a centros comerciales proporciona oportunidades a las empresas españolas que se quieran instalar allí por la vía de la franquicia, que es la más extendida en el mercado.
- Si bien la franquicia es el método más habitual de desarrollo en el mercado retail en USA, la regulación de esta fórmula en el mercado es compleja, exigiendo a las compañías un nivel muy elevado de transparencia, aun en fases muy tempranas del proceso de negociación.

### Recomendaciones

- Para poder tener éxito en el mercado de EAU, hay que estar en el presente en el mismo con una oficina, o al menos viajar constantemente al mercado.
- El éxito en el mercado de EAU depende de la habilidad para llegar a un acuerdo de desarrollo de negocio con alguna de las grandes familias que lo controlan, puesto que ello representa una gran oportunidad de crecimiento por la vía de los centros comerciales.

- Es necesario contar con asesoramiento especializado a la hora de iniciar el proceso de entrada en el mercado americano por la vía de la franquicia. La complejidad de la regulación y los riesgos jurídicos asociados exigen tomar las decisiones adecuadas a la hora de abrir una filial en el país.

### SEMINARIO Nº 23: TURQUÍA: RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

**Celebración:** Auditorio III, 4 de junio de 10:00 a 11:50 horas

**Moderador:** Francisco J Alfonso – Agregado comercial oficina Estambul.

**Ponentes:** Aldo Kaslowski – Vicepresidente de la patronal turca TUSIAT.  
Juan Martínez – Consejero económico y comercial de la OFECOMES en Ankara.  
Levent Seçkin – Vicepresidente de la Agencia de Promoción de Inversiones en Turquía.

**Relator:** David de Pastors

#### Resumen:

- Turquía es nuestro tercer socio comercial dejando aparte del comercio dentro de la UE. Además, es un país señalado como prioritario para las relaciones comerciales de España, con un Plan Integral de Desarrollo de Mercado (PIDM) específico. Turquía es la principal economía emergente de Europa
- Cada vez más integrada con la economía de la UE, la economía turca, que ocupa la posición 15ª en el ranking internacional, y la 6ª en el ranking europeo, lleva más de 5 años con un crecimiento promedio del 7% anual. Esto le convierte en el país con mayor crecimiento de todos los emergentes incorporados a la Unión Europea recientemente, triplicando su PIB a precios corrientes entre los años 2002 a 2008. Algunos datos:
  - Es la población joven mayor de Europa. Con 70 millones de habitantes, el 65% está por debajo de los 34 años, y el 52% por debajo de los 25.
  - Hay 37 millones de personas con tarjetas de crédito en 2007 (con un incremento de 7 millones en 2007).
  - Hay 63 millones de teléfonos móviles.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Hay 22 millones de usuarios de Internet, partiendo de 5 millones en 2002.
  - Es el noveno país mas visitado por vacaciones, con 23,3 millones de turistas, y prevén superar a Australia próximamente, que es el 8, próximamente.
  - Se sitúa en la posición número quince del ranking de países más atractivos para la Inversión Extranjera Directa, y el tercero en lo que a países emergentes se refiere.
- 
- Tanto el flujo comercial como el flujo de inversiones con la UE es creciente. En este sentido, España es el octavo país en el comercio internacional de Turquía, si bien cuenta con una posición menos relevante en lo que a los flujos de inversión se refiere, situándose en el puesto número once. El objetivo es que estas cifras de comercio e inversión crezcan, para lo que es necesario que España y Turquía busquen oportunidades conjuntas en diferentes regiones del mundo, cooperando para obtener éxito en las operaciones.
  - La tasa de desempleo se sitúa en el 9,9%, si bien incorporan 1 millón de personas al mercado laboral cada año. Además, como consecuencia de la adaptación para la incorporación a la Unión Europea, la economía turca está especializándose en actividades de mayor valor añadido, reduciendo el peso del sector primario en la economía con mucha rapidez.
  - TUSIAT es la patronal turca, y tienen la voluntad de de promocionar el comercio internacional de Turquía, mejorando la competitividad de las empresas y colaborando al crecimiento del país.
  - Por la localización geográfica, desde Turquía son accesibles muchos países considerados como nuevos mercados, o mercados emergentes, que representan una población de 1.340 millones de personas. La experiencia histórica en la gestión de relaciones comerciales con esos países, hace que Turquía cuente con una serie de características únicas para el acceso a estos mercados, tratándose, además, de un país que pertenece a las principales organizaciones internacionales: OCDE, FMI, OMC, etc. Como consecuencia de lo anterior, hay muchas compañías que han centralizado en sus oficinas en Turquía la gestión de sus negocios en muchos países del área de influencia.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Por otra parte, es un corredor energético camino de Europa. El 70% de las reservas energéticas están alrededor de Turquía, y pasan por el país de camino al mayor mercado del mundo que es Europa mediante un gran número de oleoductos y gaseoductos.
- El país proporciona oportunidades interesantes para la inversión. Existen dos zonas geográficas en las que la carga impositiva es 0 siempre que se desarrollen actividades productivas. Por otra parte, se ha aprobado una nueva ley por la que es posible acogerse a las ventajas fiscales de la inversión en I+D incluso sin estar presente en los technoparks, que se encontraban saturados.
- En el caso de las Tecnologías de la Información, Turquía se está convirtiendo en un destino atractivo para la implantación de las empresas de desarrollo de software por dos motivos principales: la buena formación de su mano de obra y el mayor índice de fidelidad a la compañía que existe en Turquía comparativamente con otros países como la India.

### **Conclusiones:**

- El crecimiento de la economía turca, y su proceso de convergencia hacia la Unión Europea, representa una gran oportunidad comercial para las empresas de todo el mundo, y particularmente las españolas.
- Turquía apuesta por la captación de Inversión Extranjera Directa en su país. Es un objetivo principal del primer ministro, que ha creado un organismo específico para ello, la Agencia de Promoción de Inversiones en Turquía.
- España es un socio comercial importante para Turquía, si bien aun hay mucho camino a recorrer. En el caso de la Inversión Extranjera Directa, es recomendable hacer un esfuerzo para mejorar la posición española en la economía turca.
- La posición geográfica, y la experiencia comercial y cultural de Turquía con respecto a los países de su entorno la convierte en un enclave fundamental para el desarrollo de negocios en un gran número de países emergentes, que cuentan con un tamaño de mercado muy importante.



### Recomendaciones

- Contar con delegaciones en Turquía es clave para las empresas españolas que quieran acceder a los mercados de Oriente Medio y Asia Central.
- Las empresas interesadas en invertir en Turquía pueden contar con el apoyo, tanto de las instituciones españolas, principalmente mediante la utilización de las OFECOMES, como de las instituciones turcas, como es el caso de la Agencia de Promoción de Inversiones en Turquía.

### SEMINARIO Nº 28: EL SECTOR DE LAS TIC EN IBEROAMÉRICA: MÉJICO Y BRASIL

**Celebración:** Auditorio III, 4 de junio de 11:50 a 13:00 horas

**Moderador:** Amaya Manrique – Promomadrid.

**Ponentes:** Felix Martinez-Burgos – Consejero OFECOMES Méjico  
Jaime del Rey – Secretario General Técnico del grupo GESFOR  
Jaime Abad – Director de Desarrollo de Negocio en sector transportes InfoGLOBAL

**Relator:** David de Pastors

### Resumen:

- Las TIC representan una buena oportunidad de negocio en Iberoamerica, principalmente como consecuencia del fomento que las autoridades están realizando de este sector en particular, como mecanismo de desarrollo de las economías.
- En México, este sector es una industria joven, habiendo crecido el volumen de facturación de las empresas del sector por encima del crecimiento de la economía. El principal cliente es el sector público, aunque hay otros sectores, y las empresas extranjeras filiales son las que lideran el mercado. Históricamente, Méjico ha invertido poco en este tipo de tecnologías, de tal modo que el gasto en TIC con respecto al PIB es muy bajo con respecto a otros países parecidos, como puede ser Brasil. Como consecuencia de ello, el

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

grado de penetración de las TIC en los hogares y empresas es muy bajo comparado con otros países. Además, hay gran desigualdad en la distribución de la renta en el país, no solo entre clases sociales sino entre regiones también. Por este motivo, hay regiones en las que la penetración de las TIC supera a Europa, y otras en las que no existe siquiera una red de telefonía básica. Los motivos principales para la existencia de esta brecha son:

- El comportamiento de la administración pública.
  - El marco regulatorio, que es arbitrario e ineficaz.
  - La falta de financiación en cantidades suficientes.
  - La articulación de políticas públicas entre los estados.
- 
- Las encuestas sobre el sector revelan que los ejecutivos mexicanos consideran que el gasto en TIC es necesario, pero a reducir. Hay una relocalización de gran parte de la producción de TIC, en lo que a HW se refiere, a China. Por otra parte, USA es el mayor proveedor y el mayor comprador de bienes TIC. La balanza es ligeramente favorable para México, ya que se da el efecto de la maquila, en el que las compañías extranjeras subcontratan las labores de producción a empresas mejicanas. En este caso, los centros de decisión están en USA o Japón, principalmente.
  - En el caso de la balanza comercial con España, las exportaciones de nuestro país son el doble que nuestras compras, si bien las relaciones comerciales son bastante bajas. En el área de servicios parece que las empresas españolas y mejicanas de TIC mantienen buenas relaciones comerciales, y si se puede observar la presencia creciente de empresas españolas en algunos sectores específicos.
  - Los principales centros de desarrollo de software están alrededor de México DF, alrededor del parque de Monterrey y de Apodaca (estado de Nuevo Leon), y otro parque en Guadalajara (Jalisco). El 80% de las empresas están ubicadas ahí como consecuencia de la disponibilidad de algunas ventajas fiscales.
  - GESFOR tiene presencia muy importante en Iberoamérica y Miami, además de Portugal Francia y Suiza, con una facturación anual de unos 90 M€.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- El crecimiento que están obteniendo en Iberoamérica es muy superior al crecimiento en España, facturando aproximadamente un tercio del total, si bien la evolución del negocio es desigual en cada país, acumulando los mayores éxitos en México y Chile. Sin embargo, en Brasil la presencia no es tan importante ni como les gustaría, ni como debería como consecuencia de la importancia del país. La tendencia de este mercado en la región debe ser a crecer, ya que el porcentaje de las TIC con respecto al PIB es más alto cuanto mayor desarrollo hay en los países. Los servicios aportan algo más de 1/3 del valor total del mercado, que es lo que verdaderamente tiene presencia en los países, ya que al hw y el sw están muy localizados en determinados países.
- Infoglobal, compañía española especializada en comunicaciones para el sector del transporte, decidió salir al exterior como consecuencia de la reducción de la inversión pública como consecuencia de la reducción de los fondos provenientes de la Unión Europea.
- Han seleccionado México y Brasil, apoyándose en dos clientes muy concretos: el Metro de Sao Paulo y el Metro de México DF. Han accedido mediante la ayuda de Promomadrid y el ICEX a la prospección del mercado, y a la selección y acompañamiento en el proceso de negociación y venta.

### Conclusiones:

- Existen importantes oportunidades para las empresas españolas del sector de las TIC en Méjico, que provienen principalmente de:
  - Poco uso e inversión en TIC en la actualidad en el país.
  - Existen nichos de mercado en los que posicionarse con vocación de largo plazo, para lograr crecer junto con el mercado.
  - La proximidad con el mercado USA, facilitado por el NAFTA.
  - La importancia de la maquila como fenómeno de producción, si bien es el sector servicios es el que ofrece mejores oportunidades.
  - La imagen de España, que es positiva en general, si bien el ago difusa en las TIC.
  - Idioma común.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Algunos de los riesgos a los que se enfrentan las compañías españolas de pequeño tamaño que pretenden internacionalizarse son:
  - Conocimiento del mercado (licitaciones, etc.).
  - Búsqueda de socios locales para la infraestructura.
  - La competencia son las grandes multinacionales.

### Recomendaciones

- La experiencia en la internacionalización de nuestras empresas de servicios en el sector de las TIC nos muestra el siguiente conjunto de recomendaciones.
  - Es importante analizar bien el país al que se va a dirigir la compañía.
  - Es una ayuda muy relevante contar con el soporte institucional.
  - La cultura de la empresa debe estar orientada a la internacionalización.
  - Es necesario contar con una vocación de largo plazo.
  - Las alianzas es uno de los mecanismos óptimos de crecimiento internacional.
  - Es recomendable desarrollar centros de especialidad internacionalmente.
- El apoyo institucional de organizaciones como el ICEX o Promomadrid es una ayuda muy importante para la internacionalización en este sector, especialmente cuando se trata de negociar con instituciones del país destino.

### SEMINARIO Nº 33: OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN ENERGÍAS RENOVABLES: LOS CASOS DE ARGELIA Y MARRUECOS

**Celebración:** Auditorio III, 4 de junio de 13:50 a 14:30 horas

**Moderador:** Enrique Verdeguer – Director división productos y tecnología de ICEX.

**Ponentes:** José Manuel Reyero – Consejero OFECOMES en Rabat  
Maria Dolores Loureda – Consejera OFECOMES Argel  
Juan García – Director de Isofoton Maroc.

**Relator:** David de Pastors

### Resumen:

- Las empresas españolas están entre las más importantes del mundo en el sector de las energías renovables, siendo esta, por otra parte, una de las claves de la campaña “Technology for life” del ICEX. Además del ICEX, el Ministerio de Industria confiere, a través de los fondos FAD y FER, ayudas para la internacionalización de las empresas españolas especializadas en este tipo de tecnologías.

### ARGELIA

- El tercer país de África por tamaño del PIB, tras Sudáfrica y Nigeria. Sin embargo, cuenta con algunas debilidades importantes en su economía, como son:
  - La falta de diversificación de la misma, que es muy dependiente del negocio de los hidrocarburos.
  - El sector financiero está controlado por el sector público.
  - En estos momentos, la industria no relacionada con los hidrocarburos está en retroceso.
  - Cuenta con una tasa de paro muy importante, especialmente grave en el caso de los menores de 30 años.
- En Argelia existe una legislación muy clara con respecto a las energías renovables, que además está en vigor desde 1988. Gracias a ello, han creado ya todas las instituciones precisas para un buen desarrollo e implantación de las energías renovables en el país. A pesar de ello, en estos momentos las energías renovables tan solo aportan el 0,02% del consumo del país, si bien se pretende que contribuyan entre un 5% y un 6% en 2015.
- Argelia es el mayor país de África, con una gran superficie cubierta por un gran desierto que cuenta con una importante riqueza, tanto en el suelo, como gracias a la presencia del sol. La agencia espacial alemana publicó un estudio en el que estimaba que la potencia solar-térmica de Argelia podía llegar a ser de 4 veces el consumo mundial. Por lo tanto, existe un gran potencial de desarrollo, principalmente de las plantas termosolares, que son la apuesta para el desarrollo de las energías renovables en el sur del país.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- La política argelina apuesta por convertir al país en un productor relevante de energías renovables, con la previsión de dejar en manos extranjeras tan solo el 66% de la explotación. Por otra parte, pretenden financiar las inversiones mediante el sistema financiero nacional, en manos del estado, por lo que obligan a que los proyectos estén apalancados en un 80%.
- El gobierno argelino pretende mantener a la población rural del Sahara en sus lugares de origen, evitando la emigración masiva hacia las ciudades, para lo cual deben proveer a los pueblos de la región de la energía necesaria para la subsistencia. En este sentido, la dificultad de llevar canalizaciones de gas hasta esas regiones hace que la apuesta del gobierno sea la de proveer de la energía necesaria a las poblaciones mediante la energía solar.
- En cuanto al resto de energías renovables:
  - Argelia es un país pobre en vientos, si bien hay algunos sitios localizados donde se pretende realizar inversiones en este tipo de energía.
  - La energía hidroeléctrica es muy poco relevante, y apuestan por la desalación en lugar del embalsamiento de agua. Además, se quiere dedicar el 100% del agua embalsada a la agricultura, por lo que la energía hidroeléctrica será aun más irrelevante en el futuro.
  - La biomasa y el bioetanol están desarrollándose, y por lo tanto aun no hay explotación de las mismas.
  - En cuanto a la energía geotérmica, si tienen disponibilidad de lugares para ello, aunque aun están sin explotar.
- Las empresas alemanas están presentes en el mercado argelino, representando la principal competencia para nuestras empresas en el país. Además, están planteando un proyecto por el que vender en Europa la electricidad generada mediante energías renovables en Argelia. Por otra parte, Francia acaba de firmar un acuerdo de cooperación en eficiencia y eficacia energética, y en desarrollo de energías renovables.

### MARRUECOS

- En el caso de Marruecos, el negocio energético está creciendo, existiendo además un déficit de energía primaria en el país. La tasa de electrificación rural es muy baja todavía, y es muy difícil dar servicio a algunas zonas del país, consecuencia de lo cual hay casi 2,5% de la población sin energía eléctrica.
- En el sector eléctrico la política está cambiando, liberalizando el sector eléctrico, que ahora es un sector regulado con tarifas fijas, pero que camina hacia un formato mixto de tarifas libres y reguladas. Además, pretenden reducir tanto el nivel tarifario como la dependencia del exterior.
- Hay una ley de energías renovables en proceso de aprobación. El objetivo es que la generación mediante estas tecnologías cubra el 20% de la producción eléctrica, y el 10% de la energía primaria en el año 2012. Por lo tanto existe un compromiso político para el desarrollo de las energías renovables.
- En cuanto a la energía eólica, se apuesta por multiplicar por 10 la producción hasta 2012, con un gran potencial de crecimiento. Hay 14 emplazamientos identificados y algunas compañías españolas como Gamesa están presentes tanto en alguno de los parques ya activos como en otros que están en construcción.
- La energía solar está jugando un papel importante en la electrificación del medio rural, a la que sería muy caro hacer llegar la electricidad por las vías tradicionales. En este sentido, hay un crecimiento enorme de los hogares electrificados y una apuesta muy clara por parte de las autoridades en este sentido.
- Con respecto a la energía termosolar, se están instalando captadores solares de un modo muy importante, con la participación de algunas empresas españolas en determinados proyectos de energía solar.
- En el caso del desarrollo hidráulico, la orografía del país permite que haya perspectivas de crecimiento en el futuro.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Isofoton lleva tiempo trabajando en Argelia, habiendo participado en la electrificación de pueblos junto con Sonergaz, en la implantación de sistemas de bombeo con HCDS, o transfiriendo tecnología para la fabricación de paneles fotovoltaicos con ENIE, entre otros proyectos.
- Visto el potencial del país, instalaron la filial en Argelia en 2007 con el 20% del capital en poder del socio local llamado ALSOLAR. El objetivo era consolidar la posición y aprovecharse de las oportunidades, cosa que han logrado con éxito hasta ahora.
- En el caso de Marruecos, Isofoton comenzó al principio trabajando con las compañías de telecomunicaciones, así como en sistemas de bombeo y sistemas colectivos térmicos. En 2005 licitaron para el programa de electrificación global rural, y a partir de ahí montaron la filial en el país.

### **Conclusiones:**

- Argelia cuenta con un enorme potencial de desarrollo del mercado de las energías renovables, principalmente en lo que a la energía solar se refiere, como consecuencia de la gran superficie de desierto con la que cuenta.
- Marruecos tiene incapacidad de satisfacer la demanda eléctrica interna, y por lo tanto tiene una dependencia muy importante del exterior. Como consecuencia de ello, hay políticas de desarrollo de energías renovables en el país, y la voluntad del gobierno de llevar a cabo estos proyectos.
- El suministro energético a la población rural es una de las claves para el desarrollo de las energías renovables tanto en el caso de Argelia como en el de Marruecos. Existe el compromiso de los gobiernos de ejecutar un gran número de proyectos de desarrollo energías renovables en el país, con el objetivo de poder fijar a la población en dichas zonas rurales, y evitar la inmigración masiva hacia las ciudades.



### Recomendaciones

- España debería conseguir la firma de un acuerdo de energía limpia con Argelia lo antes posible. Es muy recomendable para las empresas españolas estar presentes en las conferencias y ponencias que se están organizando en el país, puesto que se prevé que haya muchas oportunidades en el negocio de las energías renovables en el país próximamente.
- Argelia va a intentar elaborar un plan de viabilidad, para el próximo mes de julio, para la construcción de dos parques, uno fotovoltaico y otro eólico, y sería recomendable que hubiese muchas empresas españolas involucradas en estos proyectos.
- Hay un gran número de nuevos proyectos en Marruecos que pueden ser interesantes para las compañías españolas dentro del plan de desarrollo de Electrificación Rural. Existen algunos especialmente interesantes, en los que convertir los grupos electrógenos diesel, en híbridos.

### AUDITORIO IV: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

#### SEMINARIO Nº 4: ¿QUIERES SER EXPORTADOR? PROGRAMAS DE APOYO A LA INICIACION A LA EXPORTACION

**Celebración:** Auditorio IV, 3 de junio de 11:45 a 12.50 horas

**Moderador:** Jose Antonio Vázquez Rosso, Director Territorial de la Dirección Territorial de Sevilla del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

**Ponentes:** María del Mar Castro y de la Montaña: Directora de la División de Iniciación a la Exportación y Nuevos Proyectos del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Jacobo Pérez-Soba: Coordinador de Programas de Apoyo al Exportador de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

Alberto López San Miguel: Director de Internacionalización de la Empresa de PromoMadrid, Desarrollo Internacional de Madrid, S.A.

**Relator:** María José Lancharés

**Resumen:**

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

ICEX expone los objetivos, el contenido y los resultados obtenidos hasta la fecha del Programa “Aprendiendo a Exportar”, que divulga en el ámbito provincial, en ciudades de tamaño medio, las oportunidades de negocio que representan los mercados exteriores, a fin de sensibilizar a 200.000 PYMES respecto de las ventajas que supone la exportación. Hasta la fecha se han organizado 24 Jornadas, a las que han asistido 9.724 empresas, con 1.245 diagnósticos efectuados. Este Programa se considera un estadio preliminar de iniciación a la exportación, que enlaza con el Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE).

- El Programa “Aprendiendo a Exportar”, consiste:
  - De una parte, en una Jornada de lanzamiento, en la que se cuenta con la presencia de expertos de reconocido prestigio en diversos aspectos del comercio exterior (Web y tecnología, innovación y diseño, comunicación y marca, financiación y cobro, contratación y fiscalidad internacional, patentes y propiedad intelectual, ferias e información sobre ayudas existentes para las PYMES, que facilita la DGPYME y la Asociación de Jóvenes Empresarios), que ofrecen asesoramiento a los participantes; de representantes de las Instituciones (ICEX, Consejerías, Cámaras de Comercio e Industria, Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior), que facilitan información sobre los programas que tienen implantados; y de empresas que cuentan ya con una trayectoria exitosa en los mercados internacionales, que comparten la experiencia de su proceso de internacionalización.
  - Y de otra, en un programa de apoyo de una duración de un año, elaborado a la medida de las necesidades de cada empresa, que se extiende en una primera fase, a analizar su posición competitiva y su potencial exportador y a prestarle asesoramiento, a través de prestigiosos profesionales, en los aspectos que precise para mejorar su competitividad. Y, en la segunda fase, se viabilizan sus primeras operaciones de exportación a coste cero (mediante la Línea Aprendiendo a Exportar ICEX-ICO se financia los gastos e inversiones en el exterior que se realicen durante un año hasta 100.000 € sin intereses) y con riesgo cero (la Línea de Aseguramiento de Cobro ICEX-CESCE-Banesto cubre el riesgo de cobro de las exportaciones sin coste para el exportador).
  
- El programa PIPE

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Es un programa fruto del acuerdo entre el ICEX y el Consejo Superior de las Cámaras de Comercio, con la colaboración de las Comunidades Autónomas y las Cámaras de Comercio, que tiene por objeto facilitar a las pequeñas y medianas empresas, de forma individualizada a iniciar y consolidar su salida a los mercados exteriores, combinando el asesoramiento personalizado en comercio exterior con el apoyo económico a las actividades de promoción exterior que realicen. En PIPE ya han participado 5.336 empresas (más del 15% de las empresas exportadoras españolas), a razón de 500 empresas nuevas anuales y 800 profesionales especializados.
- La metodología empleada se basa en efectuar un diagnóstico, diseñar un plan de internacionalización y poner en marcha dicho plan, todo ello contando con la colaboración de un consultor especializado, una subvención de los gastos y un técnico en comercio exterior junior, que contribuya a la creación de un departamento de exportación en el seno de la empresa.
- Para las empresas, el PIPE ha supuesto un incremento de su facturación media de un 24,8%, de su cifra de exportaciones de un 71%, suponiendo un aumento del número de empleados de un 13,7% y la creación de un Departamento de Exportación el 51% de los casos.
- El PIPE se ha trazado el objetivo para 2013 de convertir a otras 3.500 nuevas pymes en exportadoras estables. El programa contará con un presupuesto de 46.000 euros por empresa. La primera fase estará financiada al 100 por cien por las instituciones y la segunda y tercera fase al 80 por ciento. Con respecto al presupuesto del Programa de Seguimiento PIPE, éste ascenderá a 20.000 euros por empresa, con una financiación al 50 por ciento.
- Por último, se detallan los programas de seguimiento posteriores, entre los que se encuentran el Programa de Seguimiento PIPE de 2 años, el Programa PIPENET y los servicios del Club PIPE.

PROMOMADRID (Desarrollo Internacional de Madrid S.A.) resalta que su misión no se limita a promover la internacionalización de las empresas madrileñas, sino también a captar inversiones para la región. Presenta el conjunto de los programas de apoyo a las empresas madrileñas para facilitar su acceso a los mercados internacionales que tiene en marcha, clasificados en tres grandes bloques: Información y Formación Empresarial:

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

MadridExporta, PIPE, Jornadas y Seminarios y Enterprise Europe. Promoción Sectorial y Ferial: Planes sectoriales y apoyo a Ferias. Cooperación empresarial: Encuentros de Cooperación y ofertas y demandas de cooperación

- El Programa MADRIDEXPORTA trata de concienciar a las empresas madrileñas de la importancia de salir al exterior, a partir de una metodología basada en las características concretas y en los problemas singulares de cada empresa en su expansión internacional.
  - PROMOMADRID trabaja con una actitud proactiva: identifica y capta a las empresas, analiza su potencial exportador, mediante una serie de entrevistas, guiadas por un cuestionario, y, a través de un equipo de profesionales especializados, formula para cada una serie de recomendaciones y sugerencias de actuación, clasificando a las empresas en 4 grupos: (i) empresas en condiciones de implantar un Plan de Marketing Internacional, que son dirigidas al programa PIPE, que PROMOMADRID cofinancia con el ICEX y la Cámara de Comercio;(ii) empresas con posibilidades, pero que deben corregir ciertas deficiencias antes de plantearse su salida a mercados exteriores; (iii) empresas internacionalizadas que siguen otros programas; y (iv) empresas sin posibilidades.
  - En total se ha contactado a 3.453 empresas, de las cuales un 40% son microempresas, un 49% pequeñas empresas y un 11% de tamaño mediano, habiéndose realizado 1.068 visitas, 767 informes y 374 informes de potencial exportador. De las 374 empresas sobre las que se ha confeccionado informe sobre su potencial exportador, 272 han iniciado el Programa PIPE, 31 están corrigiendo los problemas detectados, 12 participan en otros programas y 59 carecen de potencial exportador. Por sectores, los tres más representativos han sido bienes de equipo (27%), nuevas tecnologías (17%) y servicios (13%).

CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID, por su parte, expone el

- EURICA: EXPORTAR ES COMUNICAR.
  - Programa elaborado en el marco de la iniciativa Leonardo da Vinci (European Training for UK), está orientado a mejorar la comunicación de la empresa, a fin de superar las barreras que supone el idioma y las diferencias culturales en la estrategia de apertura comercial hacia el exterior. Destaca las ventajas que proporciona una revisión completa del sistema de comunicación que utiliza la

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

empresa, mediante la cual se identifican los problemas y se formulan soluciones para su superación. El coste para la empresa es de 172 €, más el IVA correspondiente, subvencionando la Cámara el coste restante (400 €).

- Hay otros programas compatibles con el PIPE, en el que también participa Cámara Madrid, como el que tiene por objeto el apoyo a la creación de consorcios de exportación, como mecanismo de fomento de la colaboración entre empresas complementarias españolas para entrar y consolidar su presencia en mercados internacionales, reduciendo costes y riesgos. Pormenoriza las características básicas del Programa, haciendo hincapié en su carácter flexible, específico y práctico, así como en la calidad del asesoramiento que proporciona el equipo técnico que pone a disposición de las empresas la Cámara, con amplia experiencia en facilitar la generación de la relación de confianza en que se basa esta figura asociativa y su mantenimiento en el tiempo, para garantizar una evolución satisfactoria posterior del consorcio.

### **SEMINARIO Nº 9: INSTRUMENTOS Y AYUDAS FINANCIERAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

**Celebración:** Auditorio IV, 3 de junio de 13:00 a 14.30 horas

**Moderador:** Genaro González Palacios, Director General de PromoMadrid, Desarrollo Internacional de Madrid, S.A.

**Ponentes:** Mario Buisan García: Director General de Información e Inversiones del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Ricardo Santamaría Burgos: Subdirector General de Fomento Financiero a la Internacionalización de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio.

Luís Cacho Quesada: Director General de la Compañía de Financiación del Desarrollo, (COFIDES), S.A.

Álvaro Bustamante de la Mora: Subdirector General de la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) y Director de Operaciones de Medio y Largo Plazo.

Paz Fernandez García: Responsable del Área de Mediación del Instituto de Crédito Oficial (ICO)

Eva Piera Rojo: Presidenta Ejecutiva de Aval Madrid S.G.R.

**Relator:** María José Lanchares

**Resumen:**

ICEX

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

El ICEX presenta brevemente los instrumentos que pone a disposición de las empresas para contribuir a su internacionalización. Resume la espectacular evolución de la economía española. En los últimos 15/20 años ha dejado de ser una economía cerrada para constituir una de las de mayor grado de apertura del mundo. Así la inversión directa en el exterior (IDE), que comenzó a mantener un flujo positivo a partir del año 1997, en el 2006 ha ocupado el tercer lugar en el total mundial, según datos de la UNCTAD.

- El ICEX, que cuenta ya con 25 años de existencia, ha llevado a cabo un notable esfuerzo de adaptación de sus servicios a las nuevas necesidades de las empresas, creando nuevos programas, que tienen como objetivo ofrecer un apoyo integral a las empresas, en función de la fase en que se encuentren en su estrategia de salida al exterior.
- Dentro de la primera fase, se encuentran aquellos instrumentos orientados a empresas que carecen de experiencia internacional o que están iniciando su actividad exportadora. Para ellas, específicamente han sido concebidos los programas “Aprendiendo a Exportar” y el “Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE)”.
- La segunda fase comprende las herramientas destinadas a empresas que exportan con regularidad y desean implantarse comercialmente en el extranjero. A ellas van dirigidos los programas generales de promoción comercial (pabellones oficiales, grandes exposiciones y ferias nacionales), junto con los programas sectoriales (participación agrupada en misiones comerciales, degustaciones de productos alimenticios, desfiles de moda, etc.), el plan de apoyo a la creación de marca, el plan de formación de capital humano para la internacionalización (Becas fase II) y el apoyo a la participación en licitaciones internacionales (FAIP y ASIST).
- La tercera fase está integrada por medidas relacionadas con la actividad inversora y de colaboración de las empresas, aportando apoyo para la implantación productiva (a través de programas tales como PIDINVER, PROSPINVER, PAPI y becas II fase) y comercial (mediante planes de implantación en el exterior, programa de apoyo a los consorcios, plan de apoyo a marcas, programa PROPEX e, igualmente, becas II fase).

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Además, el ICEX presta otros servicios personalizados, además de servicios de información (Centro de Información, portales, publicaciones) y de formación empresarial (jornadas, seminarios, cursos, pasaporte al exterior).
- Los resultados de los instrumentos citados en el año 2007 han sido:
  - Se han organizado 8 Jornadas de “Aprendiendo a Exportar”, con 4.191 participantes y 350 diagnósticos efectuados a empresas.
  - Desde 1997 más de 5.000 empresas han iniciado o consolidado su actividad exportadora, gracias al programa PIPE.
  - En 2007 asimismo se han apoyado 139 planes a la creación de marcas y está previsto un programa de aportación de 290 becarios especializados en diversos aspectos del comercio exterior a las empresas en 2008.
  - Los programas FAIP y ASIST, cuya misión es el impulso de la participación de las empresas en licitaciones internacionales, ha generado el pasado año 384 proyectos, habiéndose organizado 32 desplazamientos a países en desarrollo y a instituciones financieras multilaterales.
  - Los instrumentos de apoyo a la implantación productiva han supuesto 19 viajes de prospección de inversiones y 112 proyectos de inversión productiva realizados y los relativos a la implantación comercial han generado en 2007 346 planes de implantación, 66 consorcios y está previsto seleccionar en el 2008 60 profesionales extranjeros para que refuercen la instalación de las empresas en distintos mercados.

### SUBDIRECCIÓN GENERAL DE FOMENTO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

El sistema español de apoyo financiero a la internacionalización es coherente con la normativa internacional, homologable al de nuestros socios competidores, flexible, en continua adaptación y global y sin solapamientos o contradicciones entre los distintos instrumentos y su operativa.

- Su empleo incrementa la competitividad de las empresas, ya que una oferta financiera ventajosa aumenta el atractivo de sus productos. Es necesario contar con esta clase de créditos, en tanto viabilizan la concreción de oportunidades de negocio comercialmente no viables en países menos adelantados, que entrañan un riesgo país elevado, no atractivo en términos financieros para la banca y el capital privados. El sistema precisamente está concebido para paliar una carencia del mercado

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

financiero privado, sirviendo de complemento a las restantes herramientas con las que éste cuenta. Viene, no obstante, sujeto a una estricta regulación por parte de la OCDE, para evitar distorsiones de la competencia.

- Distingue entre:
  - los instrumentos de apoyo financiero oficial a la exportación, que se articulan, en el caso de aquellos que contemplan condiciones del mercado, a través de la cobertura del riesgo país por la Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación (CESCE) y por medio del contrato de ajuste recíproco de intereses (CARI), que gestiona el ICO, ambos por cuenta del Estado español, y ,en el caso de otorgarse en condiciones concesionales, a través de los créditos con cargo al Fondo de Ayuda al Desarrollo (FAD); y
  - los instrumentos de apoyo a la inversión, canalizados por medio de pólizas de seguro de CESCE de riesgos no comerciales de inversión, aportaciones de capital riesgo, cuasi capital y préstamos subordinados, con cargo a los fondos que gestiona COFIDES, y, finalmente, a través del Fondo de estudios de Viabilidad (FEV), que facilita ayudas para la realización de los mismos.
- Estos instrumentos están en continua adaptación. Se anuncia el aumento de los porcentajes de cobertura y suma máxima asegurada en las pólizas de CESCE y la actuación de la sociedad estatal P4R como medio propio instrumental de la Secretaría de Estado para mejorar la transparencia y la eficacia de la gestión del FAD, fortaleciendo los criterios medioambientales y la posibilidad de admitir garantías públicas distintas de la soberana.
- Próximamente se creará un Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM), que pondrá fin a la ambivalencia anterior de los objetivos del FAD, ciñéndose a servir únicamente a los intereses de las empresas. El FIEM solo computará como Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), cuando se cumplan los requisitos de la política de cooperación, manteniéndose el FAD como instrumento exclusivo de cooperación al desarrollo. La gestión del FIEM corresponderá a la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. Su nacimiento obedece al mandato dado por el legislador al poder ejecutivo de proceder a la reforma de la normativa reguladora del FAD, que se recogió en la Ley de Deuda promulgada a finales del año 2006. El nuevo instrumento se destinará no solo a apoyar las exportaciones de bienes y servicios, sino que nace con vocación de servir a la internacionalización, por lo que podrá utilizarse también para financiar inversiones y aquellos proyectos que resulten de “interés nacional”,



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

concepto amplio que pretende dar cabida a operaciones de difícil encaje en los conceptos tradicionales de exportación e inversión, como las compras de filiales de empresas españolas, proyectos relacionados con la calidad o el reforzamiento de las cadenas de valor o que generen derechos de emisión de CO2 en el marco del Protocolo de Kyoto, por ejemplo.

- La modalidad privada del FEV será objeto de transformación para permitir la financiación de estudios de pre inversión, mediante una póliza de seguro de CESCE, de manera que si finalmente el proyecto se ejecuta, la empresa asumiría el coste del estudio, pero si finalmente no se logra contratar, CESCE cubriría el 50% de su coste.

### COFIDES

Empresa de capital mixto, público y privado. Es uno de los instrumentos de política comercial que integran la Secretaría de estado de Turismo y Comercio.

- La actividad de COFIDES se centra en atender proyectos de inversión privada en los que existan intereses españoles que se acometan en el exterior, participando en el capital de las sociedades que los llevan a cabo (de forma minoritaria y transitoria, normalmente con pacto de recompra y sin compromiso alguno en la gestión diaria del proyecto) o en forma de cuasi capital, es decir, mediante préstamos de coinversión, cuya remuneración está ligada a los resultados del proyecto, subordinados, participativos o convertibles. Igualmente, puede aportar fondos en forma de préstamos al proyecto o al inversor a medio y largo plazo o bien combinar varias de las fórmulas anteriores. Cuenta para ello con unos recursos propios de 51 millones de € y gestiona dos fondos de inversión (FIEX y FONPYME), dotados con 767 millones de €. Su capacidad de intervención asciende a 924 millones de €.
- Las empresas españolas han experimentado un cambio de tendencia que ha pasado de estar basada en las exportaciones para orientarse cada vez más hacia la inversión directa en el exterior. De ahí que los instrumentos de apoyo a la inversión hayan experimentado un crecimiento significativo, pasando a tener un peso prioritario dentro del conjunto de los instrumentos financieros de apoyo a la internacionalización.
- COFIDES no subvenciona proyectos, sino que actúa en condiciones de mercado y conforme a la lógica del mismo para asegurar su viabilidad y competitividad. Ofrece mayor solidez financiera, una remuneración a sus recursos acorde con la capacidad de generación de ingresos del proyecto, plazos amplios, umbrales de rentabilidad ajustados al proyecto, aceptación en ciertos casos del riesgo país y su intervención

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

confiere apoyo institucional y es complementaria con otras fuentes de financiación. A cambio, solicita que los inversores estén comprometidos con el proyecto y dispongan de capacidad y experiencia empresarial y que el proyecto sea viable, desde el punto de vista técnico, mediambiental y económico, a la par que rentable, junto con un clima favorable a la inversión extranjera en el país de destino, de forma que el proyecto contribuya a la internacionalización de la economía española y al desarrollo del país receptor. La contribución mínima de COFIDES está fijada en 250.000 € y la máxima en 25 millones de €. A lo largo de su vida social ha aprobado 421 proyectos, llevados a cabo por 460 empresas (35% grandes, 36% medianas, 20% pequeñas y 10% microempresas) con unos recursos comprometidos de 966 millones de €.

### CESCE

CESCE fue creada en 1972, con una participación del Estado en su capital del 50,25%, estando suscrito otro 45,20% de su capital por diversas entidades bancarias y el 4,55% restante por compañías de seguros. El objeto social de CESCE es, por un lado, cubrir por cuenta del Estado español el riesgo político (convertibilidad y transferencia de moneda, violencia política, medidas de gobierno propio o extranjero e incumplimiento de comprador público) y riesgos comerciales (insolvencia de hecho o de derecho o incumplimiento de comprador privado por un plazo igual o superior a dos años) y, por otro, la cobertura, por cuenta propia, de riesgos comerciales (por un plazo inferior a dos años), riesgos de crédito interior y riesgos de caución.

- Centrándose en la cuenta del estado, CESCE extiende su cobertura en operaciones de exportación a la no adjudicación del contrato (Fondo de Estudios de Viabilidad-FEV-), ejecución indebida de avales (Póliza fianzas), impago de créditos de pre financiación (Póliza de garantías bancarias), resolución de contrato (Póliza de crédito suministrador) e impago (Póliza de crédito a comprador o suministrador). En las obras en el exterior, cubre, a través de la Póliza de Obras y Trabajos en el exterior, el riesgo de resolución de contrato, la negativa injustificada a aprobar certificaciones de obra, el riesgo de impago y de transferencia de fondos, la incautación del parque de maquinaria y la pérdida del fondo de maniobra. La cobertura de inversiones en el extranjero, mediante la Póliza de inversiones a financiadores o inversores, alcanza a la violencia política, transferencia de beneficios o dividendos, expropiación, nacionalización, confiscación e incumplimiento de compromisos. En definitiva, su gama de productos cubre todos los riesgos que pueden surgir en una operación de comercio internacional.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Los riesgos protegidos por cuenta del estado ascendieron el año 2007 a 5.436 millones de €, siendo los principales destinos Marruecos, República Dominicana, México, Chile y Reino Unido. Se aprecia una tendencia clara a la reducción de la deuda refinanciada, como consecuencia de pagos, prepagos y condonaciones.
- Como **tendencias generales** se señalan las siguientes:
  - En el contexto actual de “credit crunch”, el seguro de las agencias de crédito a la exportación favorecen el acceso a la financiación.
  - Cobran importancia las coberturas de riesgo exportador.
  - Aumenta la demanda de seguro, si bien los riesgos se desvían de la operación típica hacia estructuras más complejas, que entrañan nuevos tipos de riesgos y nuevos mercados.
  - El mayor número de operaciones se realiza con compradores privados, aunque en términos de valor, sigue dominando el riesgo soberano.
  - Aumenta la cooperación entre CESCE y los bancos para encontrar soluciones ad hoc que faciliten la cobertura de estructuras financieras o contractuales complejas.
  - España pierde peso en el comercio mundial, a diferencia de Alemania, que es el país más beneficiado por el crecimiento de los flujos globales.
- Como **novedades**, en cuanto al seguro de crédito a la exportación, comenta la ampliación de la cobertura del material extranjero (del 15 al 30%, en general, y al 45% o más en operaciones de interés nacional). El lema deja de ser “made in Spain” para convertirse en “made by Spain”. Se flexibiliza la cobertura del gasto local (del 15% al 30%), a raíz de la modificación del Consenso de la OCDE. Los principios éticos que rigen la cobertura son la preservación del medioambiente y la lucha contra la corrupción.
  - Como consecuencia de la revisión iniciada en el año 2006 del seguro por cuenta del Estado, los principales cambios introducidos han consistido en aprobar una cobertura global del impago, independientemente del origen del mismo, con un porcentaje máximo del 99% para riesgos comerciales o políticos; la aceptación de la financiación en moneda local; y los acuerdos de cooperación con bancos locales.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Las novedades en el seguro de inversiones estriban en la mejora de la cobertura, nuevos condicionados generales, mejora de la protección de balances, inclusión de nuevos riesgos y la póliza multipaís.
- En CESCE tratan de flexibilizar el sistema, de encontrar soluciones de cobertura que se adapten a las nuevas estructuras contractuales y financieras que emplean los asegurados y procuran una mayor colaboración con éstos en la búsqueda de tales soluciones.
- El seguro oficial a la exportación nació para cubrir un fallo de mercado. En situaciones de crisis financieras, el mercado se retira y las agencias de crédito a la exportación recobran su protagonismo y recuperan su papel como corrector de deficiencias del mercado.

### ICO

- La actividad del ICO presenta dos vertientes:
  - la de Agencia Financiera del Estado, de conformidad con las directrices de la política económica del Gobierno, diseñando y ejecutando operaciones financieras de interés general para paliar efectos económicos adversos (en caso de desastres naturales o de reconversión industrial) y para respaldar el proceso de internacionalización de las empresas, mediante el FAD y el Contrato de Ajuste Recíproco de intereses (CARI). Igualmente, gestiona subvenciones financieras del Gobierno u otros organismos oficiales.
  - La segunda vertiente es la de entidad de crédito especializada, un banco de desarrollo, que realiza operaciones directas en los sectores de infraestructuras, I+D+I, telecomunicaciones y operaciones en el exterior; operaciones indirectas o de mediación bancaria, dirigidas a captar recursos a partir de la celebración de convenios de colaboración con diversos Ministerios, Comunidades Autónomas, Unión Europea u otras instituciones multilaterales, que presta al mercado bancario para atender a las necesidades de las PYMES, a la internacionalización de las empresas o a la concesión de microcréditos. Se trata de líneas de gran accesibilidad, a través de la red comercial de la banca, de simple tramitación, a largo plazo y tipo de interés preferencial.; y operaciones de capital riesgo, mediante su fondo de inversión AXIS.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- El ICO dispone de un plan de fomento empresarial 2008, que consta de 4 líneas de actuación, cuyas características concretas están disponibles en la página web del Instituto, siendo destacable que ninguna de ellas requiere el abono de comisiones bancarias:
  - ICO PYME 2008, con una dotación de 7.000 millones de €, esta dirigida a microempresas y PYMES, para financiar activos fijos nuevos de naturaleza productiva.
  - ICO CRECIMIENTO EMPRESARIAL, con una dotación de 300 millones, tiene como beneficiarias a las empresas con más de 50 trabajadores, al objeto de financiar igualmente activos fijos nuevos productivos.
  - ICO INTERNACIONALIZACIÓN 2008, cuenta con una dotación de 100 millones de €, divididos en dos tramos, según el tamaño de las empresas (pymes y resto). Admite la financiación tanto de activos fijos productivos en el extranjero, como la adquisición de participaciones de empresas extranjeras. Los datos de aplicación arrojan un resultado de 57 operaciones realizadas, un total dispuesto de 34 millones de €, una cifra media de principal de 61.000 € y una inversión inducida estimada de 126 millones de €.
  - ICO EMPRENDEDORES 2008, dotada con 75 millones de €, está dirigida a microempresas creadas después del 1 de enero de 2007. Debe utilizarse para invertir en activos fijos productivos, con exclusión de inmuebles.
  - Adicionalmente, gestiona la línea ICO-ICEX, con una dotación de 50 millones de €. Tiene como finalidad facilitar apoyo financiero las empresas pertenecientes al club PIPE o a las que participen en el programa “Aprendiendo a Exportar” para respaldar su salida al exterior. Con cargo a esta línea se han efectuado 79 operaciones, habiéndose dispuesto de un importe de 6 millones de €, con una cifra media de principal de 76.470 €. La inversión inducida estimada asciende a 10,315 millones de €.

### AVALMADRID S.G.R.

AVALMADRID S.G.R. es una entidad financiera supervisada por el Banco de España, de capital mixto, participada por la Comunidad de Madrid, el CEIM, la Cámara de Comercio e Industria de Madrid y la Corporación Financiera Caja Madrid.

- Es una entidad especializada en las PYMES, cuya misión consiste en la prestación directa de avales y fianzas mercantiles y en la negociación de convenios para la mejora de las condiciones de financiación. Su labor abarata sustancialmente los costes financieros de las PYMES, abre la posibilidad de que esta clase de empresas obtengan

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

financiación a largo plazo, cubre la escasez de solvencia patrimonial, amplía su capacidad de riesgo y asesora, informa e incluso tramita operaciones y subvenciones a través de diferentes líneas de ayuda.

- Gestiona una línea de internacionalización de la PYME, en virtud del convenio suscrito con la Cámara de Comercio y la CEIM, cuyo objetivo es fomentar las inversiones en activos fijos en el exterior de las empresas madrileñas, poniendo a su disposición una financiación de hasta 300.000€ (préstamos, créditos o arrendamiento financiero) preferente a bajo coste y largo plazo (10 años). Entre el 2007 y el 2008 se han efectuado 15 operaciones, por un importe de principal de 3,1 millones de €, una inversión inducida de 4,5 millones de € y un crecimiento de número de empleados de 23. El importe medio por operación asciende a 211.431,33 €.
- Además, pone a disposición de las empresas de la región otros productos bonificados (destinados a inversiones tecnológicas, inversión en maquinaria u otros activos productivos nuevos, activos fijos materiales o inmateriales o activos circulantes, vinculados a activos fijos o reestructuraciones de pasivo relacionadas con la adquisición de activos fijos) y avales técnicos para acudir a licitaciones convocadas por las Administraciones públicas o por otras entidades de naturaleza mercantil.

### **SEMINARIO Nº 14: ¿CÓMO AFRONTAR LOS CONFLICTOS COMERCIALES INTERNACIONALES? EL ARBITRAJE COMO SOLUCIÓN EXTRAJUDICIAL**

**Celebración:** Auditorio IV, 3 de junio de 16:00 a 17:00 horas

**Moderador:** María Jesús Gonzalez Espejo, Directora de Marketing y Comunicación de PromoMadrid, Desarrollo Internacional de Madrid, S.A.

**Ponentes:** Jose María Alonso: Presidente del Club Español de Arbitraje (CEA).  
Miguel Tamboury: Presidente de la Corte de Arbitraje de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid.  
Javier Gallego Piñera: Director Jurídico de Gestión de Gas, Gas Natural.

**Relator:** María José Lanchares

#### **Resumen:**

El objeto del Seminario es poner de relieve la principal ventaja del arbitraje como mecanismo de resolución de controversias extrajudicial.

Para D. José María Alonso:

- El efecto de cosa juzgada del laudo es clave, esto es, un laudo tiene el mismo valor que una sentencia judicial, es un equivalente jurisdiccional, según tiene reconocido el Tribunal Constitucional. Sus causas de anulación están limitadas, no admitiéndose revisión sobre el fondo del asunto, a tenor del art.41 de la Ley de Arbitraje. Su ejecución ante los Tribunales es sencilla, mediante un procedimiento que se denomina *exequatur*, en los 142 países que son parte del Convenio de Nueva York de 1958 sobre reconocimiento y ejecución de laudos arbitrales, estando igualmente tasadas las causas por las que se puede denegar.
- Pero, además, presenta otras ventajas: la neutralidad que lleva aparejada, lo convierte en un mecanismo especialmente adecuado para solventar los conflictos que se plantean en las transacciones internacionales; es más rápido que un procedimiento judicial; permite elegir la sede; designar con libertad a los miembros del Tribunal; emplear un procedimiento estándar, cuya característica principal es la flexibilidad (máxima a la que se ajustan todos los Reglamentos de arbitraje), o diseñarlo a medida, con una única limitación que radica en el respeto a los derechos procesales fundamentales, representados por los principios de igualdad, audiencia y contradicción, todos ellos considerados de orden público; y mantener la confidencialidad sobre el conflicto. En contra, resulta un procedimiento caro en términos absolutos, si bien, dada su mayor rapidez y su estructura de una sola instancia, si se compara el coste con el que supone un pleito largo, incluidas apelaciones y recursos, termina por resultar rentable.
- El arbitraje institucional, presenta ventajas y desventajas frente al arbitraje *ad hoc* o a medida. El institucional supone la aplicación de un Reglamento de eficacia contrastada, que regula medidas concretas para el caso de inacción de una de las partes. El prestigio de la institución puede favorecer la ejecución del laudo. Entre sus desventajas indica la necesidad de satisfacer por adelantado los costes y honorarios de los árbitros; su mayor coste, si la cuantía del asunto es elevada y los honorarios y gastos se calculan *ad valorem*; la posible disminución de la celeridad con la que habitualmente se desarrolla por falta de personal de apoyo; unos plazos excesivamente cortos en determinados casos, que obliga a solicitar prórrogas. El arbitraje a la medida es aquel cuyo procedimiento pactan las partes en el contrato, perfectamente adaptado, pues, al caso concreto. Su uso está muy extendido cuando una de las partes es un Estado o una entidad estatal; su coste puede ser menor; se minimizan las fugas de información ante la ausencia de

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

intervención de una institución arbitral. Entre sus desventajas puede reseñarse la dificultad en alcanzar un pacto sobre el procedimiento a seguir; la dilación en el inicio del procedimiento; la dificultad de anticipar en la cláusula compromisoria todos los problemas que pueden suscitarse en el curso del arbitraje, en particular, los derivados de la inacción de una de las partes; suele dar lugar a una intervención mayor de los Tribunales estatales; dificultad de calcular los gastos y honorarios de los árbitros.

- Hay beneficios adicionales derivados del arbitraje, concebido como “negocio país”, ya que la sustanciación de los asuntos impulsa otras actividades económicas en el sector de la hostelería y restauración, transportes, traducciones, expertos y peritos, etc.

Para D. Miguel Tamboury:

- El arbitraje es una de las manifestaciones del principio de la autonomía de la voluntad de las partes que rige el Derecho de Obligaciones y Contratos. Para someterse al mismo se precisa la concurrencia de la voluntad de ambas partes. Esta es una de las diferencias fundamentales respecto de la justicia ordinaria: el carácter voluntario frente al compulsivo. Para ello, hace falta incluir en los contratos una cláusula de sumisión expresa a este sistema de resolución de conflictos. Es importante anticiparse y pactar la cláusula compromisoria durante la negociación contractual y no esperar a que surja la controversia, puesto que resultaría más complicado alcanzar un acuerdo. Una vez acordada la sumisión, no cabe recurrir a los Tribunales ordinarios, pudiendo ejercitarse una declinatoria de jurisdicción. Las partes habrán de estar y pasar por el arbitraje.
- Reseña brevemente las dos clases de arbitraje existentes (institucional y *ad hoc*), así como las ventajas e inconvenientes de cada uno. Manifiesta la existencia de una figura intermedia, bastante extendida, que consiste en un arbitraje *ad hoc*, con designación de los árbitros por una institución. El arbitraje institucional consiste en deferir a una Institución la facultad de determinar las reglas por las que se regirá el arbitraje. Existe multitud de instituciones arbitrales, pero a la hora de elegir entre ellos conviene tener en cuenta factores como la proximidad geográfica y cultural, el idioma de trabajo, la lista de árbitros, los costes y la rapidez del arbitraje. Respecto al procedimiento *ad hoc* destaca que exige una negociación de la cláusula compromisoria más detallada y pormenorizada para surtir verdadera eficacia.



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- La Corte de Madrid compite con el resto de las instituciones arbitrales y representa una clara ventaja para los empresarios españoles y ha puesto en marcha un plan de mejora de sus sistemas de trabajo para ofrecer un servicio de mayor calidad.
- La cláusula arbitral tipo de la Corte de Madrid es la siguiente:
  - “Las partes intervinientes acuerdan que todo litigio, discrepancia, cuestión o reclamación resultantes de la ejecución o interpretación del presente contrato o relacionados con él, directa o indirectamente, se resolverán mediante arbitraje (de Derecho o de equidad) en el marco de la Corte de Arbitraje de Madrid de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid a la que se encomienda la administración del arbitraje y la designación de los árbitros de acuerdo con su Reglamento y Estatutos. Igualmente, las partes hacen constar su compromiso de cumplir el laudo arbitral que se dicte.”

**El Director Jurídico de Gestión de Gas de Gas Natural** plantea las ventajas que, desde la perspectiva de la empresa, supone acudir al arbitraje internacional para resolver los conflictos comerciales internacionales.

- Es difícil en los contratos internacionales, por no decir casi imposible, que la contraparte de una empresa española acepte un arbitraje en España, al igual que la empresa española no admitiría que la sede del mismo radicara en el país de la empresa o entidad extranjera con la que contrata.
- Cuando por razones de seguridad jurídica o de neutralidad el recurso a la jurisdicción ordinaria del país de la nacionalidad de la otra parte no es una alternativa viable, cabe bien someterse a la jurisdicción de los Tribunales de Inglaterra, Nueva York o Suiza, cuando el negocio jurídico de que se trate tenga algún punto de conexión con dichos lugares, bien acudir a la fórmula del arbitraje, para obtener una adecuada protección de los derechos de las empresas, buscando una cierta proximidad de la cultura jurídica de los árbitros, unas reglas de procedimiento predecibles y la certeza de que se van a tomar en consideración los usos y principios del comercio internacional, especialmente en casos complejos, para cuyo enjuiciamiento normalmente los Tribunales de muchos países carecen de conocimientos y experiencia suficientes. Para la elección de la sede más conveniente es preciso tener en cuenta la relación

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

con elementos clave de la relación contractual (ley aplicable, idioma, etc.) y la tradición arbitral de una determinada sede, ya que uno de los aspectos críticos es la institución elegida goce de prestigio y reputación en la resolución de conflictos de una determinada naturaleza o respecto de una actividad sectorial concreta y que cuente con una lista de árbitros de acreditada experiencia.

### Conclusiones:

- Las particulares características del arbitraje (flexibilidad, libertad, confidencialidad, rapidez, proximidad, especialización y confidencialidad) lo convierten en el sistema idóneo para resolver los conflictos que se suscitan en el comercio internacional.
- Es importante incluir en los contratos una buena cláusula arbitral, en la que se opte por el arbitraje institucional o por un procedimiento a la medida.
- Las empresas y los abogados deben conocer y divulgar las ventajas de la Comunidad de Madrid como sede arbitral: por su economía abierta, su capital humano, su estratégica localización, sus instituciones competentes y árbitros de prestigio, Madrid reúne todas las condiciones necesarias para ser Sede de Arbitraje Comercial Internacional.

### SEMINARIO Nº 19: EL MARKETING DE UBICACIONES. EL CASO DE MADRID Y SU NUEVA MARCA

**Celebración:** Auditorio IV, 3 de junio de 17:15 a 18:30 horas

**Moderador:** María Jesús González Espejo, Directora de Marketing y Comunicación de PROMOMADRID, Desarrollo Internacional de Madrid, S.A.

**Ponente:** Jose Manuel Más, Director General de RLN Storm.

**Relator:** María José Lanchares

### Resumen:

#### PROMOMADRID

PROMOMADRID ha desarrollado un proyecto para posicionar la región de Madrid en el mundo y definir una estrategia efectiva de “branding” de la región.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- En la construcción de esta “tarjeta de identidad” de Madrid se ha partido de las tesis de Simon Anholt sobre marketing de ubicaciones y su famoso hexágono, con el que explica que la imagen de un país, una región o una ciudad, se forma a través de lo que ésta proyecta al exterior sobre diferentes aspectos: los turísticos, los culturales, la herencia histórica, la política exterior y doméstica, la inversión, la inmigración, la imagen exportadora. La limitación de los recursos y capacidades de quienes promueven ubicaciones y la dificultad en ocasiones de encontrar los apoyos necesarios y lograr una coordinación de esfuerzos mínima, hace conveniente buscar un punto de encuentro de intereses y valores compartidos por las diferentes instituciones para ser eficientes.
- En líneas generales, el proceso seguido ha consistido en identificar las claves de venta, definir una estrategia de “branding” económico para la región y poner en marcha la misma. Las claves de venta detectadas son:
  - Según algunos: Madrid no tiene imagen, no la necesita.
  - Última de las Comunidades Autónomas en establecerse: 1983. España es una democracia desde 1978.
  - Toponimia homónima: Madrid da nombre a la región (6.2 millones de habitantes) y a la ciudad principal (3.2 millones de habitantes).
  - La región alberga la capital del país y no siente la necesidad de “diferenciarse”. Está satisfecha de ser “España”.
  - Diversas instituciones en la región, todas ellas muy activas, realizan tareas de promoción: Agencias de Promoción de la capital Madrid; Cámara de Comercio de Madrid; Confederación de Empresarios Independiente de Madrid; Agencia de Promoción de Turismo Regional; etc.
- En la definición de la estrategia se ha partido de los datos que definen la región: territorio pequeño: 8.020 km. (1,6% de territorio nacional); Población: 6.2 millones de habitantes (16% extranjeros); Región diversa y satisfecha de ser un crisol de culturas; Número de municipios: 179 (Madrid + 178); y una región próspera y que crece: PIB per capita: más de 30.000€ (30% más de la media UE-25 y el más alto de España).
- Los atributos de Madrid:
  - Centro de negocios entre Europa y América Latina (lenguaje y tradiciones comunes, flujos de inmigración, sede de varias instituciones iberoamericanas).

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Excelencia en servicios (casi el 80% del PIB se genera en el sector servicios).
  - Comunidad diversa, abierta y acogedora (50% nacido afuera de Madrid, 16% de origen extranjero).
  - Liderazgo en educación (amplia red de universidades, destino preferido por estudiantes de Erasmus y América Latina, escuelas de negocio de prestigio internacional) y recursos humanos competitivos.
  - Calidad de vida única.
  - Centro de español profesional. (400 millones de hablantes, 4º idioma más hablado y segundo idioma en comunicación internacional).
  - Centro de logística y de comunicaciones internacionales (ventajas geográficas; infraestructura excelente y moderna).
- Una vez definido el eje estratégico, se ha comenzado a crear las herramientas necesarias para su aplicación en colaboración con la CEIM y la Cámara de Comercio e Industria de Madrid. Se pretende aunar esfuerzos y transmitir mensajes únicos y consistentes. Por el momento, éstas son:
    - Nueva identidad, nueva “tarjeta de visita”, concebida como un logo versátil, que permitirá expresar las diferentes facetas que forman Madrid, según los objetivos: “Madrid about investment” “Madrid about business”. “Madrid about logistics” “about culture”.. etc.



- Red de oficinas en el exterior abiertas en México, Miami, Shanghai, Sao Paulo, Nueva Cork, etc.

### RNL STORM

RNL STORM presenta los proyectos Innovación 2.0 y Colaboración 2.0., creados a partir de la web 2.0, como herramienta de comunicación al servicio de los fines promocionales de la región de Madrid. Tienen como protagonistas a los usuarios de Internet.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- El concepto de la WEB 2.0 cambia el paradigma de la comunicación, los procesos en los que las entidades y organismos (y sus marcas) se relacionan con su público objetivo. El consumidor final cada vez tiene más poder, cada vez está expuesto a mayor número de mensajes y cada vez otorga menos credibilidad a la información que las marcas le intentan transmitir.
- En “Gran Consumo” se ha pasado de un modelo “Business to Consumer” clásico, a un modelo basado en los consumidores: “Consumer to Consumer”, donde las marcas deben ser el vehículo de relación entre los consumidores.
- Los proyectos aludidos intentan utilizar como herramientas de promoción los nuevos instrumentos que están ya funcionando en Internet, como las redes sociales, para ampliar el número de contactos; los espacios virtuales multiusuario (“Multi User Virtual Environment” o “MuVEs”), que permiten mantener una presencia virtual; la geolocalización (ver dónde está la región de Madrid, y que se vea, estar en el mapa mundial); Blogs, todos somos emisores de información, y cada vez tenemos más peso y más credibilidad; y, por último, el marketing VIRAL, aquella técnica que intenta explotar las redes sociales persistentes para producir incrementos exponenciales en conocimientos de marcas, mediante procesos de autorreplicación viral análogos a los de expansión de los virus informáticos: las marcas sirven de vehículo de relación entre los propios usuarios, el propio usuario es el portador del mensaje.

### **Conclusión:**

- La Comunidad de Madrid está llevando a cabo una intensa labor de promoción de la región, aprovechando las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías. El atractivo planteamiento, si bien, es pronto para pronunciarse sobre los potenciales resultados, dado que los proyectos están en fase de puesta en marcha, es muy prometedor. La transmisión de un mensaje único permite pronosticar el éxito de la misión promocional. Sin duda, sumar esfuerzos dota de mayor eficacia a las acciones.

### **SEMINARIO Nº 24: CONOCE TU CÁMARA, RUMBO AL EXTERIOR. NOVEDADES**

**Celebración:** Auditorio IV, 4 de junio de 10:00 a 11:40 horas

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

**Moderador:** Maria Arana, Directora Adjunta de Internacionalización de PromoMadrid, Desarrollo Regional de Madrid, S.A.

**Ponentes:** Elsa Salvadores, Directora de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

Carmen López  
Carmen Verdera  
Jacobó Pérez-Soba,  
Juan Aguilar  
Ana Martínez Páramo

**Relator:** María José Lanchares

### Resumen:

El objeto del seminario es dar a conocer los servicios y programas que la Cámara de Madrid pone a disposición de las empresas de la región para apoyar su actividad en el exterior, así como el capital humano con el que cuenta la institución en materia de comercio exterior.

- En sus 120 años de existencia, la Cámara, dentro de su marco normativo de actuación, estatal y autonómico, ha llevado a cabo una continuada labor de apertura de mercados, con espíritu de mejora y de innovación, puesto de manifiesto en un constante proceso a través del tiempo de conocimiento de las necesidades de las empresas y en la adaptación a éstas del catálogo de servicios de la Cámara.
- Los objetivos de la Cámara de Madrid consisten en incrementar el tejido empresarial exportador, mejorando al propio tiempo la competitividad de las empresas de la región, y consolidar su presencia en los mercados exteriores, sin olvidar atraer hacia Madrid inversiones extranjeras. Acompañar a cada empresa en cada una de las fases de su camino hacia la internacionalización de su actividad, en colaboración con la CEIM, con las asociaciones empresariales madrileñas, con PromoMadrid, así como con las restantes instituciones autonómicas y estatales con las que comparte fines.
- Divide sus líneas de actuación en materia de comercio exterior en 4 bloques:
  - Área de información, asesoría y gestión de documentación: lleva a cabo jornadas técnicas sobre cuestiones de interés relacionadas con las

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

operaciones de comercio exterior y sobre oportunidades de negocio en el exterior; presta servicios de asesoramiento técnico y arancelario; programas C@bi y C@sce; gestiona bases de datos, destinadas a facilitar y sistematizar la información sobre empresas importadoras y exportadoras, de servicios de apoyo al comercio exterior y de oferta sectorial exportable y confecciona estadísticas de comercio exterior; facilita informes comerciales y financieros de empresas extranjeras e informes riesgo-país; emplea las nuevas tecnologías como vía de internacionalización, tales como un portal de comercio exterior, el sello Chambertrust (acredita la existencia de las empresas y supone una garantía de marca de confianza en Internet) y el certificado digital Camerfirma; edita publicaciones técnicas de comercio exterior; y emite certificados de origen, se encarga de la gestión consular de documentos para la exportación, facilita cuadernos ATA y CPD (documentos aduaneros internacionales para la importación temporal de mercancías), gestiona declaraciones de Intrastat y recuperaciones de IVA.

- Enterprise Europe Network: es una red, resultado de la integración de dos redes europeas, Euroventanillas y Centros de Enlace para la Innovación. Se trata de la mayor red europea de prestación de servicios a empresas, al integrar a más de 600 organizaciones locales y 4.000 expertos de 40 países. Favorece la cooperación empresarial y la internacionalización, al crear un canal directo entre las empresas y la Comisión Europea, fomentando la participación de las PYMES en las iniciativas y programas de I+D de la Unión Europea.
- Promoción de Exportaciones, Cooperación e Inversiones: lleva a cabo acciones directas encaminadas a la apertura de mercados y detección de oportunidades comerciales, mediante la participación y visitas a ferias, la organización de misiones comerciales y encuentros de cooperación empresarial; concierne programas de acercamiento a Instituciones Financieras Internacionales (IFIS); dispone de una red de relaciones internacionales, que le permiten posicionarse como un referente en el ámbito internacional; dispone de una red exterior propia, con oficinas en México, Brasil, EE.UU. y China; coordina la visita de grupos de compradores de países extranjeros a las ferias organizadas bien por IFEMA, bien por otras entidades en Madrid; y ofrece una línea financiera para la internacionalización de Pymes, fruto de la colaboración de la Cámara

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

con AVALMADRID, destinada a financiar inversiones en activos fijos que se realicen fuera del territorio nacional.

- Programas de Apoyo al Exportador, a través de ayudas individuales (para realizar viajes de prospección individual, visitas a ferias, participación en jornadas y seminarios, participación en ferias y consorcios, imagen y publicidad en el exterior, asesoramiento jurídico en contratación internacional y aportación de gestores de exportación; ayudas a la creación de consorcios de exportación); colaboración en el programa PIPE; Programa de refuerzo de la competitividad internacional (RCI); formación de Técnicos de Comercio Exterior en el extranjero (en colaboración con IFEMA y en oficinas territoriales de la Cámara), destinados a apoyar a las asociaciones empresariales madrileñas (Citius y Lider), en que participa asimismo la Fundación Sociedad Empresa (Optimus); Exportar es comunicar, proyecto orientado a revisar el sistema de comunicación internacional que emplean las PYMES, cofinanciado con el programa Leonardo Da Vinci de la Unión Europea.

### **Conclusión:**

- La Cámara está con las empresas, en cada una de las fases de su apertura hacia el exterior, ofreciendo servicios especializados que les permita abordar aspectos clave para mejorar su competitividad, incluso en el mercado interno, como son la formación, la información, la innovación, la inversión en capital humano y la promoción para generar negocio, sumando sus esfuerzos a los de las restantes instituciones y con la responsabilidad propia de una institución oficial como la Cámara.

### **SEMINARIO Nº 29: OPERACIONES INTERNACIONALES DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS. BASE SISTEMÁTICA DE DATOS 1986-2007**

**Celebración:** Auditorio IV, 4 de junio de 11:50 a 12:50 horas

**Moderador:** Mario Buisán, Director General de Información e Inversiones del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

**Ponentes:** Mauro F.Guillén, Director de "The Joseph Lauder Institute" de la "Wharton University"



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

Esteban García Canal, Catedrático de Administración de Empresas de la Universidad de Oviedo.

**Relator:** María José Lanchares

### **Resumen:**

El ICEX presenta la nueva base de datos de operaciones internacionales de las empresas españolas, que viene a completar y mejorar la información macroeconómica agregada que elabora el Banco de España y la que se obtiene a partir de los datos estadísticos del Registro de Inversiones, aumentando el nivel de desagregación o detalle de la misma. Esta nueva base de datos viene a rellenar un vacío, que impedía contemplar en toda su extensión el fenómeno de la rápida internacionalización de nuestras empresas. Se trata del primer censo de las empresas multinacionales españolas y sus operaciones en el exterior en el período 1986 -2007, incluyendo todos los sectores. Será objeto de actualización anual.

- Los datos servirán para documentar las distintas formas y modalidades de expansión internacional de la empresa española, así como para ayudarlas a identificar oportunidades de negocio en el exterior, permitiendo al propio tiempo, por un lado, mejorar el diseño de políticas conducentes a aumentar la competitividad exterior de la economía y, por otro, predecir y anticipar los riesgos y amenazas que representa la actividad de las economías de los países emergentes. También facilitará la investigación económica y empresarial.
- La metodología utilizada ha consistido en un proceso iterativo en continuo desarrollo de búsqueda sistemática, mediante palabras clave, en bases de datos de prensa; selección y codificación de la información; depuración y ampliación de la misma por medio de la publicada en “El Exportador” y por la “CNMV”; realización de controles de calidad en cada etapa del proceso; y actualización anual.
- Se ha partido de las definiciones siguientes:
  - a. **Operación internacional:** aquélla que comporta una ampliación del ámbito geográfico de la empresa a un lugar situado fuera de España. Entre ellas se

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

han incluido las siguientes: fusiones y adquisiciones; filiales; joint ventures; concursos o licitaciones; concesiones administrativas; y alianzas o colaboraciones con empresas extranjeras.

b. **Empresa multinacional:** aquélla que ha realizado al menos una operación internacional.

- Las fuentes de datos utilizadas han consistido en artículos y reseñas publicadas en la prensa general y económica española; perfiles de empresas incluidos en la revista *El Exportador* (edición digital) del ICEX; registros de hechos relevantes de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), para el caso de las empresas cotizadas en bolsa; sitios en Internet de las propias empresas, que se emplearon para triangular y corroborar información.
- Las magnitudes generales obtenidas muestran 2.350 empresas identificadas con una presencia estable en el exterior; 7.543 operaciones de producción, distribución, adquisición, colaboración o participación en concursos públicos en el extranjero entre 1986 y 2007; empresas de todos y cada uno de los sectores de la economía, desde la agricultura a los servicios, pasando por la industria, la construcción y las actividades financieras; operaciones efectuadas en un total de 147 países y territorios; once grupos empresariales llevaron a cabo un total de 1.638 operaciones (un 21,7% del total), con más de 100 operaciones por grupo.
- Los datos permiten obtener cifras desagregadas por sectores, ámbito territorial (estatal, autonómico, provincial y local), tipo de operación, empresa, países de destino, grado de control sobre la inversión en función del número de socios locales y actividad funcional. Los ponentes detallan los resultados.

### Conclusiones:

- Son muchas las empresas españolas, casi 2.000, con presencia estable en el exterior, a través de fórmulas de inversión directa, y existen adicionalmente más de 300 que se han implantado mediante fórmulas de colaboración empresarial o alianzas estratégicas, lo que pone de manifiesto un gran dinamismo. Europa y América latina son los principales destinos, aunque no los únicos y se percibe un creciente interés por los países del norte de África, China e India. Predomina el

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

sector de los servicios y se incrementa paulatinamente el grado de control sobre el capital de las sociedades en las que participan.

- La iniciativa, que viene a facilitar la tarea de los investigadores, permite disponer de información útil y relevante sobre las características del proceso de internacionalización de la economía y de las empresas españolas, de forma que los instrumentos de apoyo que diseñen y oferten las Administraciones públicas resulten en la práctica adaptados a las necesidades reales. Es clave que se mantenga el objetivo de actualización anual, para que la herramienta sea eficaz.

### **SEMINARIO Nº 34: PRODUCTOS ON LINE PARA EL APOYO Y PERFECCIONAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN INTERNACIONALIZACIÓN**

**Celebración:** Auditorio IV, 4 de junio de 13:00 a 14:30

**Moderador:** Carlos Díaz-Huder, Director de Comercio Exterior del Consejo Superior de Cámaras

**Ponente:** Ignacio Jiménez Urueña, Coordinador de Promoción Exterior del Consejo Superior de Cámaras.

**Relator:** María José Lanchares

#### **Resumen:**

A través de las 88 Cámaras existentes en todo el territorio nacional, aglutinadas en el Consejo Superior de Cámaras, la empresa española cuenta con un amplio espectro de información y servicios de especial utilidad práctica y fácil y rápida accesibilidad. El catálogo de productos está disponible en el sitio [www.plancameral.org](http://www.plancameral.org), cuyo mapa lista las acciones y programas en que éste consiste, organizadas en grandes bloques: promoción exterior, información sobre comercio exterior, gestión de documentación, herramientas de apoyo y consulta para el exportador e información y acceso a datos de contacto y sitios de Internet de las Cámaras. Se ofrece a continuación una breve pincelada del contenido de todos los instrumentos del portal.

- En cuanto a las actividades de promoción, las Cámaras de Comercio organizan, entre otras, las siguientes:
  - Promoción exterior

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Acciones Camerales de promoción (Participación en ferias internacionales, etc.)
- Proyectos Multi camerales
  - Planes Macro sectoriales
  - Planes de Actuación en Mercados Prioritarios
  - Planes de Cooperación Empresarial
- Formación en comercio exterior
  - Masters
  - Cursos
  - Seminarios
  - Jornadas
- Servicios de información y asesoramiento en comercio exterior
  - Estadísticas
  - Base de datos
  - Estudios e informes
- Los Comités de Cooperación, por otro lado, propician los encuentros entre empresarios españoles y extranjeros y sirven de plataforma de acercamiento a las Instituciones.
- **Los instrumentos de información sobre comercio exterior consisten en:**
  - La Guía de Visitas a Ferias Internacionales contribuye a solventar las cuestiones que se puedan plantear a una empresa con motivo de su visita personal a una feria de carácter internacional en un mercado exterior ya como visitante o como expositor.
  - El servicio Cabi facilita información sobre mercados exteriores, disponible en Internet.
  - La Guía de Investigación de Mercado permite al exportador definir las condiciones específicas de mercado y de competencia para establecer el posicionamiento adecuado de su producto y actuar eficazmente en el mercado elegido.
  - Mediante la Guía de Elaboración de Estudios de Mercado se puede realizar un primer acercamiento al mercado, en función del país de destino, sector y producto. Permite la elaboración de estudios de mercado a través de procedimientos previamente fijados y siguiendo una metodología sencilla y estructurada.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- El servicio Cadoex acerca al exportador la documentación y estudios sobre mercados exteriores de instituciones nacionales e internacionales. A través de la Base de Datos de Comercio Exterior de las Cámaras se puede acceder a los datos del comercio exterior (exportaciones e importaciones) de España con el resto del mundo. Esta Base de Datos es fruto de la colaboración entre las Cámaras de Comercio y la Agencia Estatal de Administración Tributaria y se nutre de los datos aduaneros facilitados por ese Departamento. Contiene asimismo datos oficiales de la Dirección General de Aduanas. Cualquier empresa puede aparecer en el Directorio, autorizando a Aduanas a dar los datos para su incorporación al mismo. Cabe gestionar el alta a través del propio Directorio o de la Oficina Virtual de Aduanas.
  - Las Cámaras de Comercio, mediante las Bolsas de Subcontratación Industrial, ofrecen asesoramiento individualizado a las empresas subcontratistas, facilitan los contactos entre empresas contratistas y subcontratistas y organizan actividades, tanto de promoción como de formación e información, para impulsar este sector, con apoyo del ICEX.
  - La Guía de Exportación Alternativa muestra las distintas fórmulas de exportación existentes de aplicación a las características concretas de cada empresa, analizando fórmulas de promoción conjunta con otras empresas.
  - La Guía de Exportación de Servicios es un manual de apoyo y consulta para empresas, especialmente pymes, y/o cualquier otro agente relacionado con el comercio exterior, que ayuda a reflexionar sobre la importancia de la exportación de servicios, sus características y elementos diferenciadores en relación directa a la clásica exportación de productos.
- **En materia de asesoramiento de comercio exterior**, las herramientas disponibles son:
    - Servicio Casce: las Cámaras de Comercio ofrecen respuesta a las consultas más frecuentes en la operativa y gestión del Comercio Exterior. Este servicio permite a la propia empresa resolver directa y fácilmente sus consultas en materia de comercio exterior, apoyándose en una base de preguntas y respuestas, previamente elaboradas, disponible en Internet. Si la base no ofrece respuesta a la consulta planteada, la empresa podrá plantear su consulta específica al Servicio C@sce de la Cámara a la que pertenezca que le responderá en un breve plazo de tiempo.

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- La Guía Arancel tiene como objetivo dar respuesta a las cuestiones que se pueda plantear referentes a la partida arancelaria y el arancel. Orienta sobre distintos métodos para localizar y conocer la partida arancelaria y los derechos que se aplican a la entrada de un producto en los diferentes países.
- DocuPaís ofrece una información sistematizada y permanentemente actualizada de la documentación que se precisa cada vez que se realiza una exportación a otro país. Se recoge, país por país, los documentos y trámites documentales exigidos para la exportación de los productos españoles al país de destino. Asimismo, ofrece las direcciones de las entidades en las que solicitar dichos documentos y de los consulados de dichos países en España.
- La Guía de Documentos de Importación y Exportación detalla los diferentes documentos de mayor utilización por el exportador e importador. Se puede visualizar en pantalla el documento seleccionado, comprendiendo su finalidad y los órganos competentes para su emisión; igualmente detalla los distintos apartados que conforman cada uno de estos documentos y la forma correcta de rellenarlos para su posterior presentación ante las autoridades competentes.
- **Las Cámaras de Comercio vienen colaborando, desde su creación, en la tramitación de documentación muy diversa relacionada con operaciones comerciales y de exportación.** Algunos de los documentos que puede obtener directamente de las Cámaras de Comercio son:
  - Certificados de Origen Comunitario
  - Cuadernos ATA (documento de Admisión Temporal de mercancías)
  - Certificados de Moralidad
  - ICCAT (exportación/importación y reexportación de Atún, Pez Espada y Patudo)
  - actividad económica
  - etc.
- **Las herramientas de apoyo y consulta se han elaborado en forma de guías,** con una metodología muy didáctica. Entre ellas, están:
  - La Guía de Preparación de Viajes Comerciales ayuda a hacer frente a las principales inquietudes y dificultades que puede encontrar una empresa en sus viajes comerciales, ofreciendo soluciones para evitar posibles problemas ó

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

limitarlos, con la finalidad de que el viaje comercial sea una experiencia provechosa y útil. Esta Guía contempla todos aquellos puntos a tener en cuenta desde la planificación del viaje hasta el regreso a la oficina.

- El exportador y, sobre todo, principalmente aquellos nuevos exportadores que comienzan su proceso de internacionalización, deben enfrentarse a ese mundo, lo que provoca gastos innecesarios y errores que pueden entorpecer el camino recién iniciado. La Guía de errores en transporte y logística tiene como objetivo dar a conocer los errores más habituales que acontecen en estas situaciones, así como la manera de evitarlos por medio de recomendaciones prácticas.
- La Guía de Respuesta a Demandas Empresariales muestra la manera más adecuada de tratar una petición de oferta o demanda de bienes o servicios, verificar la viabilidad de su realización y la conveniencia de que este contacto inicial se concrete con la firma de un contrato.
- La Guía de Cálculo de Precio de Exportación ofrece un modelo de escandallo que permite calcular el precio de una exportación, contemplando todos aquellos elementos que integran y determinan el precio final de un producto en un tercer país. Ofrece además información para analizar si el producto es ó no competitivo. Esta Guía orientará y ayudará a reflexionar previamente a la hora de fijar el precio del producto. Conocer el precio final del producto, en relación con la competencia y en un país determinado, supone una ventaja competitiva en todos los aspectos.
- La Guía de Selección de Agentes Comerciales en el Exterior permitirá comprender la importancia que tiene la figura del Agente Comercial en el Exterior, su significado, características y los medios más efectivos para su selección, en base a los intereses comerciales específicos de cada empresa. Detalla los pasos que debe seguir una empresa para la selección de un agente comercial en el exterior.
- La Guía de Selección de Importadores en el Exterior facilita la selección del importador / distribuidor. A través de la Guía, se desarrollan las diversas fases estructuradas a seguir; desde el planteamiento inicial de cómo dar respuesta a

## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

la necesidad de introducirse en un mercado por medio de un importador / distribuidor, hasta su selección final y plasmación de la relación por escrito, mediante la realización de acuerdo contractual.

- La Guía de Contratación Internacional orienta, forma e informa sobre los contratos de carácter internacional de mayor utilización en las operaciones internacionales. Permite conocer al usuario, aquellos aspectos de especial importancia, característicos de cada tipo de contrato, a la hora de elaborar el documento final.
  - La Guía España es un directorio on line que clasifica y ordena aquéllas páginas existentes en Internet con información de especial interés sobre nuestro país. Tiene un enfoque económico, centrado en aspectos relevantes al mundo empresarial. Permite a la empresa acceder directamente a las fuentes y encontrar respuesta a su necesidad de información.
  - La Guía sobre la Ley de Prevención de Bioterrorismo en EEUU orienta a todas aquellas empresas que deseen exportar productos alimenticios a Estados Unidos respecto de los requisitos que deben cumplir, en virtud de la Ley contra el bioterrorismo.
- **Respecto a mecanismo de acceso a datos y contactos:**
    - Como novedad, se anuncia el desarrollo en Internet de un importante medio de contacto entre empresas industriales: las plataformas de mercados industriales y las centrales de compra on-line. Esta Guía tiene como objetivo ayudar a la empresa industrial a conocer cómo funcionan estos mercados industriales y centrales de compra on-line, qué procedimientos se deben seguir para llegar a ser proveedores, qué pasos hay que dar para localizarlas, cómo se debe acceder a ellas, qué requisitos y homologaciones exigen, cómo se debe responder a una demanda de búsqueda de proveedores, etc.
    - A través de [www.plancameral.org](http://www.plancameral.org) se ofrece información de todos aquellos programas y servicios que las Cámaras de Comercio realizan para apoyar a la empresa en su proceso de internacionalización.



## II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Mediante Infoex C@meral la empresa que lo desee puede recibir mensualmente en su correo electrónico información procedente de las Cámaras de Comercio, que de otra manera sería difícil de conseguir.

### **Conclusiones:**

- Las Cámaras ponen a disposición de los Departamentos de Exportación de las empresas un amplio abanico de herramientas en línea de apoyo a su trabajo diario y de asesoramiento. Estas herramientas están pensadas para estimular una actitud proactiva de búsqueda de la información que se precisa, empleando una metodología de enlaces y máxima sistematización de contenidos.
- La importancia y la eficacia de la labor de coordinación que efectúa el Consejo Superior de Cámaras a la hora de diseñar productos realmente ajustados a las necesidades de las empresas, aprovechando las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías, es ejemplar. El formato Guía, de uso intuitivo, constituye una primera aproximación básica para entender posibles soluciones a los múltiples y variados problemas concretos que se plantean en el día a día del comercio exterior y que sólo la experiencia y la especialización en distinto tipo de actividades (preparación de ofertas y escandallos, transporte internacional, despachos de aduanas en origen y en destino, documentos de embarque, trámites relativos a licencias de importación o exportación, etc.) permiten resolver.

