

AGENDA DE INTERNACIONALIZACIÓN:
RESÚMENES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
DE LOS TALLERES Y SEMINARIOS DE
EXPORTA 2007



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

El presente documento es la recopilación de las conclusiones/resúmenes de los talleres y seminarios celebrados en el marco de EXPORTA 2007, el Congreso para la internacionalización empresarial, celebrado el 13 y 14 de Mayo de 2007 en FIBES, Palacio de Congresos y Exposiciones de Sevilla.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. Resumen ejecutivo	Pág. 10
1. INTRODUCCIÓN	Pág. 11
2. LOS PLANES INTEGRALES DE DESARROLLO DE MERCADOS	
2.1. Los mercados objetivo de los PIDM	Pág. 12
2.2. Oportunidades en los mercados PIDM	Pág. 14
3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS	
3.1. Consideraciones generales acerca del carácter de los servicios	Pág. 21
3.2. La internacionalización de los servicios en España	Pág. 24
4. INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN	
4.1. El apoyo del ICEX	Pág. 28
4.2. Apoyo específico a empresas andaluzas: EXTENDA	
4.3. Agencia Andaluza de Promoción Exterior	Pág. 36
4.4. Instrumentos financieros de apoyo de la administración	Pág. 38
II. Resúmenes de los seminarios	Pág. 40
1. AUDITORIO I: LOS PLANES INTEGRALES DE DESARROLLO DE MERCADOS	Pág. 41
SEMINARIO 1	Pág. 41
Usa: productos gourmet. Los canales de distribución y marketing. <i>Fancy foods</i>	
SEMINARIO 6	Pág. 44
China: retos y perspectivas de la economía china	

SEMINARIO 10	Pág. 48
Japón y Corea: dos mercados de oportunidad para la empresa	
SEMINARIO 14	Pág. 53
Marruecos y Argelia: oportunidades en el sector medioambiental. La experiencia de empresas españolas	
SEMINARIO 19	Pág. 57
Brasil y México: dos potencias en expansión. Oportunidades para las empresas españolas	
SEMINARIO 24	Pág. 63
Rusia: oportunidades y riesgos de un mercado en crecimiento, la era post-Putin	
2. AUDITORIO II y III: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS	Pág. 67
SEMINARIO 2	Pág. 67
Implantación de la banca en el exterior. Su apoyo a la internacionalización empresarial	
SEMINARIO 7	Pág. 71
Enoturismo como sector servicio exportable. Referencias internacionales	
SEMINARIO 11	Pág. 74
Mercado multilateral: experiencia y consolidación de empresas españolas	
SEMINARIO 15	Pág. 79
El modelo español de financiación de infraestructuras: oportunidades y experiencias en Rusia y EE. UU.	
SEMINARIO 21	Pág. 83
Los servicios internacionales del sector de educación y formación: escuelas de negocio con proyección internacional	
SEMINARIO 25	Pág. 86
Los efectos de la multilocalización sobre la economía española. Incidencia en el sector servicios	
SEMINARIO 3	Pág. 90
Estrategias de internacionalización para empresas de logística	
SEMINARIO 8	Pág. 94
Franquicia como estrategia de internacionalización	
SEMINARIO 12	Pág. 97
Estrategias de marca para el sector servicios	

SEMINARIO 16	Pág. 100
Nuevos canales de distribución para las industrias culturales	
SEMINARIO 20	Pág. 104
Los nuevos modelos de internacionalización de servicios facilitados por el uso de las nuevas tecnologías: el caso de la India	
SEMINARIO 26	Pág. 107
Oportunidades de internacionalización para el sector inmobiliario	
3. AUDITORIO IV y SALÓN RONDA: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN	Pág. 110
SEMINARIO 4	Pág. 110
El plan de internacionalización de la tecnología	
SEMINARIO 9	Pág. 112
Andalucía, un mercado de atracción de inversiones. Interés + idea	
SEMINARIO 13	Pág. 115
Instrumentos financieros de la administración comercial de apoyo a la internacionalización	
SEMINARIO 17	Pág. 117
Servicios de apoyo a la iniciación a la exportación: ICEX, EXTENDA, Cámaras	
SEMINARIO 22	Pág. 119
El plan de internacionalización de la empresa andaluza	
SEMINARIO 27	Pág. 121
Apoyos de internacionalización en internet	
SEMINARIO 5	Pág. 123
Pasaporte al exterior, instrumento de gestión internacional	
SEMINARIO 32	Pág. 125
Plan de apoyo a las marcas españolas	
SEMINARIO 18	Pág. 128
La internacionalización del sector servicios en España	
SEMINARIO 23	Pág. 132
Claves de la economía mundial	
SEMINARIO 28	Pág. 134
La importancia del clima de negocios para la atracción de inversiones	

ÍNDICE DE PONENTES

NOMBRE	FUNCIÓN	EMPRESA	SEMINARIOS
Alarcón, José Luis	Presidente	ATHISA	14
Albalá, Eduardo	Consultor	Barrabés Internet	27
Alberdi, Rocío	Dir. División de Agroalimentarios	ICEX	1, 7
Alonso, José Antonio	Director	ICEI	23
Bisbal, Pedro	Dir. Área de Información y Comunicación	EXTENDA	17
Bretones, Antonio	Consejero	OFECOMES	20
Buisán, Mario	Dir.G. Información e Inversiones	ICEX	13, 2, 25
Burrell, Alan	Consultor independiente	Ex funcionario del ADB	11
Bustamante, Álvaro	Subdirector General de CESCE	Seguros de Crédito	13
Carbajo Isla, Alfonso	Consejero económico y comercial	OFECOMES	10
Carbonero, Francisco	Secretario General	CCOO de Andalucía	22
Carrillo, Antonio	Secretario General	Conf. de Empresarios de Andalucía	22
Castillo Serna, Conrado	Dir. Adj. Evaluación y Seguimiento	Red.es	16
Castro, Mar	Dir. In.. a la Exp.y N. Proyectos	ICEX	17
Cerviño, Julio	Prof. de marketing internacional	Universidad Carlos III	12, 32
Coloma, Rafael	Dir. Adj. Div. Prom.de Servicios	ICEX	16
Corrales Kindelan, Fco.	Consejero económico y comercial	OFECOMES	19
Correa, Carlos	Director Comercial	Transportes Pantoja	3
Cremer, Rolf D.	Decano	CEIBS	6, 21
Cristeto, Begoña	Consejera Delegada	INTERES. Invest in Spain	9
Dajani, Jorge	Consejero económico y comercial	OFECOMES SHANGHAI	6
Daw, Ann	Presidenta	NASFT	1
de Cabo, Julián	Subdirector General	Instituto de Empresa	16

de Larramendi, Luis	Consejero	MAPFRE	12
Desai, Padma	Profesora de Sistemas Económicos	Universidad de Columbia	24
Doménech, Luis	Presidente	ICIL	3
Escobar, María Jesús	Dir.Cons. de S. Público y Turismo	Deloitte	28
Fernández Palacios, Ant. M.	Secretario General en funciones	Consejo Andaluz de C. de Comercio	17
Fernández Palomero, Ignacio	Consejero económico y comercial	BEFESA	14
Fernández, Joaquín	Dir.División de Inv. y Des.de Negocio	OFECOMES	10
Folgado, Manuel	Director General	System Centros de Formación	8
García, Juan Manuel	Senior Finance Team	COLT India	20
Gómez, Carlos	Consejero económico y comercial	ICEX	24
Gómez, Arturo	Consultor	Webexportadora.com	27
González, Raúl	Secretario General	Grupo Barceló	12
González, Coriseo	Dir. Div. Prod. Ind. y Tecnología	ICEX	4
Graveleau, Serge Andree	Director Nacional	Modtrans	3
Guillén, Mauro	Director	Lauder Institute	21, 25
Herce San Miguel, J. Antonio	Socio y Director de Economía	Analistas Financieros Internacionales	28
Hernani, Jaime	Director General	AGEX	4
Íñiguez, Santiago	Decano	Instituto de Empresa	21
Jensana, Amadeo	Director Círculo de Negocios	CASA ASIA	10, 20
Jiménez Ontiveros, Fernando	Subgerente	AETIC	4
Jiménez, Virginia	Resp. Dep. de C. Exterior	FOMIN B. Interamericano de Desarrollo	11
Kövesdi, María	Directora General	MKM	5
Lamothe, Prósper	Asesor del Área de Riesgos	BBVA	2
Llopis, Jaime	Socio	Cuatrecasas Brasil	19
Lombardero, María Luisa	Directora General	Caja Sol	2
López Corral, Antonio	Cat. ETSI Caminos Canales y Puertos	ZINKIA	16
López, Rafael	Subd. G. de B. Cooperación y Mediación	Instituto de Crédito Oficial (ICO)	13

López, Víctor	CEO	UPM	15
Loureda, María Dolores	Consejera económica y comercial	OFECOMES	14
Luaces, Fernando	Presidente	BOA Music	16
Márquez, Juan Miguel	Director	División de Promoción de Servicios ICEX	18
Martín Acebes, Ángel	Vicepresidente	ICEX	21
Martínez Aparicio, Salomé	Jefa Dpto. Formación Empresarial	AT4 wireless	18
Martínez, Pablo	Jefe de Análisis Internacional	ICEX	5
Martínez, Prudencio	Secretario Técnico	FADESA	26
Martínez, Luis Fernando	Director General	FRANCA	8
Miguel Cortés Arcas, José	Dir. Adj. Div Prod. Ind. y Tecnología	ICEX	11
Moreno, Julio	Director General	EXTENDA	22
Moriyón Diez, Pedro	Dir. Gen. Promoción	ICEX	32
Muela Pareja, Mariano	Consejero económico y comercial	OFECOMES	19
Navarro, Joaquín	Director General	ABBOTT Laboratories	9
Nicolás, Fernando	Dir. Adj. Div. Prod. Ind. y Tecnologías	ICEX	15
Niimura, Yoshiro	Director	Niimura Management Institute	10
Núñez de Prado, Francisco	Director Gerente	Núñez de Prado	1
O'Kean, José María	Catedrático	Universidad Olavide de Sevilla	23
Ontiveros, Emilio	Catedrático Economía de la Empresa	Universidad Autónoma de Madrid	23
Otero, Miguel	Director General	AMRE	12, 32
Palacios, José	Socio del departamento fiscal	Garrigues	12
Palacios, José	Socio del Departamento Fiscal	Garrigues	28
Palmada, Salvador	Socio	Spencer Stuart	12
Parés, Francesc	Director	Interstrategies	18
Peña, Rafael	Director	GESCULT, S.L.	7
Pérez de Unzueta, Juan Carlos	Socio	MKM	5
Quero, Jesús	Director	Parque Tec. De C. de la Salud de Granada.	9
Revenga, Alicia	Directora	Grupo Exportador de SEOPAN	15

Reyero Suárez, Fernando	Presidente	ITSMO 94	11
De Rodríguez Bordallo, Jose Manuel	Director General	AGRO. SEVILLA ACEITUNAS, S.C.A.	24
Romeo, Remedios	Presidente	COFIDES	13
Ryun Chang, Dae	Profesor	Yonsei University	10
Santiso, Javier	Economista Jefe/Director Adjunto	OCDE	25
Seco, Rafael	Director Internacional	Grupo SANDO	26
Serra, Javier	Consejero económico y comercial	OFECOMES Pekín	6
Serrano, Miguel Ángel	Director General	Ag. Innovación y Desarrollo de Andalucía	9
Shaw, Jeffrey	Jefe de departamento	OFECOME Nueva York	1
Torregrosa, Pilar	Responsable de Comunicación	MC Inmobiliaria	8
Torres, Javier	Dir. Cont. Int. y Val. Integral del Riesgo	Grupo Santander	2
Valencia, Pedro	Director General	HI Grupo	26
Valenzuela, Javier	Director de Marketing y Comunicación	Grupo Matarromera	7
Valverde, Dionisio	Secretario de Relaciones Institucionales	UGT de Andalucía	22
Velázquez, Cándido	Consejero	Telvent (grupo Abengoa)	12
Vera, Victoria	Dir. Adj. de Información y Comunicación	ICEX	27
Verdeguer, Enrique	Consejero económico y comercial	OFECOMES	14
Vía, Oscar	Dir. Gen. de Comercio e Inversiones	Mº de Industria, Turismo y Comercio	13

ÍNDICE DE RELATORES

NOMBRE	FUNCIÓN	SEMINARIOS
De Pastors, David	Profesor IEDE, Escuela de Negocios	3, 8, 12, 16, 20 y 26
Esteban, Oscar	Profesor IEDE, Escuela de Negocios	2, 7, 11, 15, 21, 25
Mata, Gustavo	Profesor IEDE, Escuela de Negocios	Resumen, 5, 18, 23, 28 y 32

I. RESUMEN EJECUTIVO

Relator: Gustavo Mata

1. INTRODUCCIÓN

La economía española mantuvo en el año 2006 la tendencia alcista de los últimos ejercicios creciendo a tasas superiores que la media de la Unión Europea: el crecimiento del PIB fue del 3,9% en 2006, frente al 2,9% del conjunto de la UE. Por otra parte, en 2006, el patrón de crecimiento de la economía mostró un mayor equilibrio reduciéndose la aportación al mismo de la demanda interna, que se situó en el 4,9%, al tiempo que la demanda externa redujo su contribución negativa hasta situarla en el -1%. También en 2006 se produjo un gran crecimiento de la inversión en bienes de equipo - 9,7% en 2006 frente a 9% en 2005 -, al tiempo que se mostró una tendencia a la desaceleración en la inversión en construcción cuyo crecimiento fue de 5,9 % en 2006, frente a 6% en 2005.

Desde el punto de vista del sector exterior, a pesar de que aun sigue siendo la asignatura pendiente de la economía española, los resultados de 2006 mostraron una desaceleración en el crecimiento del déficit comercial que se situó en el 15,3%, frente al 28,3% del año 2005, principalmente como consecuencia del buen comportamiento de las exportaciones. El sector servicios mantuvo su tradicional situación de superávit mostrando un incremento de los ingresos de un 14,6% frente al año anterior, siendo especialmente significativo el incremento de los ingresos por servicios no turísticos, que se situó un 27,2%. Sin embargo, los resultados más destacables se obtuvieron en el capítulo de la inversión española en el exterior, que se situó en una cifra casi record: 58.838 M€ creciendo un 80% respecto al año 2005. Además los flujos netos de inversión española en el exterior superaron a los flujos netos de inversión extranjera en España en más de 50.000 M€, la cifra más alta de la historia.

2. LOS PLANES INTEGRALES DE DESARROLLO DE MERCADOS

2.1. LOS MERCADOS OBJETIVO DE LOS PIDM

Los PIDM se lanzaron en 2005 con el objetivo de 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. Después de un estudio en los que se clasificaron los diferentes mercados en función de su potencial para la inversión y para la exportación de las empresas españolas, se seleccionaron, como países objetivo: Argelia, Brasil, EE. UU., China, India, Japón, Marruecos, México y Rusia. En 2006 se han analizado de nuevo los mercados, siguiendo la misma metodología, y se han incorporado a la lista de países objetivo Turquía y Corea.

Pasamos someramente revista, país a país, a las razones para su inclusión como PIDM:

- **ARGELIA** muy próxima geográficamente, con un fuerte crecimiento económico, está inmersa en un proceso de progresiva normalización política y tiene una buena estabilidad financiera. Es uno de nuestros grandes suministradores de productos energéticos. Pero sólo somos el undécimo exportador a Argelia, el cuarto entre los comunitarios, y actualmente se abren interesantes oportunidades para la inversión.
- **BRASIL**, con 180 millones de habitantes, representa el 40% de PIB de Sudamérica. España es el segundo país con mayor inversión en Brasil y Brasil es el segundo destino de las exportaciones españolas a Iberoamérica, pese a ello sólo somos el decimosexto proveedor con una cuota de solo el 1,6%. Este dato contrasta con la inversión española en el país que nos sitúa como el segundo inversor detrás de EE. UU.
- **COREA DEL SUR** es una de las economías más abiertas y dinámicas del planeta. Con una tasa de crecimiento del 5% del PIB en 2006, es actualmente la undécima economía a nivel mundial con una renta *per cápita* que se aproxima a los 20.000 US \$. Los intercambios comerciales

de España con Corea del Sur son muy escasos y la imagen de España muy débil.

- **CHINA**, con un enorme crecimiento sostenido, se ha configurado ya como un actor mundial de primer orden con un protagonismo creciente. Son 1.300 millones de habitantes; si continúa en la actual senda de crecimiento, en veinticinco años China alcanzará a EE. UU. en PIB. España mantiene un gran déficit comercial con China. Tenemos una presencia mínima y una inadecuada imagen. 2007 es el año de España en China lo que en sí mismo constituye una gran oportunidad.
- **EE. UU.** es la primera economía mundial. Tiene 300 millones de habitantes con casi 40.000\$, de renta per cápita. En 2006 EE. UU. fue el segundo inversor exterior en España y acumula el mayor stock inversor en nuestro país, con un 20 % del total del mismo, repartido por muchos sectores de actividad. EE. UU. ha sido para las exportaciones nuestro sexto destino en 2006 y el segundo para las inversiones españolas en el exterior.
- **INDIA.** Una de cada seis personas en el mundo vive allí. India ha crecido el 6,5% de media en los últimos diez años con el interesantísimo matiz de que los servicios son responsables del 60% del crecimiento del PIB; los servicios de IT son el 48 % de total, y el 75% se exporta; los servicios de BPO son el 20 % del total, y el 87 % se exporta. India y España son dos grandes desconocidos.
- **JAPÓN** es la segunda economía del mundo con 128 millones de personas y una renta *per cápita* de 38.000 \$. Las exportaciones españolas a Japón - en torno a 1.500 M€ en 2006 - y la escasa inversión y presencia en el país - 50M€ y una veintena de empresas - no se corresponden, hasta ahora, con la importancia del país.
- **MARRUECOS** es nuestro principal mercado en África, nuestro undécimo cliente a nivel mundial y el cuarto fuera de la UE. Marruecos es también el principal destino de la inversión española en África: somos el segundo inversor allí.
- **MÉXICO** es la mayor economía de Latinoamérica y tiene un gran potencial de crecimiento. Integrado en doce Acuerdos de Libre Comercio, desde allí se tiene acceso preferencial a cuarenta y tres países. España sólo es el

décimo proveedor, pero por inversión acumulada en México es el segundo, sólo detrás de EE. UU.

- **RUSIA** es una de las grandes potencias energéticas del mundo con un volumen de reservas superior a 300.000 M\$. Con una tasa media de crecimiento del PIB real superior al 6% en estos últimos años, es una de las economías más dinámicas del mundo; Rusia tiene una gran demanda interna y necesita recomponer su estructura productiva, además debe hacer importantes reformas estructurales en los sectores monopolizados: sistema financiero, administración pública, educación y salud.
- **TURQUÍA**, candidato a la integración en la UE es la tradicional puerta de entrada a los mercados de Medio Oriente. Es cada día más estable, la economía más abierta y menos intervenida y el crecimiento mayor. Es el tercer destino de nuestras exportaciones fuera de la UE y somos el undécimo país inversor allí – el séptimo de entre los comunitarios -.

Los resultados de los PIDM se deberán ver a medio y largo plazo pero ya se puede constatar la mejora: la exportación a los países incluidos en el PIDM, con Turquía y Corea, ha crecido por encima del total de la exportación española en 2006 - un 14,6% frente a un 10,6% respectivamente -. Las exportaciones a los PIDM han pasado de representar el 10,7% y el 11,4% del total de las exportaciones españolas en 2004 y 2005, respectivamente, a suponer un 11,9 % en 2006. Es destacable el incremento de las exportaciones a Rusia, más del 37.6%, a EE. UU., casi el 30%, y a México, casi el 17%.

2.2. OPORTUNIDADES EN LOS MERCADOS PIDM

En los talleres y seminarios de EXPORTA 2007 se pasaron revista a algunas de las singulares oportunidades que en estos mercados hay para las empresas españolas. Con ánimo de síntesis incluimos a continuación las principales oportunidades para el comercio y la inversión país a país:

- **ARGELIA** tiene un ambicioso programa medio ambiental: grandes plantas desaladoras; depuradoras de aguas residuales; plantas de energía solar - se

pretende conseguir que en el 2020 haya una potencia instalada de origen solar como el total de energía generada en el país a día de hoy-; pantanos, sistemas de canalización, reutilización de aguas residuales, y dos grandes proyectos de trasvases - sólo en agua, hasta el 2009, se realizarán concursos internacionales por importe de veinte millardos de dólares -. El ICEX apoya al sector medioambiental en Argelia mediante la presencia de un Pabellón Oficial en la Feria Pollutec, así como con el programa FAIP.

Además en Argelia hay grandes oportunidades para el comercio en: energía, bienes de equipo, medio ambiente, transporte y electrónica e informática y agroalimentario; y para la inversión en: ingeniería e infraestructuras, transporte, tratamiento de aguas, energía - petróleo, gas, electricidad, renovables -, agricultura e industria agroalimentaria, fertilizantes y distribución comercial.

- **BRASIL.** Hacer negocios en Brasil es difícil y complejo por la dificultad de apertura de nuevos negocios, por la complejidad del sistema aduanero, por el intrincado sistema fiscal y por la escasa flexibilidad del mercado de trabajo; sin embargo, hay interesantísimas oportunidades para la exportación y para la inversión. Brasil está desarrollando una potente industria de energías renovables.

Las oportunidades en Brasil están en: energía, construcción y gestión de infraestructuras, saneamiento y medio ambiente, equipos de transporte y componentes, electrónica, informática y sociedad de la información, máquina herramienta, maquinaria agrícola, maquinaria textil y para trabajar la madera, editorial y servicios educativos, bienes de consumo duraderos, textil y confección, productos agroalimentarios, productos cosméticos y servicios empresariales. Son muy interesantes también las oportunidades en proyectos MDL/AC.

- **COREA DEL SUR** es ya líder mundial en sectores como: Automoción, Naval, Electrónica y Telecomunicaciones, registrando asimismo un elevado crecimiento en sectores de alto contenido tecnológico: domótica, robótica, biotecnología y tecnología móvil.

Las oportunidades comerciales están en productos agroalimentarios: gourmet y ecológicos; en bienes de consumo de alta calidad y buen diseño: marroquinería, calzado, textil, cosméticos, hábitat; en bienes industriales: productos químicos, materiales de construcción, suministros a las industrias de automoción y de construcción naval y medicamentos; en maquinaria y bienes de equipo: vehículos de transporte, maquinaria de envasado, equipamiento médico y laboratorios; y en servicios: medioambientales, distribución comercial y franquicias. Las oportunidades para la inversión: en el sector financiero y seguros; en servicios energéticos: energía eólica y foto voltaica, mini-centrales hidráulicas; en servicios a Empresas: logística, arquitectura, ingeniería, planificación urbana y paisajística; en servicios medioambientales: reciclaje, recolección y eliminación de residuos industriales; en gestión de infraestructuras; en alta tecnología: telecomunicaciones, automoción, robótica, biotecnología y animación.

- **CHINA.** 2007 es el Año de España en China. Las oportunidades que supone el mercado chino se pueden sistematizar así:
 - Exportación a China: alimentos y bebidas, productos de consumo de diseño, gama alta y marcas reconocidas, materiales de la construcción, bienes de equipo o servicios, tales como turismo, derechos de autor o educación.
 - Importación de productos chinos: la gama de productos es amplia y creciente.
 - Inversión en China para vender en el país: alimentos y bebidas, industria: de automoción, química, petroquímica; servicios: financieros, infraestructuras de transporte, servicios urbanos, distribución y turismo.
 - Inversión en China para vender en España o en terceros mercados.
 - Inversión china en España, como plataforma productiva para acceder a Europa, América y África.

- **EE. UU.** Los productos *gourmet* gozan de un alto valor percibido por parte del consumidor estadounidense y, en consecuencia, de un precio muy superior al de los productos convencionales. El mercado *gourmet* en EE. UU. se estima en torno a los 38.500 M\$ en 2006, con un crecimiento anual de un 13%; un

mercado globalizado con productos de todos los países del mundo tratando de posicionarse -cada año se introducen 15.000 nuevos productos-, la competencia por un espacio en el lineal es feroz. Es un mercado tremendamente competitivo y muy exigente pero una vez posicionado el producto, los resultados pueden ser extraordinariamente rentables. Las claves para ello son: la innovación, la calidad y el estilo en la presentación; y en cuanto al producto en sí mismo, las características más demandadas por los consumidores son que sea: personalizado, controlable, vitalista, sencillo y basado en criterios de sostenibilidad en la explotación y comercialización.

Las oportunidades comerciales en general están en los sectores: agroalimentario, bienes de consumo, bienes de alto contenido tecnológico, culturales y audiovisuales, turismo cultural, idiomático y de negocios. Para la inversión en: infraestructuras, biotecnología, química y farmacia, sector financiero, energías renovables y medioambiente. El modelo concesional español de financiación de infraestructuras está teniendo gran éxito en EE. UU.

- **INDIA.** Los servicios de IT generan allí casi tres millones de empleos: mitad directos, mitad indirectos. En 2010 representará el 7 % del PIB y será la causa del 17 % del crecimiento indio entre 2004 y 2010. El fenómeno del *outsourcing* y el *offshoring* viene propiciado por la evolución del sector de los servicios de IT que ha pasado de la exportación global a la producción global y, finalmente, a la reorganización global. La búsqueda de mayores márgenes por parte de las empresas, el incremento global de la conectividad, la mejora de la cualificación de las personas en los países emergentes, la progresiva confianza desarrollada entre las empresas, son algunos de los aspectos clave que han propiciado la generalización del modelo. Los servicios objeto de deslocalización son cada vez más y cada vez más complejos y sofisticados: comenzaron por el *back office*, para seguir con la atención al cliente, el apoyo a la gestión, el apoyo a la toma de decisiones, el diseño, el I+D, etc. India, China, Malasia, República Checa y Singapur son los destinos más atractivos para el *offshoring*.

Las oportunidades para el comercio allí están en: productos químicos, equipos hospitalarios, material eléctrico y maquinaria, electrónica y comunicaciones,

alimentación y procesado de alimentos de alta calidad y bienes de consumo duradero. Los materiales de construcción de calidad, pueden protagonizar un fuerte crecimiento en los próximos años, arrastrados por el *boom* inmobiliario. Hay oportunidades para la inversión en los sectores en proceso de privatización: producción y distribución de energía eléctrica, aviación civil, ferrocarriles y carreteras; también en componentes para automóviles y maquinaria eléctrica; en servicios: ingeniería, en especial electrónica y comunicaciones; en construcción; en telecomunicaciones y tecnologías de la información; y en Turismo. India es un país con déficit energético y de abastecimiento y saneamiento del agua, con fuerte apoyo público a la iniciativa privada en el campo de las energías renovables y del ciclo del agua, habiéndose identificado líneas de actuación específicas para las empresas españolas, principalmente vía transferencia tecnológica, I+D, colaboraciones con empresas locales, o bien mediante la puesta en marcha de proyectos específicos. El modelo concesional español de financiación de infraestructuras se podría extender también a India.

- **JAPÓN** es el primer socio comercial de España en Asia. Japón, por su tamaño, por su pasión por la innovación, por su creciente apertura al exterior, por la seguridad jurídica, estabilidad política y social, y por sus infraestructuras es un mercado prioritario para la exportación y para la inversión extranjera.

Hay oportunidades comerciales en: productos de alta calidad, con diseño original o marca reconocida; alimentación gourmet, máquina herramienta de calidad, componentes de automoción, energías alternativas; y en servicios: el español como recurso económico, servicios relacionados con el ocio y el turismo. Las oportunidades para la inversión están en: banca y seguros, sectores relacionados con procesos de desregulación: transporte, telecomunicaciones y otros servicios, establecimientos comerciales -moda-, biotecnología, tecnologías de la información, medio ambiente y energías renovables.

- **MARRUECOS.** El Gobierno de Marruecos ha puesto en marcha de un Plan Nacional del Medio Ambiente (PANE), que supone grandes oportunidades

ligadas a las energías renovables, el tratamiento de agua potable y desalación, así como los tratamientos de residuos de todo tipo. España tiene firmado un Memorando de entendimiento (MOU), para cooperar en proyectos que se encuadren en el marco del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL).

Las oportunidades comerciales están en: industrias relacionadas con el turismo, industria auxiliar de la energía, bienes de equipo, medioambiente, industria auxiliar de telecomunicaciones, industria agroalimentaria, fertilizantes, pesticidas y equipos de riego, material eléctrico y materiales de construcción. Las oportunidades para la inversión en: infraestructuras, consultoría e ingeniería, energía y energías renovables, tecnologías de la información, servicios públicos -agua, electricidad, residuos-, distribución comercial y franquicias, transporte y pesca; también hay una gran oportunidad en componentes para automoción. El turismo, que representa la segunda fuente de entrada de divisas del país, es otra gran oportunidad de inversión.

- **MÉXICO** es nuestro primer gran mercado en Iberoamérica y presenta numerosas oportunidades de inversión. Es un país que puede servir de plataforma para otros mercados de la región. Algunas cuestiones a tener en cuenta a la hora de exportar, aparte de las asociadas a los riesgos del país, son: la necesidad de adaptarse a las costumbres locales; negociar con persistencia; aprovechar el efecto arrastre de la buena imagen de España en México y proteger la propiedad intelectual.

Las oportunidades comerciales están en: industria auxiliar de la energía, bienes de equipo, medioambiente, auxiliar de telecomunicaciones, electrónica e informática y alimentos y bebidas. Las oportunidades para la inversión: ingeniería, tratamiento de aguas, energías renovables, tecnologías de la información, industria transformadora y distribución comercial. Hay también interesantes oportunidades en proyectos MDL.

- **RUSIA.** El nivel de precios de los productos energéticos va a permitir acometer al país cuantiosas inversiones en numerosos sectores y aumentar notablemente el nivel de vida de la población. La recuperación de las rentas y

la necesidad de renovación de un aparato productivo obsoleto dan lugar a un mercado muy atractivo para nuestras empresas. La entrada de Rusia en la OMC, prevista para el 1 de enero de 2008, será un acontecimiento muy positivo, ya que, aparte de las rebajas arancelarias, se configurará un marco mucho más transparente y seguro para el comercio y la inversión; por otra parte, esta circunstancia facilitará la negociación de un nuevo Acuerdo de Colaboración y Cooperación entre Rusia y la Unión Europea más ambicioso que el actual, que impulse una mayor integración económica entre las dos áreas y una armonización mayor de las legislaciones..

Las oportunidades comerciales están en: productos agroalimentarios, bienes de consumo y en maquinaria y equipos industriales para la industria alimentaria, textil y tratamiento de madera. Las oportunidades para la inversión en: componentes para automoción; infraestructuras de transporte: carreteras y ferrocarriles -el modelo concesional español de financiación de infraestructuras ha sido adoptado en Rusia, petróleo, gas y electricidad-; y en turismo.

- **TURQUÍA**, es un gran mercado con expectativas de fuerte crecimiento a medio y largo plazo. Las ayudas financieras en la etapa de preadhesión a la UE - 1.602,607 euros en el período 2007–2009- representan importantes oportunidades. La necesaria liberalización y privatización de muchos sectores también. Además Turquía es una más que interesante plataforma industrial en Oriente Medio. La presencia de empresas españolas en Turquía es todavía escasa, especialmente en servicios.

Las oportunidades comerciales están en: maquinaria para la industria alimentaria y envasado de alimentos, componentes de automoción, maquinaria herramienta en general, maquinaria textil, textiles para el hogar, componentes para el calzado, piedra natural, equipamiento hotelero, subcontratación industrial y materia eléctrico. Para la inversión: en infraestructuras, en sectores en proceso de privatización como el sector energético, tanto en generación como en distribución, y en energías renovables, y en el sector financiero, también en construcción, en distribución minorista, en agroindustria, en industria auxiliar del automóvil y en turismo.

3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

3.1. CONSIDERACIONES GENERALES ACERCA DEL CARÁCTER DE LOS SERVICIOS

El profesor Santesmases señalaba, en 1991, que los servicios, frente al resto de productos, presentan algunas características que los hacen singulares: su intangibilidad: no son, como los bienes materiales, fácilmente percibidos por los sentidos; su inseparabilidad: no pueden separarse de quien los presta; su heterogeneidad y variabilidad: son difíciles de estandarizar; y su caducidad: no pueden guardarse ni almacenarse. Esas características tienen, para el citado profesor, algunas implicaciones para su comercialización: dificultades para la promoción; dificultades para su diferenciación con la competencia; precio difícil de fijar; posibilidad de marketing *one to one* a través del trato directo con el cliente lo que facilita un mayor conocimiento del mismo; problemas para transmitir la propiedad; y dificultad de protegerlos mediante patentes. Por todo ello es por lo que su internacionalización es más vía inversión directa que vía exportación estricta.

Hoy la clásica separación de los productos en bienes materiales, fungibles o no, y servicios, está siendo ampliamente superada. Productos – tanto bienes como servicios – son tales productos en función de su capacidad de satisfacer necesidades individuales o colectivas de los clientes; lo trascendente no es ya el producto, sino la necesidad del cliente y la capacidad que las empresas tengan de detectar esa necesidad y de darle satisfacción; se ha llegado a decir que el producto es un accidente en la satisfacción de la necesidad del cliente. Las compañías ya no venden productos materiales sino soluciones. Los bienes materiales van frecuentemente acompañados de una parafernalia de servicios. El enfoque ya no está en el producto sino en el cliente. El tremendo desarrollo de las modernas tecnologías de la información y, sobre todo, internet, ha supuesto un cambio muy importante en el enfoque de la comercialización de los servicios. En primer lugar, la inseparabilidad ha sido, en muchos casos, superada: si bien es cierto que los servicios no pueden separarse de quien los presta, ahora hay servicios que pueden prestarse *on line*; también, en algunos

casos, los servicios ya pueden almacenarse: hay soportes capaces de contener gran cantidad de contenidos y de información y la red se ha convertido en el gran almacén para tenerla a disposición de cualquiera. En segundo lugar, las tecnologías de la información han posibilitado que el marketing *one to one* se automatice: se trata de dar mensajes individualizados de acuerdo con sus características a cada uno de los clientes, pero poder hacerlo automáticamente en función del perfil de consumidor cada uno de ellos.

La cadena de valor, concebida por el profesor Porter como un proceso secuencial en el que los bienes producidos iban acumulando valor, necesita hoy una adaptación. La idea de que el proceso de añadir valor es secuencial y consecutivo es aún más difícil de asumir si se piensa en la producción de servicios. Cuando se trata de la producción de algo intangible e inseparable, una cadena de valor secuencial, con logística interna y externa como categorías, es directamente inaplicable. En los servicios, por la inseparabilidad inherente a la producción de los mismos, cada acto de prestación del servicio es más un proyecto singularizado, por más que sea automatizable, que un proceso. El marketing de los servicios es cada vez más relacional y menos transaccional. ¿Cómo aplicar la idea de una cadena de valor ligada a un proceso secuencial en estos casos? Los procesos de valor no son hoy ni tan secuenciales, ni tan visibles; hoy en día las cadenas de valor son, sobre todo, cadenas de conocimiento. La mayor parte de los procesos que las compañías ejecutan para dar satisfacción a las necesidades de los clientes -eso es producir y no otra cosa- son procesos en los que la información se va convirtiendo en conocimiento. El trabajo de cada persona en la organización consiste en procesar información y convertirla en conocimiento, que se sirve al eslabón siguiente de la cadena. Pero, conocimiento no es lo mismo que información: el conocimiento pasa por poder identificar, estructurar y, sobre todo, utilizar la información para obtener un resultado.

La gestión de la información y la creación del conocimiento, son las nuevas fuentes de ventaja competitiva, la cadena del valor ya no es un flujo secuencial de actividades tangibles, la cadena del valor es, más bien, toda la información que circula en la empresa y la que va de la empresa a sus clientes, a sus

proveedores, etc. La información y los mecanismos que la proporcionan, valoran, clasifican y almacenan: los sistemas, son ahora los elementos clave de éxito de las empresas: las fuentes de sus ventajas competitivas. Muchas empresas son sólo software. Internet ha deshecho las cadenas de valor de muchos sectores. Con todo el mundo conectado a internet, la información puede viajar por su cuenta. Las empresas de muchos sectores son sólo un *front office* en contacto con el cliente y detrás muchas transacciones deslocalizadas geográficamente, pero integradas en la cadena de valor.

Todos los sectores están ya afectados: por la desestructuración de la cadena de valor que origina internet, por el abaratamiento de los trasportes y por la liberalización del comercio mundial. La desestructuración de las cadenas de valor integradas verticalmente está modificando las fuentes de la ventaja competitiva en todos los sectores. Las cadenas de valor se han fragmentado dando lugar a negocios diferentes con sus propias fuentes de ventaja competitiva. Algunos de los nuevos negocios, gracias a la red, se encontrarán con enormes economías de escala, lo que dará lugar a grandes monopolios: en una red global, cuantas más personas haya conectadas, más útil es estar en conexión; las redes crean economías de escala. Esta dinámica que se retroalimenta sola tiende a crear gigantes. La primera empresa que consiga alcanzar la masa crítica se puede quedar con todo o con casi todo el mercado. También a medida que las cadenas de valor se fragmentan y reconfiguran, aparecen nuevas oportunidades de negocio en la producción de bienes y en prestación de servicios. Los directivos tendrán que desestructurar sus propias empresas: deslocalizar tareas, convertir a sus negocios en redes de transacciones, si ellos no lo hacen, los competidores sí lo harán. No hay que tener miedo de la deslocalización, por cada puesto de trabajo que se va a un país en desarrollo se crean muchos más en los países ricos y de mucha mayor cualificación. Lo que se ha de propiciar es la formación permanente y la flexibilidad organizativa y social que disminuya los costes del cambio. En la conferencia inaugural de EXPORTA 2007, el profesor de la Universidad de Columbia Jagdish Bhagwati destacó que la globalización es un fenómeno imposible de frenar que tiene al menos cinco dimensiones: el incremento del comercio, el aumento de los flujos de inversión directa, el aumento de la

inmigración -legal e ilegal- , y la difusión -casi instantánea- de la tecnología. Frente a la globalización no es racional que los países desarrollados tengan miedo, pues es una oportunidad tanto para los países pobres como para los países ricos; en éstos, por cada puesto de trabajo de relativamente baja cualificación que se pierde se generan muchos de alta cualificación; no va a ocurrir que todos los puestos de trabajo se vayan a China e India. La desestructuración de las cadenas de valor posibilita que hoy el comercio se base en transacciones de servicios. La deslocalización parcial de los procesos es una fuente de competitividad que posibilita crear empleo de mayor valor añadido. Hay lugar para todos en el sector servicios, según Bhagwathi, que puso como ejemplo las ramas sanitarias y turísticas para demostrar que la liberalización en la prestación de estos servicios es siempre positiva para todos. *Offshoring*, *outsourcing*, son los nuevos términos. A partir de ahora, más que competir, hay que detectar de redes, incorporarse a redes, cooperar. El trabajo de las empresas es intercambiable. El *front office* está en contacto con el cliente pero *back office* está en cualquier parte, desagregado e integrado en redes.

3.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS EN ESPAÑA

España es ya un país de servicios: éstos contribuyen al 61 % del PIB y al 67 % de los ingresos en la balanza comercial. La balanza de servicios -que sin incluir los datos del turismo presenta un déficit de 5.301,7 M€-, registró en 2006 un saldo positivo de 22.142,6 M€. La implantación exterior de las empresas españolas de servicios es responsable del 60% de las operaciones internacionales. Los subsectores más activos han sido: finanzas; agua, electricidad y gas; actividades comerciales; servicios a empresas; y telecomunicaciones. Un número significativo de empresas españolas de servicios son líderes mundiales en sus respectivos sectores de actividad.

El proceso de internacionalización es muy diferente para servicios que para bienes materiales, y mucho más rápido: mientras las empresas que producen bienes tardan en generar la necesaria base y en consolidar su actividad exportadora, y mucho más en pasar a la fase avanzada con inversiones

directas en el exterior, las empresas de servicios enseguida crean la base exportadora y pasan pronto a una etapa de internacionalización avanzada con inversión en el exterior. Para implantarse a través de la inversión directa se puede entrar rápidamente adquiriendo empresas locales, como es el caso de BBVA o BANCO SANTANDER, o a través de *Joint Ventures*, Alianzas Estratégicas; o por la lenta vía más lenta del crecimiento orgánico; también pueden combinarse diferentes modos de internacionalización a la vez, como en CORTEFIEL o ZARA, adaptando la estrategia a las condiciones concretas de cada mercado. En todo caso, la gestión de la marca se está convirtiendo en un factor de competitividad relevante. En general, el cambio de marcas se debe hacer paulatinamente (ejemplo de ABBEY en SANTANDER) porque la marca genera confianza y el público no acepta fácilmente su desaparición. Las compañías de servicios deben ser muy cuidadosas en la gestión de las marcas en su expansión internacional. Si bien es cierto que es recomendable mantener una marca única a nivel global, es necesario conseguir que la eliminación de marcas locales en los procesos de internacionalización no sea traumática para el negocio.

Como señala el estudio llevado a cabo sobre la internacionalización de las empresas de servicios en España, las empresas internacionalizadas forman un universo heterogéneo, compuesto mayoritariamente por PYMES, jóvenes y en fase incipiente del proceso de internacionalización pero con gran potencial exterior. La mitad de las empresas se internacionaliza siguiendo sigue a sus clientes, casi la mitad. La actividad internacional se suele iniciar en países próximos geográficamente o culturalmente, aunque luego la actividad exterior se consolida según criterios de oportunidad de negocio. Un tercio de las empresas lo hacen debido a su éxito en el mercado de origen; sólo la cuarta parte lo hacen empujadas por las limitaciones del mercado local. Las barreras con las que tropiezan las pequeñas empresas son: la falta de dimensión, las normas y marco legal en destino, el retorno lento de la inversión y la distancia cultural; para las empresas más grandes: la dificultad de encontrar personal español cualificado para asumir posiciones directivas en el extranjero es la clave.

Para internacionalizarse en servicios, como decíamos más arriba, se requiere enseguida la implantación en destino; se trata más de invertir en el exterior que de exportar. Desde el *boom* de entrada de inversiones en la década de los 80, con nuestro ingreso en la CEE, que buscaba bajos costes laborales y acceso a los mercados europeos, hasta nuestra reciente conversión en uno de los emisores mundiales de mayor relevancia hemos recorrido un largo camino: somos el noveno receptor mundial de IED -el sexto en la UE- y el octavo emisor. La inversión productiva en el exterior tiene como consecuencias: una mejora en la productividad para la empresa; creación de empleo, transferencia de tecnología y crecimiento económico para el país de destino; y mayor eficiencia para el país origen de la inversión. En veinte años, la inversión española en el exterior se ha multiplicado por 17, y, desde el año 1995, la tasa de inversión directa ha pasado del 45% al 60%. España se ha convertido en un emisor de capitales. La expansión española en el exterior se está orientando hacia nuevos mercados más allá de Latinoamérica: Asia y los países de la OCDE. La inversión de la banca española en el exterior ha supuesto en el periodo de 1993 a 2006 el 21% de la inversión total española fuera de nuestras fronteras. La solvencia, credibilidad, eficiencia, innovación en el diseño de productos financieros -consecuencia de la elevada tasa de competitividad interna-, junto con la relevancia internacional del euro y la cercanía cultural con Latinoamérica, en donde se ha producido una liberalización y apertura del sector financiero, están entre las razones del fenómeno. La internacionalización de las entidades financieras ha dado lugar a un proceso de fusiones y adquisiciones transfronterizas, que se ha acelerado en los últimos años, al avanzar el proceso de globalización. Para la banca española el proceso de internacionalización es ya un elemento natural del negocio.

Mención especial requieren las franquicias. La franquicia en España representa una facturación de 23.500 millones € en 2006. Operan un total de seiscientas cincuenta empresas, de las cuales quinientas treinta y una son de origen español. De ellas doscientas dos están presentes en los mercados exteriores, aunque sólo unas cincuenta de forma continuada. Los sectores más internacionalizados son los de moda, restauración, decoración y servicios, destacando la presencia en la UE (Portugal y Francia) y Latinoamérica

(México). Entre las empresas presentes en los mercados internacionales, destacamos, MANGO, TELEPIZZA, PRESSTO, VIAJES MARSANS, ADOLFO DOMÍNGUEZ, IMAGINARIUM, KA INTERNACIONAL, ARTESANOS CAMISEROS, NECK & NECK , PANS & COMPANY y LIZARRÁN. La internacionalización de franquicias españolas influye positivamente en la promoción de las marcas españolas en general y en la imagen de España. El proceso de internacionalización de la franquicia debe ser una consecuencia de la experiencia exitosa del negocio en el mercado nacional. Es necesario estudiar muy bien los mercados a los que se desee acceder y definir claramente una estrategia de acceso a los mismos tomando en consideración los factores tanto jurídicos como comerciales determinantes para el éxito.

También, y esto es muy significativo, las escuelas de negocio españolas tienen un gran prestigio internacional. Es un sector de enorme potencial de internacionalización y un elemento clave para la promoción de la imagen de España en el exterior y un gran atractivo para los estudiantes extranjeros de postgrado, que potencia el concepto de España como país exportador de formación. Madrid es hoy uno de los grandes *hubs* educativos mundiales junto con Londres, Chicago y Nueva York. El entorno de las escuelas está en una encrucijada muy compleja debido a la globalización, a la aparición de nuevos competidores y a los requerimientos por parte de Gobiernos, estudiantes y empleadores, a lo que hay que unir la escasez de profesorado. El sector está sometido a un fuerte cambio del que se derivan oportunidades: la armonización de los sistemas educativos, las agencias de acreditación que permiten comparar incrementando la transparencia, los *rankings* y, los fondos para créditos al estudio y becas, y el apoyo y promoción de España como destino educativo.

También es interesante lo que está ocurriendo con las empresas inmobiliarias españolas. El enfriamiento del crecimiento del mercado inmobiliario en España, junto con la gran capacidad financiera y la experiencia acumulada por parte de las empresas es el estímulo para la internacionalización. La selección de los mercados es uno de las variables clave para el éxito. El mercado de Europa Central y Europa del Este es el objetivo principal por las previsiones de

crecimiento y el relativo desfase del mercado con respecto a España. Más de cincuenta empresas inmobiliarias españolas ya están en mercados internacionales: en la Unión Europea: en Francia vía adquisiciones - METROVACESA RENTA CORPORACIÓN y RESTAURA, CHAMARTIN y COLONIAL- en Alemania, etc., en Europa del Este: Polonia, Hungría, Bulgaria y Rumania -ACCIONA, PRASA, REALIA, LUBASA, etc.- en América: México y Brasil -GRUPO LAR, FADESA, GRUPO ROIG en México, GRUPO SÁNCHEZ Y GRUPO MOLL en Brasil- y en Marruecos -FADESA, URBAS, MARINA D'OR-. La falta de un mercado financiero ágil para la concesión de hipotecas, es una de las limitaciones para el crecimiento en bastantes países.

Los servicios tienen en España aún una importante carencia de estructuras asociativas, lo que dificulta la comunicación entre la administración y el sector por la dificultad de interlocución. Hay que considerar las características específicas de cada subsector y puede haber falta de adecuación de los programas de apoyo. 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. El apoyo a los servicios es relativamente reciente: la División de Promoción de Servicios del ICEX se crea en 1995. El presupuesto de apoyo a los sectores de servicios supera los 20.000.000 €.

4. INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

4.1. EL APOYO DE ICEX

ICEX, Agencia del Estado para la internacionalización de la empresa española, adscrito a la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio dispone de 478 personas en los servicios centrales de Madrid , 11 Oficinas Territoriales en España y 97 Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior. ICEX colabora intensamente con las Comunidades Autónomas y con el sector privado a través de sus asociaciones sectoriales.

Los programas del ICEX se pueden clasificar en: Programas de promoción comercial, de apoyo a inversiones y cooperación empresarial, de información sobre España y mercados exteriores y de formación en comercio internacional.

Los programas de promoción a su vez se pueden agrupar en:

- Programas generales, dirigidos a grupos de empresas, que son fundamentalmente ferias – más de 100 pabellones en 30 países en 2006– y el Programa MARCA ESPAÑA.
- Programas sectoriales: dirigidos a las empresas de un sector - 105 planes sectoriales en 2006 -: Plan Global de la Moda, Plan Hábitat de España, Plan de Internacionalización de la Tecnología, Plan de Vinos de España, Plan de Promoción de Alimentos, Plan de Internacionalización de las Industrias Culturales, Plan de acceso a mercados multilaterales y Plan de innovación.
- Programas dirigidos a las empresas a título individual:
 - De iniciación a la exportación, orientados a pymes: APRENDIENDO A EXPORTAR -APEX-, PIPE, PASAPORTE AL EXTERIOR
 - De implantación comercial: PLAN DE IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR –PIE PLAN DE APOYO A MARCAS ESPAÑOLAS- PAME y CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN
 - De implantación productiva: PROGRAMA DE APOYO A PROYECTOS DE INVERSIÓN (PAPI). PROGRAMA DE IDENTIFICACIÓN Y DIFUSIÓN DE NUEVAS INICIATIVAS EN EL EXTERIOR (PIDINVER) PROGRAMA DE PROSPECCIÓN DE INVERSIONES EN EL EXTERIOR (PROSPINVER)
 - Para apoyo en proyectos de Consultoría e Ingeniería: FONDO DE AYUDA INTEGRAL A PROYECTOS (FAIP), VIAJES DE ASISTENCIA TÉCNICA (ASIST) y FONDOS DE CONSULTORÍA

El servicio de apoyo a inversiones y a la cooperación empresarial se concreta a través de:

- Servicio de noticias: normativa jurídica, incentivos y procedimientos para la inversión de los diferentes países, acuerdos bilaterales, etc.

- Servicio de publicidad de oportunidades de inversión: Privatizaciones, Creación de nuevas empresas, Ofertas de cooperación financiera o técnica con empresas, etc.
- Promoción de inversiones Foros de cooperación empresarial, Encuentros sobre Inversiones y Cooperación empresarial
- Apoyo a proyectos, como los citados Programas de apoyo a proyectos de inversión (PROSPINVER, PIDINVER y PAPI) y el ICEX-CDE Investment Agreement

En cuanto al servicio de información se dispone de:

- Centro de Información, con 16 especialistas que abarcan todos los aspectos de la internacionalización –atendieron más de 100.000 consultas en 2006 -
- Portales web – más de 15 - para empresas españolas, para empresas extranjeras y sectoriales
- Publicaciones periódicas: EL EXPORTADOR, SPAIN GOURMETOUR, TRAVEL FOOD AND WINE SPAIN GOURMETOUR, NOTICIAS EN; y aperiódicas: CLAVES DE LA ECONOMÍA MUNDIAL, SERIE MAIOR, CURSOS DE COMERCIO EXTERIOR
- Documentación y asesoramiento para la internacionalización: catálogos, estudios e informes, estadísticas, bases de datos, etc.
- Oportunidades de negocio

En lo relativo a la Formación en Comercio Internacional:

- Becas: 280 Becas de Internacionalización, 70 Becas de informática, 17 Becas de periodismo y 626 becas en el Master de Internacionalización de Empresas que se desarrolla en CECO -6 meses de formación intensiva a tiempo completo– con un año de trabajo posterior en OFECOMES y, más tarde en empresas españolas, instituciones internacionales e ICEX
- Programa de formación para profesionales extranjeros – procedentes hasta ahora de China, Rusia, India: 33 becas en 2006
- Cursos de comercio exterior y seminarios sobre internacionalización de la empresa -76 seminarios de internacionalización y 31 cursos de comercio exterior -

- Formación especializada: mercados exteriores y seminarios sobre aspectos específicos del comercio internacional - 112 jornadas y seminarios -
- Cursos con la Fundación CEDDET – online - para expertos de instituciones iberoamericanas
- CECO: Centro de Estudios Económicos y Comerciales
- EXPORTA: exposición/congreso anual para la promoción de los procesos de internacionalización
- Aula virtual www.icex.es

APOYOS ESPECÍFICOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET

Internet es un canal de comunicación ineludible y un canal de acceso a los mercados internacionales. El nuevo portal ICEX, ya finalizado y que muy pronto entrará en explotación, responde al desafío de la red, integrándose, además, en una red de portales que maximizan su aportación de valor. El Programa de Nuevas Tecnologías PIPEnet potencia la internacionalización de las empresas a través de la optimización del uso de las nuevas tecnologías; es un servicio de consultoría para el diseño de un modelo de negocio internacional apoyado en las nuevas tecnologías y un servicio de asistencia técnica durante un año para la implantación del modelo. ICEX apoya financieramente soportando un 80% del coste. ICEX también participa en el proyecto internacional *emarket services* que facilita a las empresas información sobre mercados electrónicos.

NUEVO PLAN DE APOYO A LAS MARCAS ESPAÑOLAS

ICEX pone a disposición de las empresas el “Plan de Apoyo a las Marcas Españolas”, un instrumento de promoción de la internacionalización de las marcas españolas y del *Made in Spain*, Principalmente dirigido a PYMES con marca registrada en España y en el mercado o mercados a los que la empresa dirige el proyecto, que prevean una inversión mínima anual de 30.000 €; el tope máximo de ayuda anual por empresa es de 66.000.- € y, también como máximo el Plan prevé cubrir el 30% del gasto, salvo para países prioritarios PIDM -China, India,

Rusia, EE. UU, México, Japón, Brasil, Marruecos y Argelia, Turquía y Corea – en donde el tope sería del 35%.

APOYO ESPECÍFICO DE PROGRAMAS ICEX PARA EL INICIO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES: PIPE, APEX, PASAPORTE AL EXTERIOR

Adicionalmente a lo que se detalla a continuación de programas liderados por ICEX, Las Cámaras de Comercio desarrollan el “Plan Cameral de Promoción de las Exportaciones”, integrado en un Plan Nacional consensuado con la Administración central y el propio ICEX.

PIPE: PLAN DE INICIACIÓN A LA PROMOCIÓN EXTERIOR.

El PIPE es un programa de ayuda a las empresas PYME españolas para su iniciación práctica en la exportación. Este es un programa conjunto del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, con la colaboración de las Comunidades Autónomas y las Cámaras de Comercio. Todas estas instituciones, junto con la Unión Europea, a través de los fondos FEDER, aportan los recursos económicos y humanos para facilitar el inicio en la promoción y comercialización exterior de las PYME. El PIPE ofrece apoyo para comenzar a exportar de una forma sencilla, con una metodología a la medida de cada empresa, adaptada tanto a bienes materiales como a servicios, de la mano de especialistas homologados por el programa, con amplia experiencia en PYMES y en comercio exterior y con el respaldo de todas las instituciones

En la actualidad, más de 4.500 empresas de toda España han participado o participan en el programa y forman parte del CLUB de empresas PIPE. La valoración global que hacen del programa PIPE es de 7,4 sobre 10. La facturación media de las empresas ha aumentado en un 24,8% en 2 años y medio. La exportación ha aumentado un 71% en el mismo periodo. El porcentaje medio de exportación sobre la facturación ha pasado de un 12,4%, al iniciar el Programa, a un 18,4%. Mas del 60% de las empresas que han participado en el Programa tienen Departamento de Exportación, y el 51% de

las empresas lo ha creado a raíz de su participación en el PIPE. Más del 54% de los colaboradores que se contratan gracias al Programa permanece en la empresa. Casi el 60% de las empresas estima, tras acabar el programa, que puede continuar su andadura en solitario en la exportación.

En este momento se abre un nuevo período 2007-2013 del programa PIPE que lleva consigo mejoras en la estructura y metodología del programa adaptándola a las nuevas necesidades y que cuenta con un mayor apoyo económico.

APEX: APRENDIENDO A EXPORTAR

Aprendiendo a Exportar es un nuevo proyecto ICEX, que cuenta con el apoyo de expertos de las empresas Garrigues y Asociados, Barrabés Internet, Banesto y Positioning Systems, para ayudar a las PYMES españolas, sin experiencia o con poca experiencia en exportación, que deseen dar los primeros pasos en el exterior.

Comienza con una jornada de difusión, que se ha venido y se continuará celebrando en distintas ciudades españolas, y un programa posterior de ayudas. Las ayudas comprenden un diagnóstico del potencial de internacionalización que incluye: un análisis previo de la posición competitiva de la empresa; apoyo financiero con líneas de financiación ICEX-ICO a tres años, sin interés, de hasta 100.000 € y líneas de seguro de cobro ICEX-CESCE; y servicios de consultoría gratuitos. Como refuerzo para áreas clave para iniciar la exportación se ofrece: asesoramiento jurídico de expertos en elaboración de contratos y aspectos fiscales, a cargo de Garrigues Abogados; en elaboración y mantenimiento de páginas web y uso de tecnologías de la información para la internacionalización, a cargo de Barrabés.biz; y en temas de comunicación comercial, posicionamiento y marca, a cargo de Positioning Systems.

PASAPORTE AL EXTERIOR

PASAPORTE AL EXTERIOR es otro nuevo instrumento *online* de formación, información y gestión para facilitar la internacionalización que el ICEX pone a disposición de las empresas españolas. Es una herramienta práctica,

fácilmente accesible e interactiva, que contiene modelos para ayudar a los directivos a plantear tanto las estrategias como el día a día de la empresa en su proceso de internacionalización.

El portal tiene tres módulos y quince capítulos para analizar la estrategia y las operaciones y conocer y usar los apoyos públicos de que puede disponer la empresa española exportadora. El programa incluye cincuenta y seis instrumentos de gestión *online* para: calcular el precio de exportación, analizar las oportunidades en el mercado y realizar previsiones económico-financieras de la inversión necesaria. La herramienta se actualiza y se enriquece continuamente basándose en las sugerencias de los usuarios y en nuevos acuerdos con otros organismos involucrados en la internacionalización de la empresa española.

PLANES DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Lanzado en el año 2005 por el ICEX con la colaboración de las asociaciones sectoriales de exportadores. Su presupuesto para el periodo 2005-2007 es de 100 M de €, a los que hay que sumar la cofinanciación adicional de los sectores. El objetivo: apoyar a las empresas españolas de tecnología en sus procesos de internacionalización y transformar la imagen de España en el exterior. Los sectores: Medioambiente y Energía; Infraestructuras de Transporte; Tecnología Industrial; y Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información. Los mercados objetivos del Plan: los nueve mercados prioritarios de España, los mercados de oportunidad y los mercados multilaterales. La marca es decisiva. La línea de comunicación internacional se articula en torno a la marca *España, technology for life*. Con la palabra "vida" se combina lo positivo de la imagen tradicional de España con la sostenibilidad y la calidad / durabilidad. La difusión cuenta con importantes prescriptores y con importantes canales de promoción.

PLAN DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES

ICEX ha desarrollado un plan de apoyo a la internacionalización de industrias culturales para aunar los planes de los cuatro sectores (editorial, servicios educativos, audiovisual y música) y proporcionar una imagen única de las empresas culturales españolas.

Los objetivos del Plan son: incrementar la internacionalización de los sectores incluidos en el Plan; difundir la importancia y necesidad de la internacionalización de las empresas culturales y consolidar su presencia estable el exterior; reforzar los planes existentes e integrarlos en una estrategia global; potenciar la imagen de las industrias culturales de España y su capacidad de generar una imagen-país acorde con la realidad económica y empresarial de nuestro país.

La importancia del español en el mundo y las nuevas tecnologías de la comunicación y audiovisuales suponen una enorme oportunidad para las industrias culturales. El Plan agrupa los planes sectoriales actuales complementando a través de políticas transversales de tipo institucional, comunicación e imagen. Se estructura en torno a siete líneas estratégicas: apoyo a la iniciación de la internacionalización; programas de formación específicos; información sobre la oferta y demanda empresarial; planes sectoriales de productos culturales; acciones de imagen y comunicación; acciones de carácter institucional; y coordinación con otros órganos de la Administración. El sector educativo-cultural se ha convertido en un instrumento clave que, además de generar importantes recursos económicos, permite crear imagen-país y aprovechar la enorme demanda que tiene el español. El Plan cuenta con un presupuesto para el periodo 2007-2009 de 20 M€ -6 M€ para 2007-. Entre las actividades más señaladas que se están realizando dentro de este plan destacan el Plan del Libro en Español en EE. UU., el Plan de Derechos Editoriales en el Reino Unido, el apoyo a las empresas españolas en los eventos MIF Cannes y EFM Berlín, ambos de cine; en el MIP TV y MIPCOM en Cannes, de televisión y en MIDEM Cannes y POPKOMM Berlín, de música.

4.2. APOYO ESPECÍFICO A EMPRESAS ANDALUZAS. EXTENDA: AGENCIA ANDALUZA DE PROMOCIÓN EXTERIOR

EXTENDA es la empresa pública de la Junta de Andalucía que trabaja para facilitar la internacionalización de las pymes andaluzas con los objetivos de: incrementar el número de empresas andaluzas en proceso de internacionalización, mejorar el posicionamiento internacional de las empresas andaluzas que ya son activas en dicho proceso y aumentar la inversión andaluza en el exterior. Trabajan con casi 40 subsectores de actividad clasificados en 4 sectores principales: Agroalimentario, Bienes de consumo, Bienes industriales y servicios.

EXTENDA ofrece Servicios de información, Consultoría, Promoción y Formación.

Área de Información:

Primeros pasos con EXTENDA; Estudios de caracterización sectorial sobre la oferta exportable andaluza; Apoyo a las acciones sectoriales con seminarios, estudios, informes, etc.; Realización de estudios de mercado en los países donde hay unidad de promoción de negocios; y Portal web.

Área de Consultoría y Marketing:

Diagnóstico del potencial exportador; apoyo para la realización de planes estratégicos y planes de implantación en el exterior; apoyo a la creación de Grupos de Exportación para compartir los costes y reducir los riesgos asociados a la exportación; en colaboración con CESCE, pólizas de seguro para operaciones internacionales; apoyo a la contratación de jóvenes expertos en comercio exterior; apoyo a las marcas andaluzas en los mercados exteriores; asesoramiento especializado a través de la red exterior de unidades de promoción de negocios; apoyo específico a proyectos de cooperación empresarial en el sur de Portugal y Marruecos; apoyo concreto a través de Expertos asociados; y Programa de Internacionalización de Servicios.

Área de Promoción:

Ferias Internacionales; Misiones Comerciales; Promociones en Punto de Venta, Planes Sectoriales, Campañas de Promoción Sectorial, Cátedras de Internacionalización de EXTENDA.

Área de Formación:

Becas de Internacionalización; Programas en colaboración con la Escuela de Negocios EOI; y Programas en cooperación con el Instituto Internacional San Telmo.

EXTENDA, como se ha comentado más arriba, dispone de una red de 17 unidades de promoción de negocios en el exterior. Las principales actividades de estas UPN's son: proporcionar información a las empresas andaluzas a través de la elaboración de estudios de mercado, notas sectoriales, listados de importadores y distribuidores, etc. También desempeñan tareas de gestión comercial mediante la búsqueda y elaboración de listados de posibles clientes, organización de reuniones, seguimiento de resultados, etc. Sirven asimismo de contacto con las instituciones de representación españolas, empresas españolas en el país, etc. Andalucía es una Comunidad Autónoma en fuerte crecimiento - 3,9% para el PIB, incremento de las patentes del 20% y 4,8%. el número de empresas. La inversión exterior es de 228,1 M€, la inversión andaluza en el exterior asciende a 348,6 M€.

Las principales razones para invertir en Andalucía son: su localización estratégica, el clima de negocios, la existencia de mano de obra cualificada, las infraestructuras en suelo industrial, empresarial y tecnológico y sus incentivos a la inversión, que acaban de ser unificados con la Orden de Incentivos para el Fomento de la Innovación y el Desarrollo Empresarial de Andalucía 2007-2009. Su presupuesto es de 1.000 M€. La decisión sobre la concesión de los incentivos se concentra en un solo órgano decisor: la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía

EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ANDALUZA

El plan nace en el seno del IV Acuerdo de Concertación Social de Andalucía que implica a la Administración y a los agentes sociales. El presupuesto del Plan es de 116,5 M€.

Propone un salto cualitativo para las empresas andaluzas basado en la innovación, la diferenciación y la inversión. Sus objetivos: mejorar el posicionamiento internacional de Andalucía y mejorar el posicionamiento internacional de las

empresas andaluzas; concretamente, se trata de conseguir, en el periodo 2007-2010, que haya al menos 9.500 empresas exportadoras; 3.500 empresas exportadoras estables; y 50 empresas andaluzas internacionalizadas.

El Plan prioriza su actuación a través de la segmentación de sectores (17 principales) y mercados (25 mercados prioritarios y 7 zonas de interés). Asimismo segmenta a las empresas según su perfil exportador. Empresas: potenciar asesoramiento; fomentar cooperación empresarial; y desarrollar instrumentos de apoyo individualizados.

SERVICIOS DE APOYO A LA INICIACIÓN A LA EXPORTACIÓN DE EXTENDA,

EXTENDA tiene un “Programa de Diagnóstico” para el apoyo a la iniciación a la exportación. La totalidad de los costes de consultoría son cubiertos por EXTENDA. También cuenta con un “Programa de Grupos de Exportación” (PROGREXA) dirigido a las empresas que quieren iniciarse en la exportación, pero que no pueden asumir el coste de hacerlo de manera individual.

4.3. INSTRUMENTOS FINANCIEROS DE APOYO DE LA ADMINISTRACIÓN

El sistema español de créditos para la internacionalización está encuadrado en la normativa internacional y es homologable al de nuestros socios competidores. Se caracteriza por su flexibilidad y continua adaptación y es global porque trata de cubrir todas las fases de la internacionalización de la empresa. Desde la administración comercial se cubren los riesgos que no puede cubrir el mercado privado, de acuerdo con el criterio de adicionalidad. Los apoyos financieros constituyen un instrumento de política comercial fundamental en la actual situación de déficit comercial español.

La Dirección General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio actúa como *overhall* de los instrumentos financieros de la administración comercial de apoyo a la internacionalización, toda vez que tiene

autoridad sobre las diferentes cuentas del Estado. Además gestiona específicos instrumentos o productos financieros. Los programas de apoyo del ICEX son: “Aprendiendo a exportar”; “Plan de Apoyo a Marcas españolas”; “Apoyo a la participación en licitaciones internacionales”; “Plan de Implantación en el exterior”; “Programa de Consorcios de Exportación”; “Programa de Prospección de Inversiones en el Exterior” (PROSPINVER); “Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión” (PAPI); y “Recursos Humanos para la Internacionalización”. COFIDES financia la internacionalización de las empresas tanto a través de préstamos como de participaciones en capital. Sus dos instrumentos fundamentales son el “Fondo para Inversiones en el Exterior” (FIEX) y el “Fondo para Inversiones en el Exterior de la Pequeña y Mediana Empresa” (FONPYME). El Instituto de Crédito Oficial (ICO), como agencia financiera del Estado español, mantiene a través de la “Línea ICO 2007 - Internacionalización de la empresa española” financia proyectos de inversión en activos nuevos productivos. “CESCE, Seguros de Crédito” es una empresa participada mayoritariamente por el Estado cuya misión es asegurar a las empresas los riesgos de impago derivados de las ventas de productos y servicios.

II. RESÚMENES DE LOS TALLERES Y SEMINARIOS

1. AUDITORIO I: LOS PLANES INTEGRALES DE DESARROLLO DE MERCADOS

SEMINARIO Nº 1: USA: PRODUCTOS GOURMET. LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y MARKETING – *FANCY FOOD*

Celebración: Auditorio I, 13 de junio de 2007, 11:45-12:50 h.

Moderador: Rocío Alberdi - Directora de la División de Agroalimentarios - ICEX

Ponentes: Francisco Núñez de Prado - Director Gerente - NÚÑEZ DE PRADO
Jeffrey Shaw - Jefe de departamento - OFECOME NUEVA YORK
Ann Daw - Presidenta - NASFT

Relator: Francisco Minoves

Resumen:

EE. UU. es uno de los once mercados prioritarios para España: es la primera potencia mundial, con 300 millones de habitantes de un alto poder adquisitivo - 37.500 \$ *per capita* -, es el primer emisor y receptor mundial de inversión, y disfruta de una gran seguridad jurídica y de una enorme estabilidad política. Aunque es nuestro principal cliente en América - con unas exportaciones de 7.500 M€ en 2006 -, nuestra cuota de mercado - del 0,5% - es claramente insuficiente, como también lo es nuestra inversión allí.

En el seminario se hizo un análisis detallado de las características de la comercialización y distribución de productos *gourmet* en los EE. UU., por parte de la Asociación Nacional de Comercialización de Producto Gourmet – NASFT -, asociación organizadora de la feria *Fancy Food* en los EE. UU.

Los vinos, aceite de oliva, cítricos, jamón, etc., ingredientes fundamentales de la dieta mediterránea, son ampliamente aceptados y los *chefs* españoles gozan de un gran prestigio y notoriedad. Por todo ello hay grandes oportunidades en el sector para las exportaciones de productos *gourmet*.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

Los productos *gourmet* gozan de un alto valor percibido por parte del consumidor estadounidense y, en consecuencia, de un precio muy superior al de los productos convencionales. El mercado *gourmet* en EE. UU. se estima en torno a los 38.500 M\$ en 2006, con un crecimiento anual de un 13%; un mercado globalizado con productos de todos los países del mundo tratando de posicionarse - cada año se introducen 15.000 nuevos productos -, la competencia por un espacio en el lineal es feroz. Es un mercado tremendamente competitivo y muy exigente pero una vez posicionado el producto, los resultados pueden ser extraordinariamente rentables. Las claves para ello son: la innovación, la calidad y el estilo en la presentación; y en cuanto al producto en sí mismo, las características más demandadas por los consumidores son que sea: personalizado, controlable, vitalista, sencillo y basado en criterios de sostenibilidad en la explotación y comercialización.

El consumidor de productos *gourmet*, con una edad comprendida entre 18 y 34 años, suele comprar en tiendas de *Speciality Food* o en los departamentos especializados de los supermercados, y busca vivir una experiencia auténtica consumiéndolos; de ahí la importancia de aspectos como el origen geográfico del producto y todas sus peculiaridades: composición exacta, efectos de su consumo, impacto medio ambiental de su producción, etc.

Conclusiones:

- El mercado de los productos *gourmet* en EE. UU., pese a su madurez y saturación, ofrece interesantísimas oportunidades a los productos españoles que estén dispuestas a emplear grandes dosis de creatividad y perseverancia en el empeño.
- La Asociación Nacional de Comercialización de Producto Gourmet NASFT, está a disposición de las empresas españolas del sector para apoyarlas en el análisis de sus oportunidades y en la preparación de sus planes de entrada al mercado de EE. UU.

Recomendaciones:

- Para planear la entrada en EE. UU debe tenerse en cuenta:
 - que no se trata tanto de un país con un mercado único homogéneo, sino que es un continente en el que hay muchos mercados diferenciados, que es preciso abordar con estrategias regionales específicas.
 - que el sistema de distribución es muy complejo, lo que supone tener que emplear un gran número de intermediarios con la consiguiente repercusión en los márgenes comerciales.
 - por la complejidad y madurez del mercado, es conveniente plantearse la posibilidad de alianzas con socios locales para facilitar la entrada en los diferentes mercados regionales.
- Visitar los diferentes mercados regionales, entender la categoría de nuestro producto, compararlo con los de los competidores e identificar los clientes potenciales más relevantes para nuestro producto, para así desarrollar la estrategia producto/mercado más adecuada.
- La asistencia a los diversos eventos del *Fancy Food Show* (New York Julio 2007, San Diego Enero 2008 y Chicago Abril 2008), genera una serie de contactos y relaciones con los numerosos e importantes empresarios presentes que permitirá una visualización de estas recomendaciones para configurar una acción comercial adecuada al promotor gourmet en EE. UU.
- Debe tenerse siempre presente la “Ley de los tres segundos”: Un consumidor *gourmet* en EE. UU. sólo usa tres segundos para ver un producto en el lineal; si en esos tres segundos nuestro producto no atrae su atención, habremos perdido la oportunidad.

SEMINARIO Nº 6: CHINA: RETOS Y PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA CHINA

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

Ponentes: Javier Serra - Consejero económico y comercial - OFECOMES Pekín
Jorge Dajani - Consejero económico y comercial - OFECOMES SHANGHAI
Rolf D. Cremer - Decano - CEIBS

Relator: Francisco Minoves

Resumen:

China, con 1.300 millones de habitantes, es ya la cuarta potencia económica; por su crecimiento - en torno al 10% anual -, se estima que en 2040 competirá con EE. UU. por ser la primera economía mundial -. Por todo ello, y por la todavía escasa presencia española en ese mercado es un país prioritario para España. En 2006, la inversión estuvo en torno a 500 M€ y las exportaciones en unos 1.700 M€. Sólo cuatrocientas cincuenta empresas españolas están presentes haciendo negocios en China.

China es un actor político y económico global que representa para casi todas las empresas de casi todos los sectores de actividad una amenaza y, a la vez, una oportunidad. Ninguna empresa debería ignorar esta realidad frente a la que hay que posicionarse con una estrategia adecuada.

- Desde el punto de vista de la exportación, las oportunidades de negocio se centran en los siguientes productos:
 - Aceite de oliva, vino y potencialmente, cítricos y porcino.
 - Productos de diseño, gama alta y marca reconocida.
 - Materiales de construcción específicos (piedra natural)
 - Componentes y materiales auxiliares para industrias con requisitos de calidad crecientes (curtidos)
 - Bienes de equipo y servicios con tecnología propia y avanzada

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Desde el punto de vista de las compras en China - 14.000 M€ en 2006 - la competitividad de los productos chinos es una oportunidad para mantener y/o mejorar márgenes o para concentrarse en los procesos de mayor valor añadido. Puede realizarse por compra directa, a través de agente local, vía producción bajo licencia, o bien a través de centrales de compra
- Para invertir en China, debe tenerse en cuenta que la competitividad china no se basa sólo en el coste de la mano de obra; una productividad creciente, un tejido industrial cada vez más complejo y organizado, la aplicación de modernos métodos de gestión, la adaptación - a veces copia - de las modernas tecnologías junto a claras políticas gubernamentales de apoyo al sector exterior son factores cada vez más relevantes
 - La inversión en China para vender en el mercado chino presenta oportunidades en: alimentación y bebidas, componentes de automoción, química y petroquímica, energía eólica, infraestructuras, distribución y turismo
 - Si el objetivo es vender en España, en: alimentación (espárragos, champiñón), materiales de construcción y textil, calzado y juguetes
 - Si se trata de vender en terceros mercados, cabe mencionar que las empresas con inversión extranjera (FIE) generan más del 55% de las exportaciones chinas y operan en todos los sectores económicos
- La estrategia elegida por cada empresa para ejecutar la inversión determina en buena medida la forma de implantación:
 - Oficina de Representación
 - La fórmula más utilizada por las empresas españolas para tomar contacto directo con el mercado chino
 - Sencillo y barato: alrededor de 2.700 €
 - Aunque con restricciones: sin personalidad jurídica y con operatividad limitada; no puede facturar
 - *Joint-Venture*

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- El socio local aporta conocimiento - de clientes, de canales, de prácticas más usuales -), conexiones gubernamentales y el control de los recursos humanos; aunque, a medio plazo, pueden surgir problemas (establecimiento del socio como competencia paralela)
- Capital social mínimo: 100.000 US \$ y aportación mínima del 25% del capital social para considerarse “Empresa Extranjera” (FIE)
- Empresa 100% extranjera (FIE)
 - Fórmula empleada cada vez más por sus ventajas: control de la gestión, control de las finanzas y control de la propiedad intelectual
 - Requisitos:
 - sectores incentivados
 - capital social mínimo 140.000 US \$
- Empresa comercial de capital extranjero (FICE)
 - Primeras aprobaciones locales de licencias en el 2005.
 - Capital social (minorista 300.000 RMB, mayorista 500.000 RMB)
 - Control de la distribución sin necesidad de socio (Zara)
- Compra de una empresa local.
 - Fórmula especialmente aplicada para la adquisición de empresas públicas
 - Debe extremarse el análisis de la empresa a adquirir, pública o privada, dada la escasa transparencia y fiabilidad de la información
- Adquisición de un porcentaje “presencial”
 - Fórmula utilizada en sectores restringidos (5% de China City Bank por BBVA, 5% de China Netcom por Telefónica)

Desde el punto de vista chino, las inversiones Chinas en España van siendo una realidad porque España es en sí misma un mercado importante para los inversores chinos y puede potenciarse como destino de inversiones chinas

como plataforma eficaz para inversiones chinas en América Latina, África y también Europa.

2007 es el año de España en China. Con motivo de este importante acontecimiento, se han programado diversas actuaciones, adicionales a las normales para China para promocionar especialmente los sectores:

- Agroalimentario
- Textil, calzado, juguetes, perfumería, curtidos y pieles
- Industria cultural (Libros, educación, audiovisual)
- Turismo
- Servicios (franquicias, arquitectura, logística)
- Tecnología en control de tráfico aéreo, infraestructuras del transporte, energías renovables, tratamiento de aguas y eficiencia energética (Proyecto "Future House" de casa solar autosuficiente). En este estor concreto se ha diseñado una campaña publicitaria específica de apoyo *España, Technology for life*

Recomendaciones:

- Para tener éxito en la exportación de productos a China conviene tener en cuenta algunos aspectos:
 - La fragmentación y dimensión real del mercado
 - La fuerte competencia, internacional y local
 - Canales de distribución poco maduros y desarrollados
 - Las insuficiencias logísticas
 - La volatilidad de los contactos y la escasa transparencia de muchos posibles clientes
 - Auge de barreras no arancelarias
 - Falta de imagen del producto español
 - Protección de la propiedad intelectual
 - Necesidad de buenos interpretes

Conclusiones:

- En la actividad de compras en China, conviene verificar las especificaciones en origen, controlar el proceso de producción y proteger adecuadamente la propiedad intelectual, tanto del diseño como del proceso y marca
- La compra de marcas y de tecnología por empresas chinas, implica el riesgo de deslocalización productiva, hecho que se produce de forma inmediata en la compra de redes comerciales

SEMINARIO Nº 10: JAPÓN Y COREA: DOS MERCADOS DE OPORTUNIDAD PARA LA EMPRESA (CASA ASIA)

Celebración: Auditorio I, 13 de junio de 2007, 16:30-18:00 h.

Moderador: Amadeo Jensana - Director Círculo de Negocios - CASA ASIA

Ponentes: Alfonso Carbajo Isla - Consejero económico y comercial – OFECOMES
Ignacio Fernández Palomero - Consejero económico y comercial – OFECOMES

Yoshiro Niimura - Director - NIIMURA MANAGEMENT INSTITUTE

Dae Ryun Chang - Profesor - YONSEI UNIVERSITY

Relator: Francisco Minoves

JAPÓN

Resumen:

Japón, la segunda economía mundial - 128 millones de habitantes con una renta per cápita de 38.000 US \$ - es el primer socio comercial de España en Asia. Japón, por su tamaño, por su pasión por la innovación, por su creciente apertura al exterior, por la seguridad jurídica y estabilidad política y social y por sus infraestructuras es un mercado prioritario para la exportación y para la inversión extranjera. Las exportaciones españolas a Japón (en torno a 1.500 M€ en 2006) y

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

la escasa inversión y presencia en el país (50M€ y una veintena de empresas) no se corresponde hasta ahora con la importancia del país.

Existen claras oportunidades de negocio en diversos sectores:

- En agroalimentario: pescado y marisco; aceite de oliva y aceitunas; vino; productos del cerdo). Hay que tener en cuenta que es un mercado regulado, con importantes barreras fitosanitarias y que obliga a la negociación bilateral producto por producto
- Los productos gourmet expuestos en la Spain Gourmet Fair son susceptibles de promociones específicas mediante catas, degustaciones y exposiciones en los puntos de venta
- En moda: calzado, bolsos y joyería, confección femenina e infantil y confección en piel, pieles curtidas y marroquinería; dirigidos a un mercado con alto poder adquisitivo y gusto extremo por la calidad y el diseño, dominado por las grandes marcas
 - Es un mercado abierto para la confección pero con cuotas para el calzado
 - El Sistema de distribución está en constante mejora
 - La Competencia de alta gama procede Francia e Italia y la de menor calidad de China
- En Hábitat: materiales de construcción, muebles de diseño y textil para el hogar; tendencia clara hacia lo occidental: el diseño y la innovación son altamente valorados; fuerte competencia de Italia, Reino Unido, Alemania y Dinamarca, en productos de alta gama, y de China en el resto
- En productos industriales: productos químicos y farmacéuticos, vehículos y maquinaria y bienes de equipo tecnológicamente avanzados. Es un mercado abierto al exterior, donde la cooperación tecnológica es posible y en el que hay una elevada competencia europea y de países asiáticos
- En nuevos sectores: donde se demandan cada vez más productos y servicios tecnológicamente avanzados y adaptados a las necesidades del mercado japonés, las empresas españolas tienen su oportunidad en tecnologías de la información y comunicación, energías renovables, medioambiente, biotecnología y servicios de salud

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- El español como recurso económico, goza de una demanda creciente. Si bien el mercado es reducido, la enseñanza del español y libros en español tienen atractivo en Japón, especialmente por su creciente vinculación con Latinoamérica. La apertura del Instituto Cervantes y las actuaciones en Tokio Internacional Book Fair y en Pacific Rim Workshop, facilitan la penetración

La inversión extranjera en Japón se asienta sobre sólidos fundamentos:

- Personal muy cualificado y muy trabajador
- Amplia aceptación de tecnologías innovadoras
- Marco político y legal estable y seguro
- Infraestructuras eficaces
- Incentivos regionales y locales atractivos
- Alta calidad de vida
- Mercado de referencia en Asia
- Gran capacidad de consumo
- Seriedad y fidelidad en las relaciones de negocios

Recomendaciones:

- La ayuda de un asesor japonés facilita enormemente las relaciones comerciales y los negocios
- Disponer de una página web en japonés facilita los contactos iniciales
- Una vez iniciada una relación, una actitud humilde favorece el desarrollo de las negociaciones y una posición de esperar a que compren, más que de ir a vender, acelera la transacción

COREA DEL SUR

Resumen:

Corea del Sur es una de las economías más dinámicas del planeta, con una fuerte implantación en el resto de países asiáticos. Es líder mundial en Automoción, Naval, Electrónica y Telecomunicaciones; y tiene un alto crecimiento en sectores de alto contenido tecnológico: domótica, robótica, biotecnología, tecnología móvil.

Por su tamaño -undécima economía mundial, con renta per cápita de 20.000 US\$-, por su dinamismo económico -crecimientos anuales superiores al 5%-, por su situación estratégica -entre China y Japón-, por su gran apertura exterior -el sector exterior supuso el 69% del PIB en 2006; y negocian ahora un Acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea-, y por su proceso de desregulación y atracción de inversiones extranjeras, es uno de los mercados prioritarios para España. Hasta ahora, las exportaciones españolas han estado en 2006 en torno a 500 M€ y nuestra presencia directa en el país se limita a una decena de empresas y a una inversión acumulada a fin de 2006 en torno a 80 M€.

Corea del Sur es un mercado marquista, condicionado por la prescripción femenina, tanto en el sector agroalimentario, donde se imponen los productos gourmet de alta gama, como en los sectores del lujo y de la moda, donde las principales marcas reconocidas mundialmente son muy apreciadas. En ambos mercados la marca España es, por el momento, escasamente conocida y valorada.

Existen claras oportunidades de negocio para las empresas españolas tanto en sectores tradicionales, como en nuevos sectores:

- En productos industriales: accesorios de automoción, bienes de equipo, maquinaria de envasado, material médico hospitalario, materiales de construcción, suministros navales, TIC, equipamiento de laboratorio.
 - Los productos más demandados son aquellos con un componente tecnológico avanzado y susceptibles de cooperación tecnológica.
 - La competencia tanto europea como asiática es elevada.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- En el sector agroalimentario: aceite de oliva y aceitunas, cerdo y sus derivados, vino, productos gourmet y productos ecológicos.
 - Si bien es un mercado regulado y con importantes barreras fitosanitarias, presenta oportunidades manifiestas para productos de calidad y de alta gama
 - Los chefs españoles y la dieta mediterránea atraen a un segmento de alto poder adquisitivo.
- En moda: calzado, bolsos y joyería, confección femenina e infantil, confección en piel, pieles curtidas y marroquinería, cosméticos
 - Las empresas españolas disponen de unas 50 referencias.
 - Las principales marcas españolas LOEWE, MANGO, TRUCCO, CUSTO, DESIGUAL, ZARA, están presentes en el mercado, compitiendo con productos de Italia y Francia por un lado y con productos de China por otro.
- Se caracteriza por un elevado poder adquisitivo y una preferencia por la calidad y el diseño, y, en consecuencia, las grandes marcas internacionales dominan con claridad.
- En cuanto a las oportunidades en los nuevos sectores, éstas se presentan en el sector industrial de alta tecnología (telecomunicaciones, biotecnología, domótica, robótica, infraestructuras, software de animación, nanotecnología, aeroespacial), en el sector servicios financieros (banca, seguros e inversiones), telecomunicaciones, logística y transporte, energías renovables (eólica, solar, biomasa), y en medio ambiente (reciclaje, potabilización).

Conclusiones:

- Corea es un país con una economía dinámica de alto crecimiento que presenta oportunidades para productos de calidad con una gran capacidad de consumo eminentemente femenino, elevada apertura al exterior, seriedad y fidelidad en las relaciones comerciales y estabilidad política y social.
- Es un país, con el que se puede hacer negocios prácticamente sin riesgo.

SEMINARIO Nº14: MARRUECOS Y ARGELIA: OPORTUNIDADES EN EL SECTOR MEDIOAMBIENTAL. LA EXPERIENCIA DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Celebración: Auditorio I, 14 de junio de 2007, 10:00-11:40 h.

Ponentes: Enrique Verdeguer - Consejero económico y comercial - OFECOMES
Maria Dolores Loureda - Consejera económica y comercial - OFCOMES
Joaquín Fernández - Director de la División de Inversiones y Desarrollo de Negocio – BEFESA
Jose Luis Alarcón - Presidente - ATHISA

Relator: Francisco Minoves

MARRUECOS

Resumen:

Marruecos es uno de los once mercados considerados prioritarios para España por su importancia geoestratégica, por la potencialidad de sus Acuerdos de Asociación con la UE, EE. UU., Turquía, Egipto, Túnez y Jordania, por su creciente mercado interior y por la complementariedad de su industria con la industria española. Actualmente, más de mil empresas españolas están establecidas en Marruecos; España es el segundo inversor con el 20% de la inversión acumulada en el país; y somos su segundo socio comercial con exportaciones en torno a 2.500 M€, que suponen el 15% de cuota de mercado. Con treinta millones de habitantes y un fuerte crecimiento demográfico, acumulación de la población en las áreas urbanas, unas duras condiciones climáticas: con fuerte sequía y una grave deforestación, Marruecos afronta un importante reto medioambiental que hasta ahora sólo había dado lugar a algunas actuaciones, asiladas y descoordinadas, de los diversos órganos administrativos.

Marruecos es el único país, aparte de los iberoamericanos, con el que España tiene firmado un Memorando de entendimiento (MOU), en virtud del cual ambos países se comprometen a cooperar y trabajar conjuntamente en proyectos que se encuadren en el marco del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL). En este marco

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

de colaboración, se encuentra el estudio de viabilidad que, con cargo a los Fondos FEV financia España, con el objetivo de identificar proyectos susceptibles de aplicar el MDL.

El Gobierno de Marruecos ha puesto en marcha de un Plan Nacional del Medio Ambiente (PANE), que supone grandes oportunidades ligadas a las energías renovables, el tratamiento de agua potable y desalación, así como los tratamientos de residuos de todo tipo:

- En Agua y Saneamiento
 - En este sector están previstas actuaciones por un importe de 4000 M€ hasta el 2020: tratamiento de agua potable, depuración de aguas residuales, rehabilitación de la red de distribución (se estima que el agua perdida oscila entre el 20% y el 35%), provisión de agua potable en medios rurales, mejora del riego agrícola (80% del consumo de agua) y planteamiento de plantas desaladoras.
 - Programas de saneamiento líquido.
 - Programa de conversión de deuda en inversiones públicas de saneamiento en el norte de Marruecos. (22,5 M€).
 - Estudio de viabilidad para plantas de desalación.

- En Desechos Sólidos
 - La recogida de residuos domésticos (6,5 millones t/año) y hospitalarios (11.900 t/año), su tratamiento, reciclaje o eliminación, la construcción de vertederos controlados y rehabilitación de los actuales, constituyen el núcleo central de actuación en este sector con un presupuesto de 3.500 M€ en los próximos 15 años.
 - Limpieza y recogida de residuos sólidos (Casablanca, Rabat, Tánger, Marrakech, etc.). Vertederos.
 - Recogida y tratamiento de residuos hospitalarios.

- En Energías Renovables (E.R.)
 - La construcción y gestión de parques eólicos, termo-solares, y de plantas de biomasa son claras oportunidades de negocio. El gran

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

incremento de la demanda energética unido y la casi total dependencia del exterior, hacen que el desarrollo de las E.R., sobre todo eólica (viento regular) y foto voltaica (sol constante) presente un gran potencial, apoyado adicionalmente por incentivos tarifarios y fiscales.

- Parques eólicos (Tetuán, Esauira, Tánger), con apoyo FAD. (100 M€).
 - Estudio impacto de la producción de la energía eólica sobre la red nacional de electricidad en 2010, con apoyo FEV. (300.000 euros).
 - Central termo solar con apoyo FAD. (100 M€).
 - Sistemas fotovoltaicos en medio rural.
 - Aplicación sistemas solares suministro agua.
- En Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL)
 - Como decíamos, Marruecos y España han firmado un MOU para desarrollar proyectos MDL que cubren todo el espectro medioambiental (ER, tratamiento de residuos, eficiencia energética, reforestación) financiados mediante la venta de Certificados de Reducción de Emisiones.
 - Las empresas españolas están técnicamente muy capacitadas y gozan de amplia y contrastada experiencia para aprovechar las claras oportunidades descritas. Algunas ya lo están haciendo.

ARGELIA

Argelia es uno de los once mercados considerados prioritarios para España. Por nuestra estrategia energética, por su crecimiento económico, por sus disponibilidades financieras y por su progresiva apertura comercial. Todo ello debe permitir incrementar nuestras exportaciones, en torno a 1.100 M€ en 2006, consolidar la posición de las empresas españolas ya presentes en el país y facilitar la entrada de nuevas empresas.

Argelia ha puesto en marcha un completo programa ambiental de inversiones que representa importantísimas oportunidades para las empresas españolas.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

En relación con el agua, ciclos de sequía prolongados, gestión ineficiente, desequilibrios en la canalización del agua, pérdidas importantes en el transporte - en torno al 40% -, multiplicación de las fuentes de contaminación y una tarificación inadecuada han motivado que el agua sea el sector prioritario del Plan, que incluye: almacenamiento, potabilización, desalación, distribución, saneamiento y gestión integral del agua. En construcción de pantanos y presas hay treinta y un embalses en fase de estudio (1.245 hm³/año), nueve en fase de realización (565 hm³/año) y cuarenta y nueve en explotación (2.719 hm³/año). En grandes canalizaciones de agua ya han comenzado a licitarse las obras de In salah-Tamanrasset, cuyo presupuesto alcanza once millardos de dólares. En cuanto a plantas de desalación hay nueve en construcción - seis realizadas por empresas españolas por un importe de 550 M€ -, dos en licitación y dos pendientes de concurso; el objetivo es producir 2.260.000 m³/día en 2011 para abastecer a 11.300.000 personas. En depuradoras se prevé la instalación de más de cincuenta, hay doce plantas en explotación (140.000 m³/día), siete en construcción (115.000 m³/día) y veinticuatro en rehabilitación (390.000 m³/día). Solo en agua, de aquí al 2009 se realizarán concursos internacionales por importe de veinte millardos de dólares.

En energías renovables el Plan proyecta, para el año 2020, una potencia instalada en energía solar de 9.000 MW. En el Plan está prevista la primera central eléctrica híbrida, gas-solar, del mundo con 150 MW (30 MW solar) que ha sido adjudicada a ABENER (ABENGOA) y en proyecto hay otras tres centrales híbridas gas-solar con una potencia de 400 MW: El Mghair (30 MW solar); Naama (75 MW solar) y Hassi R-Mel (75 MW solar). En energía eólica se ha iniciado el desarrollo de 5 proyectos; uno en Tindouf de 6 MW y 4 en el Sur de 10 MW cada uno.

En residuos sólidos urbanos, el desarrollo será más lento dada la escasa asignación de recursos. En lo concerniente a residuos hospitalarios rige una moratoria de 3 años para la construcción de incineradoras específicas.

Para todos estos proyectos Argelia cuenta con enormes recursos financieros - reservas estimadas de 80.000 M\$ -, que los altos precios del petróleo y gas

permitirán aumentar de forma sostenida, por lo que está garantizada la dotación del Plan Relance Económico 2005-2009, con inversiones presupuestadas por importe de 140.000 M\$ de los cuales 30.000 M\$ se asignan a proyectos hidráulicos.

Recomendaciones:

Conviene, no obstante, tener presente algunas consideraciones para afrontar con rigor los negocios con Argelia: la problemática política sigue siendo delicada, existen obstáculos al comercio y a la inversión, la seguridad jurídica es mejorable y la transparencia en normativa aduanera es escasa.

SEMINARIO Nº 19: BRASIL Y MÉXICO: DOS POTENCIAS EN EXPANSIÓN: OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Celebración: Auditorio I, 14 de junio de 2007, 11:50-12:50 h.

Moderador: Mariano Muela Pareja - Consejero económico y comercial - OFECOMES

Ponentes: Francisco Corrales Kindelan - Consejero económico y comercial – OFECOMES
Jaime Llopis - Socio - CUATRECASAS BRASIL

Relator: Francisco Minoves

BRASIL

Resumen:

Brasil, por la dimensión de su economía - décima potencia mundial -, por sus ciento noventa millones de habitantes, por su necesidad de importaciones y por la cuantiosa inversión española - en torno a 28.500 M\$ a fin de 2006 -, es uno de los once mercados considerados prioritarios para España. Brasil, considerado como el

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

coloso de Sudamérica, supone el 40% del PIB total de la zona. Es el primer productor mundial de café, caña de azúcar y naranjas, el segundo de soja, carne bovina, pollo y maíz y el primer exportador mundial de hierro y niobio. Es autosuficiente en petróleo y está desarrollando una potente industria de energías renovables. Brasil es un país federal, extensísimo, con 26 estados, en cuatro de los cuales - Sao Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais y Río Grande do Sul - se concentra el 62% de la renta del país - renta per cápita 2005 = 3.500 \$ -. Brasil es el segundo socio comercial de España en Iberoamérica, después de México, con una cifra de exportaciones de 1.100 M€ en 2006 pero nuestra posición es muy mejorable, ya que somos el decimosexto proveedor con una cuota de solo el 1,6% de las importaciones brasileñas. Este dato contrasta con la inversión española en el país que nos sitúa como el segundo inversor detrás de EE. UU.

Empresas españolas de diversos sectores: Energía, Banca, Bienes de Equipo, Ingeniería e Infraestructuras y Turismo están muy bien posicionadas y desarrollando una actividad altamente fructífera. Como ejemplo cabe destacar los recientes desarrollos turísticos en proceso de ejecución:

- Complejo turístico Grand Notal Golf (2000 Ha) desarrollado por Grupo Sánchez (1000 M€)
- Complejo Praia Do Forte desarrollado por IBEROSTAR
- Complejo Lagoa Do Coelho (NATAL) desarrollado por GRUPO NICOLÁS MATEOS.
- Hotel cinco estrellas (NATAL) (GRUPO SEHRS)
- Proyecto "Fazenda de Sao Bento de Lagoa" (Río de Janeiro) (4.000 M€).

Hay interesantes oportunidades de negocio en:

- Transporte: con una red viaria de 1,6 millones de Km asfaltada solo en un 10%; una deficiente red ferroviaria con 33.000 Km. de tendido que soporta el 21% del transporte de mercancías y una inversión prevista en ferrocarriles de 3.400 millones US\$; gran necesidad de modernización de los puertos; proyectos de ampliación de la red de metros y trenes urbanos

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

en varias ciudades; necesidad de modernizar y ampliar la ya extensa red de aeropuertos del país

- Saneamiento: El 8% de la población no tiene acceso a agua potable, el 47% no tiene alcantarillado y el 87% no dispone de tratamiento de aguas negras. Debido a las grandes carencias del sistema - el 38% del agua tratada se pierde por canalización defectuosa - el Gobierno pretende invertir 5.000 millones US\$/año durante los próximos años.
- Residuos urbanos: Según ABETRE (Asociación Brasileña de Empresas de Tratamiento de Residuos Sólidos), anualmente se generan 2,9 millones Tn. de residuos industriales de los que apenas el 28% tiene un destino controlado. Sólo en el Estado de Sao Paulo se estima que hay 255 áreas contaminadas con residuos sólidos.
- Energías renovables: es un sector prioritario a raíz de la crisis energética de 2001; existe un enorme potencial en biocarburantes y en energía solar (fotovoltaica y calentadores solares) para atender zonas aisladas. En relación con la energía eólica, la Agencia Nacional de Energía Eléctrica (ANEEL) ya ha autorizado 87 nuevos parques eólicos.
- Sector Agroalimentario: La gastronomía española goza de una excelente reputación, pero nuestra oferta es prácticamente desconocida. La demanda de productos (vinos y aceites principalmente y en menor medida, conservas, quesos, embutidos) es creciente, aunque parte de niveles reducidos (vino: 3 litros/persona/año; aceite de oliva: 0,2 litros/persona/año).
- Bienes de Consumo: Brasil es uno de los principales productores mundiales de textil, confección, calzado, azulejos y mueble, por lo que la competencia local y la de los productos chinos es feroz para una demanda de 18 millones de habitantes con renta per cápita de 12.890 USD y gran mentalidad de consumo.
- Bienes de Equipo: En general, es imprescindible un avanzado componente tecnológico para tener éxito. Brasil es un importante importador de maquinaria y determinados componentes (electrónicos, hidráulicos, etc.) por la necesidad de modernizar el parque industrial.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Industria automovilística: la ausencia de proveedores nacionales de componentes eléctricos de alta tecnología, airbag, catalizadores, entre otros, implica que en estos segmentos haya claras oportunidades de negocio, mientras que en el mercado de repuestos domina la competencia local y asiática por precio.
- Sector farmacéutico: La producción es incipiente y el nivel tecnológico reducido, con una gran dependencia de productos y materia prima importados.

Recomendaciones:

- Hacer negocios en Brasil es difícil y complejo por la dificultad de apertura de un negocio, por la complejidad del sistema aduanero, por el intrincado sistema fiscal y por la escasa flexibilidad del mercado de trabajo; es el llamado Coste Brasil; en este sentido, el Banco Mundial en su ranking *Doing Business Index* de 2006 sitúa a Brasil en el puesto 121 de 175 países.
- Desde el punto de vista político, existen dificultades prácticas para gobernar el país eficazmente y la minoritaria posición del gobierno puede producir estrangulamientos en los necesarios procesos de reforma: mercado de trabajo, justicia, sistema fiscal y regulación de sectores básicos como telecomunicaciones, entre otros.
- Desde el punto de vista económico, el crecimiento es débil comparado con los otros países BRIC (Rusia, India y China) y desequilibrado por falta de sostenibilidad, si bien la inflación se ha reducido drásticamente desde 2003 (3,1% en 2006) y el sector exterior goza de un comportamiento espléndido.
- En productos agroalimentarios hay que tener en cuenta las tramitaciones especiales (homologación, etiquetado, controles veterinarios) y que la burocracia es extremadamente lenta y minuciosa.
- En bienes de consumo la exportación debe centrarse en diseño y calidad.

MÉXICO

Resumen:

México es uno de los once mercados considerados prioritarios para España por su potencial económico - es la decimocuarta economía mundial -, demográfico - tiene ciento seis millones de habitantes -, cultural y geoestratégico - vecino de EE. UU., y una de las economías más abiertas del mundo: acuerdo NAFTA -. España es el segundo inversor en México con 15.000 M\$ de inversión acumulada a fin de 2006, detrás de EE. UU. con 85.000 M\$. México es también nuestro segundo cliente comercial en América, detrás de EE. UU., si bien aun con cifras muy discretas con exportaciones en torno a 3.000 M€ en 2006 situándonos en la posición de undécimo proveedor. De todo ello se deduce que México constituye el primer mercado en Iberoamérica para España en el que podemos mejorar sensiblemente nuestra posición comercial y del que cabe destacar su alta rentabilidad con un posicionamiento adaptado al mismo. Es un mercado grande, consumista, con muchas necesidades insatisfechas y una clara plataforma para EE. UU. y otros mercados de la región.

Adaptándose al mercado mexicano existen multitud de oportunidades de negocio, algunas ya aprovechadas.

- En el Sector Financiero: hay una presencia relevante de BBVA y Santander que debería impulsar el establecimiento de otras instituciones financieras. También CESCE ha abierto una oficina en previsión del futuro desarrollo del mercado.
- En Infraestructuras: la construcción de nuevas autopistas está abierta a nuestras empresas, mientras que el tren suburbano Área Metropolitana DF se ha adjudicado a CAF.
- En Turismo: operan ya numerosas empresas españolas (SOL MELIÁ, BARCELÓ, RIU, NH, OASIS, IBEROSTAR) y recientemente FADESA está desarrollando un Complejo Turístico en Baja California (6.500 viviendas, campos de golf y hoteles de lujo) por un importe de 4.000 M€.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- En Medio Ambiente: tanto el tratamiento de residuos, como proyectos MDL son objeto de actuaciones concretas por parte de determinadas empresas.
- En Servicios: se abren oportunidades en el establecimiento de franquicias de entretenimiento, educación, cadenas detallistas, cuidado personal y en la exportación y desarrollo in situ de servicios de software, mercado cuyas importaciones se estiman en torno a los 30.000 M\$.
- En telecomunicaciones: se mueve un volumen anual en torno a 25.000 M\$, con un crecimiento anual del 18%, con tarifas elevadas (entre un 20% y 25% por encima de la media OCDE), si bien está dominado por TELMEX (Telefónica fija) y TELCEL (Telefónica móvil).

Recomendaciones:

En todo caso para desarrollar negocios sólidamente, los empresarios deben tener en cuenta algunas consideraciones prácticas.

- En lo relativo a la Financiación y Crédito, el crédito a empresas es bastante restringido y en muchas transacciones la venta debe financiarse, el cobro a clientes pequeños es complejo y el riesgo del tipo de cambio debe tenerse siempre presente.
- En cuanto a medios de pago, es recomendable el uso de transferencia (SPEUA), así como carta de crédito irrevocable confirmada y cheque personal o bancario en \$ ó €.
- En lo relativo al riesgo, la cobertura de CESCE, sin restricciones, clasifica a México dentro del Grupo 2 a corto, medio y largo plazo.
- Algunos consejos:
 - Adaptarse a las costumbre y usos locales lo máximo posible.
 - Desarrollar estrategias específicas para las diversas áreas (México DF, Estado de México, Puebla, Querétaro, Jalisco, Nuevo León, Aguascalientes)
 - Negociar con persistencia pero sin prepotencia.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Aprovechar la buena imagen y reputación que las empresas españolas implantadas en México han generado.
- Proteger la Propiedad Intelectual (P.I.) en el Instituto Mexicano de la P.I.
- Diversificar los representantes y distribuidores según las áreas geográficas, evitando la exclusividad. Considerar que los costes y márgenes de distribución son altos y pueden llegar a excluir el producto del mercado.
- Extremar las precauciones de cobro y utilizar los servicios CESCE cuando sea adecuado.
- Adaptar el producto al mercado mexicano.
- Contratar un agente de aduanas eficaz. Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) son complejas y de obligado cumplimiento y el funcionamiento de las aduanas lento y a veces discrecional.
- Visitar las Ferias Consolidadas. Son importantes centros de información y contactos.

SEMINARIO Nº 24: RUSIA: OPORTUNIDADES Y RIESGOS DE UN MERCADO EN CRECIMIENTO, LA ERA POST PUTIN

Celebración: Auditorio I, 14 de junio de 2007, 13:00-14:15 h.

Moderador: Carlos Gómez - Consejero económico y comercial - ICEX

Ponentes: Padma Desai - Profesora de Sistemas Económicos - UNIVERSIDAD DE COLUMBIA

Jose Manuel Rodríguez Bordallo - Director General - AGRO. SEVILLA ACEITUNAS, S.C.A.

Relator: Francisco Minoves

Resumen:

Rusia es un mercado prioritario para España por su gran potencial económico, demográfico - ciento cuarenta y cinco millones de habitantes -, por su creciente

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

demanda de importaciones y por las cuantiosas necesidades de inversión en numerosos sectores de actividad. Sin embargo nuestras exportaciones en 2006 sólo están en torno a 1.500 M€ lo que supone una exigua cuota de mercado de sólo el 1,5% y una inversión de nuestras empresas casi inexistente. Con una tasa media de crecimiento del PIB real superior al 6% durante los últimos seis años, Rusia es una de las economías más dinámicas del mundo. Su gran tamaño, la recuperación de las rentas de la población y las necesidades de renovación de un aparato productivo obsoleto dan lugar a un mercado muy atractivo para nuestras empresas.

Rusia es una potencia energética mundial con un volumen de reservas superior a 300.000 M\$, creciente dado el nivel de precios energéticos, que va a permitir acometer cuantiosas inversiones en numerosos sectores y aumentar notablemente el nivel de vida de la población y su poder adquisitivo. Amparada en la gran importancia de sus reservas energéticas, manifiesta una clara voluntad de ejercer una mayor influencia en la escena política internacional, especialmente en las antiguas repúblicas soviéticas, donde choca con los intereses tanto de Estados Unidos como de la Unión Europea. En este sentido, la escalada de tensión generada por la multiplicación de conflictos entre Rusia y alguna de sus ex-repúblicas (Georgia, Letonia, Ucrania) dificulta el proceso de apertura al exterior de la economía rusa. Pese a todo, Rusia presenta oportunidades de negocio considerables.

El recién presentado Presupuesto Federal Trienal, 2008-2010, da prioridad a proyectos nacionales de educación, sanidad y vivienda y aumenta la inversión en infraestructuras, carreteras fundamentalmente, construcción naval y aérea, energía nuclear y nanotecnología.

Los sectores con más oportunidades para las empresas españolas son: Energía - petróleo, gas, electricidad -, Bienes de equipo para la industria alimentaria, textil y tratamiento de madera, Agroalimentario - carne, transformados cárnicos, aceite de oliva, queso, conservas, vegetales, vinos y frutas y verduras frescas -, Bienes de Consumo - Habitat, moda -, Materiales de Construcción, Automoción e

Infraestructuras de transporte - red de carreteras de peaje, líneas férreas de alta velocidad - y Turismo.

La entrada de Rusia en la OMC, prevista para el 1 de enero de 2008, será un acontecimiento muy positivo para nuestras empresas, ya que, aparte de las rebajas arancelarias que, se configurará un marco mucho más transparente y seguro para el comercio y la inversión. Por otra parte, facilitará la negociación de un nuevo Acuerdo de Colaboración y Cooperación entre Rusia y la Unión Europea, más ambicioso que el actual que impulse una mayor integración económica entre las dos áreas y una aproximación de las legislaciones.

Debemos señalar algunas debilidades de la economía rusa, como la elevada dependencia de las exportaciones de materias primas (en torno al 80%), un aparato productivo poco diversificado, la baja competitividad de los sectores industriales orientados al mercado interno y un sistema financiero poco eficiente, representan asimismo oportunidades para nuestras empresas.

Recomendaciones:

Para afrontar los negocios con Rusia adecuadamente, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- El riesgo soberano ruso se ha reducido considerablemente gracias al pago anticipado de la deuda de la ex Unión Soviética.
- Existen determinadas discriminaciones formales a la inversión extranjera contenidas en normativas sectoriales, muchas con rango de ley.
- Los Sectores de Banca y seguros, transporte aéreo y aviación, transporte por carretera, medios de comunicación de masas, sector energético (electricidad, petróleo y gas), metales preciosos y piedras preciosas, telecomunicaciones y propiedad del suelo, tienen marcadas limitaciones a la participación extranjera.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- No hay incentivos fiscales a la inversión con carácter general, si bien hay que destacar que el tipo del Impuesto sobre Beneficios, 24%, es uno de los más bajos en Europa.
- En el ámbito subfederal las regiones compiten variando, dentro de los márgenes de su competencia, los tipos impositivos con el fin de atraer inversión. La Ley sobre Zonas Económicas Especiales (ZEE) aprobada en agosto 2005 establece ventajas fiscales y facilidades tributarias para las empresas instaladas en dichas zonas.
- El proceso inversor, sea éste realizado por rusos o extranjeros, se ve entorpecido por riesgos no derivados del negocio, sino de las incertidumbres que emanan del escenario interno, y, muy especialmente, de aquéllas que se refieren a la seguridad jurídica de los contratos y a la protección de los derechos de propiedad. Las normativas de todo tipo abundan y son extremadamente estrictas. La obtención de los distintos permisos suele ser un proceso largo y costoso, y la aplicación de los preceptos contenidos en las distintas reglamentaciones se realiza con ciertas dosis de arbitrariedad y suelen saldarse con multas sin que medie justificante de pago en muchas ocasiones.
- A la complejidad administrativa hay que añadir cierto grado de inseguridad jurídica, ya que existe un vacío entre las reformas legales acometidas que son perfectamente homologables internacionalmente y su aplicación práctica.
- En relación con las exportaciones a Rusia conviene conocer las diversas exacciones a las que están sujetas los aranceles de importación, la tasa aduanera, el IVA (NDS, en sus siglas rusas) y los impuestos especiales.
- Existen también contingentes a las importaciones de carne de ave, cerdo y ternera y licencias de importación y exportación para determinados productos. Además, coexisten alrededor de diecinueve esquemas de certificación obligatoria, dos de los cuales, el certificado de conformidad y el certificado higiénico, afectan a un gran número de productos.
- El certificado de conformidad es otorgado por la Agencia Federal de Regulación Técnica y Metrología (Rostekhnadzor) o por sus agentes autorizados quienes realizan las pruebas y emiten los certificados de

acuerdo con la norma GOST R rusa, no con otras normas internacionalmente aceptadas, como el sistema ISO, aunque se está produciendo una adaptación paulatina al mismo. Por otra parte, la posesión de certificados internacionalmente reconocidos no facilita necesariamente los trámites ni exime al solicitante de realizar las pruebas de laboratorio que se estimen oportunas.

- La falta de transparencia en los procesos de despacho aduanero da lugar a frecuentes corruptelas, y hace que el paso por la aduana de la mercancía se convierta en algo casi vedado al exportador. Incluso las grandes cadenas extranjeras de distribución presentes en este mercado no han generalizado todavía la importación directa, sino que utilizan intermediarios rusos. Este hecho obliga al exportador a involucrar a su socio comercial ruso en todo lo referente a la tramitación aduanera y a la obtención de los certificados de homologación del producto. Dado que en algunos sectores el número de importadores y distribuidores es reducido, la exigencia de su concurso aumenta su poder de mercado y dificulta el crecimiento de las exportaciones.

2. AUDITORIO II y III: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

SEMINARIO Nº 2: IMPLANTACIÓN DE LA BANCA EN EL EXTERIOR. SU APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

Celebración: Auditorio II, 13 de junio de 2007, 11:45-12:50 h.

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

Ponentes: Prósper Lamothe – Asesor del Área de Riesgos – BBVA

Javier Torres – Director del Área de Control Interno y Valoración Integral del Riesgo – GRUPO SANTANDER

María Luisa Lombardero – Directora General – CAJA SOL

Relator: Oscar Esteban

Resumen:

El objetivo del seminario es el de presentar las experiencias y las claves del éxito de la internacionalización de la gran banca española, representada por Grupo Santander y BBVA, y dar a conocer otros posibles modelos para entidades financieras de menor tamaño, a través del ejemplo y estrategia de internacionalización de Caja Sol.

La razón de la internacionalización de una Entidad Financiera responde a la explotación de sus ventajas competitivas de forma eficiente en otros mercados. Dichas ventajas competitivas pueden materializarse en forma de la búsqueda de recursos naturales, de activos estratégicos, como ha ocurrido con determinados bancos de inversión europeos (Credit Suisse con la compra de First Boston), de mejora de eficiencia, y por último, como es el caso de la gran banca española, de ampliación del mercado. Todo ello con el fin de disponer de un tamaño eficaz y adecuado que permita ser uno de los ganadores en el proceso de consolidación bancaria, como consecuencia del fenómeno de globalización.

La forma en que se adquiere esta internacionalización es, a su vez, diversa, lo que da origen a un conjunto de modelos con distinta gradación de compromiso internacional –y por tanto de inversión, y de control del proceso. Así, el modelo puede pasar desde la comercialización de productos y/o servicios sin implantación directa en el exterior, de bajo compromiso y control del proceso, a distintas fórmulas de posicionamiento en el país de destino que van desde la implantación en terceros países como plataforma del negocio, aprovechando marcos legales específicos (casos de Luxemburgo o Panamá), a la implantación directa en el país de destino, como han hecho Grupo Santander o BBVA, pasando por la constitución de alianzas de cooperación con entidades locales, fórmula ésta última de bajo perfil inversor.

La transnacionalización de las ventajas competitivas de las entidades financieras, es indisociable de las ventajas de localización en el exterior, y de la superioridad de la inversión directa en el exterior frente a otras fórmulas de internacionalización.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

Centrándonos en el caso español, el primer hecho a considerar es la importancia de la inversión de la banca española en el exterior, que ha alcanzado durante el periodo 1993 a 2006 el 21% de la inversión total española, lo que da idea de su dinamismo y capacidad inversora.

Las razones a dicho esfuerzo inversor hay que buscarlas tanto en la situación del mercado interno, como en la de los mercados de destino. Así podemos citar como factores más relevantes:

- La solvencia y credibilidad del sistema financiero español.
- Las altas dosis de eficiencia de las entidades financieras españolas y de potencial en la generación y diseño de productos financieros, consecuencia de la elevada tasa de competitividad interna. Dicha competitividad nace como consecuencia de la liberalización del sector en 1979 y de la creación, en paralelo, de un sistema de supervisión eficaz.
- El agotamiento del mercado doméstico, consecuencia final del proceso de maduración, de la entrada del euro como moneda única y los consiguientes procesos de convergencia en el entorno europeo, lo que condujo a una reducción de los márgenes financieros y de explotación.
- La relevancia internacional adquirida por la divisa euro.
- La incuestionable existencia de factores de cercanía cultural entre España y Latinoamérica.
- La liberalización y apertura del sector financiero en Latinoamérica.
- La necesidad de capitales y esfuerzo inversor en Latinoamérica.
- Los precios atractivos de los bancos latinoamericanos en comparación con los europeos.
- El potencial de crecimiento económico de Latinoamérica.
- La necesidad de diversificación de ciclos económicos, y por tanto del riesgo.

El proceso de internacionalización de Caja Sol, como entidad representativa del segmento financiero mediano-pequeño español ha sido diferente en cuanto a naturaleza y momento al de la gran banca. En este caso la entidad ha seguido a

sus clientes en el exterior, centrándose en aquellos países en donde se encuentran éstos, a través de la especialización, ofreciendo productos específicos que han demostrado su éxito en el mercado doméstico y que no existen en los mercados de destino, como lo constituye el crédito al promotor inmobiliario. Los proyectos son analizados individualmente en busca de la rentabilidad. En consecuencia, Caja Sol se ha centrado en los mercados de Latinoamérica, ofreciendo créditos para la construcción de centros comerciales y residencias, y de Europa del Este, mediante el préstamo al sector del turismo residencial.

Conclusiones:

- La internacionalización de las entidades financieras ha dado lugar a un proceso de fusiones y adquisiciones transfronterizas, que se ha acelerado en los últimos años, conforme ha avanzado el proceso de globalización, con el fin de obtener economías de escala en un entorno más competitivo. Ello ha llevado a considerar el proceso de internacionalización como un elemento natural del negocio bancario.
- La internacionalización de la gran banca española se produjo sólo cuando se alcanzaron altos niveles de eficiencia, fruto de la madurez y competitividad del mercado doméstico. Este fenómeno ha permitido apoyar a las empresas españolas en su internacionalización hacia estos mercados, provocando un efecto de arrastre en forma de cascada, ayudando y potenciando la consolidación de la imagen de marca española.

Recomendaciones:

- Los recursos humanos han sido un elemento fundamental en la internacionalización de las entidades financieras, debiéndose considerar e implantar fórmulas atractivas y duraderas que permitan
 - La repatriación de expatriados.
 - La mezcla del valor mediante una mayor utilización del talento local.

SEMINARIO Nº 7: ENOTURISMO COMO SECTOR SERVICIO EXPORTABLE. REFERENCIAS INTERNACIONALES

Celebración: Auditorio II, 13 de junio de 2007, 13:00 - 14:30 h.

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

Ponentes: Rafael Peña – Director – GES CULT, S.L.
Javier Valenzuela – Director de Marketing y Comunicación – Grupo Matarromera.

Relator: Oscar Esteban

Resumen:

El objetivo del seminario es el de presentar una actividad con gran potencial de crecimiento, que combina una oferta complementaria y de valor añadido al sector turístico tradicional, y el apoyo al sector vitivinícola español en el exterior, permitiendo posicionar nuestros vinos en el segmento alto, y contribuyendo, en definitiva, a reforzar y mejorar la imagen país.

El sector vitivinícola español constituye un referente en las exportaciones españolas, habiendo gozado de especial atención por parte de las Administraciones a través de diversas iniciativas entre las que cabe destacar el Plan General de Promoción de los Vinos de España, *Wines From Spain*, que en este año celebra su 25 aniversario, y la más novedosa Rutas del Vino de España. Como consecuencia de todo ello y de la propia madurez adquirida por el sector, se observa como tendencia de comportamiento un ligero descenso en el volumen de exportaciones, pero con un nítido incremento en su valor, lo que lleva a considerar un cambio de percepción en relación con el posicionamiento de nuestros vinos, tradicionalmente graneles, hacia el segmento alto.

El enoturismo es una iniciativa asistente al posicionamiento buscado para nuestros vinos, sobre el desarrollo de una viticultura de calidad bajo las D.O.. Se puede definir enoturismo como el desarrollo de las actividades turísticas, de ocio y de tiempo libre dedicadas al descubrimiento, disfrute cultural y enológico de la viña, el

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

vino y su territorio. Dichas definición encierra y contempla distintos aspectos relativos a la creación de una oferta temática específica y única, una experiencia de ocio centrada en el mundo del vino, lo que supone aunar cultura, gastronomía y naturaleza con el fin del aumento del negocio de las bodegas y de la mejora de la imagen de sus productos. La consecuencia primera y evidente de esta iniciativa es la del desarrollo y ganancia para todos los agentes socio-económicos involucrados en la región productora, desde la población local a los productores.

Adicionalmente el enoturismo presenta las siguientes ventajas e inconvenientes para los productores, artífices del negocio:

- Ventajas:
 - Aumento del conocimiento de sus productos y su marca, lo que ayuda a aumentar el consumo.
 - Consolidación de la marca e inversión en publicidad.
 - Aumento de los márgenes de venta.
 - Venta adicional para pequeños productores que no pueden garantizar un volumen constante de producción.
 - Disponer de una herramienta de marketing inteligente, que permita el conocimiento inmediato de la opinión de los consumidores, y una base de datos de consumidores.
- Inconvenientes:
 - Necesidad de inversión para dotar a la oferta turística de sus elementos identificativos.
 - Producción específica de los servicios y actividades enoturísticas, diferentes a la del negocio productor.
 - Necesidad de formación adecuada, específica y diferente sobre los conocimientos existentes para los recursos humanos.
 - Necesidad de compatibilizar el proceso de producción vitivinícola con el proceso de producción de los servicios y actividades enoturísticas.

Se han identificado los siguientes factores clave de éxito del enoturismo: imagen del producto, valor enológico del destino, la vivencia cultural, las infraestructuras de acceso, la autenticidad del negocio productor, la calidad gastronómica, la

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

hospitalidad e información turística, la calidad de los equipamientos y el carácter turístico del territorio. A su vez, se pueden distinguir tres segmentos diferentes de interés en el negocio enoturístico: enólogos, grupos interesados en el vino y la región, y turistas en general. La importancia de los factores clave de éxito de la oferta descritos resultan diferentes para cada uno de dichos segmentos.

El enoturismo existe, como concepto, en el nivel internacional desde los años cincuenta. Las referencias más destacadas en dicho ámbito vienen dadas por las siguientes regiones: Alsacia, Champagne, Cognac y Borgoña en Francia, Piamonte y la Toscana en Italia, la ruta del vino en Australia, Napa Valley en California (USA), Mendoza en Argentina, la ruta del vino en Chile y la ruta del vino en Alemania. Como conclusiones más relevantes de estas experiencias podemos destacar:

- El impacto económico en las bodegas, en torno a los 75 euros por turista, cuando en España es inferior a los 10 euros.
- La estancia media de 3 días, frente a los menos de 2 días en España.

En el ámbito español, nuestro país presenta una serie de contrastes en relación con este fenómeno; así, el 50% de la población desconoce el concepto de enoturismo, cuando alguna de nuestras bodegas están entre las más visitadas a nivel mundial.

Sobre la base de estas experiencias consolidadas y reconocidas, se han definido once rutas del vino en España, así como los criterios y las auditorías de certificación integral de la calidad de tales destinos: Penedés, Utiel-Requena, Jumilla, Rías Baixas, Montilla-Moriles, La Mancha-Valdepeñas, Ribera del Duero, Rioja Alavesa, Somontano, Jerez e Icod de los vinos. En la actualidad, y con la participación de las Administraciones Públicas se está ultimando un plan específico de promoción.

Conclusiones:

- El enoturismo es una actividad nueva en España, en proceso de formación y de constitución de sus señas de identidad, claro complemento a la oferta turística española tradicional, que debe fundamentarse en la calidad.
- A su vez el enoturismo es una herramienta de promoción exterior, asistente en el refuerzo de la marca país y en el desarrollo del turismo de interior.
- Para los productores, el enoturismo debe suponer una fuente de ingresos complementaria, y una herramienta de marketing y comunicación para su negocio tradicional.

SEMINARIO Nº 11: MERCADO MULTILATERAL: EXPERIENCIA Y CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Celebración: Auditorio II, 13 de junio de 2007, 16:30 - 18:00 h.

Moderador: José Miguel Cortés Arcas – Director Adjunto – Div Productos Industriales y Tecnología – ICEX.

Ponentes: Fernando Jiménez Ontiveros – Subgerente – FOMIN – Banco Interamericano de Desarrollo

Alan Burrell – Consultor independiente – Ex funcionario del ADB.

Fernando Reyero Suárez – Presidente – ITSMO 94

Relator: Oscar Esteban

Resumen:

El presente seminario trata de presentar las oportunidades para las empresas españolas en el mercado multilateral, así como las claves para el éxito en la adjudicación de las licitaciones de los organismos contratantes en dicho mercado, a través de las recomendaciones del personal perteneciente a dichas instituciones. A su vez, y con el fin de demostrar las opciones reales para las empresas españolas en el mercado multilateral se ofrece la experiencia de una compañía española.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

El mercado multilateral es el originado por procesos de licitación de obras, bienes y consultoría por parte de las instituciones multilaterales. Se calcula entre 30.000 y 40.000 millones de dólares por año el valor de este mercado, representado fundamentalmente por los organismos: Comisión Europea (CE), el Banco Mundial (BM), el Banco Europeo de Inversiones (BEI), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF), Naciones Unidas (UN), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD), el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD), y el Banco Africano de Desarrollo (BAfD).

España se incorporó tarde a las instituciones multilaterales (hasta 1977 era beneficiaria de préstamos), lo que explica en parte los resultados obtenidos hasta la fecha por las empresas españolas. No obstante, cada vez son más las empresas españolas participantes y adjudicatarias de licitaciones en el mercado multilateral. Ello es debido fundamentalmente al conocimiento de un mercado como el iberoamericano, que absorbe una parte relevante de los proyectos, al idioma común con Iberoamérica, a la mayor implantación local de las empresas españolas en los mercados de destino, y la existencia de socios locales para la ejecución del proyecto.

Las principales dificultades que se encuentran las empresas españolas a la hora de acceder al mercado multilateral se pueden resumir en: el desconocimiento de los procedimientos de licitación, lo que otorga una ventaja competitiva a las organizaciones con experiencia previa, la orientación preferente de las empresas españolas hacia el sector privado, la alta competitividad del mercado multilateral, la necesidad de una elevada especialización y el sesgo, en las adjudicaciones, hacia las empresas de los países beneficiarios. La Secretaría de Estado de Comercio y Turismo pone a disposición de las empresas españolas puntos de información a través del ICEX y las Oficinas Comerciales de España en el exterior (OFCOMES), y ayudas directas para la elaboración de propuestas.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

Los métodos, procedimientos y plazos de adjudicación son comunes a todos los organismos multilaterales, como reflejo de las mejores prácticas mundiales, vía armonización:

- La licitación pública internacional y la licitación pública nacional son los métodos de licitación, según el montante límite establecido por país.
- Los plazos para la presentación de ofertas son de aproximadamente 45 días en obras y bienes, con la especificidad de la consultoría, en donde existe un plazo previo de 14 días para la expresión de manifestación de interés.
- Los procedimientos de adjudicación están basados para obras y bienes en el menor precio, y para consultoría en 6 procedimientos diferentes (a seleccionar en función de la licitación): selección basada en coste y calidad, selección basada en el menor coste, selección basada en calidad, selección basada en presupuesto fijo, selección basada en calificaciones de los consultores, y selección por contratación directa.

Dos de las instituciones más relevantes en el mercado multilateral son el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Asiático de Desarrollo. En el seminario se presentan las principales dimensiones y claves para la participación de las empresas en las licitaciones de estos organismos; a modo de resumen se puede concluir en los siguientes hechos relevantes:

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID):
 - El BID se estableció en 1959. Hoy cuenta con 47 miembros, y es la principal fuente de financiación para el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe.
 - Los instrumentos de ayuda son los préstamos, habiendo sido la actividad crediticia en 2006 de 6,4 mil millones de dólares, y la cooperación técnica. El principal país receptor de fondos ha sido Brasil.
 - Tamaño del mercado de licitaciones en los diez últimos años: 2.800 millones de dólares al año. Un 80% para bienes y obras, y un 20% para consultoría.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Los retornos para las empresas españolas en el periodo 1997-2007 han sido bajos: un 0,67% en bienes y obras y un 3,6% en consultoría. No obstante, España ha sido el primer país no directamente beneficiario en obras y servicios, y el segundo en consultoría. La oferta de las empresas españolas ha sido clásicamente altamente satisfactoria en términos de calidad, pero poco competitiva en términos de coste.
- Banco Asiático de Desarrollo (BAsD):
 - El BAsD se estableció en 1966. Hoy cuenta con 67 miembros, siendo Japón y Estados Unidos los principales accionistas.
 - El BAsD suministra préstamos (alrededor de 6 mil millones de dólares anuales), provee asistencia técnica (entre 150 y 200 millones de dólares anualmente), y proporciona información y asistencia.
 - En los proyectos de consultoría/asistencia técnica, los elementos de evaluación en la propuesta técnica son: la experiencia de la empresa, la metodología utilizada, y los CV del personal.

Para la empresa española representada en el acto, perteneciente al sector de ingeniería/consultoría en los sectores hidráulico y medioambiental, cuya facturación en el exterior alcanza en la actualidad el 30% de su cifra de ventas, las fases iniciales para la participación en los mercados multilaterales vinieron dadas por: la identificación de las áreas potenciales (especialización), la localización de ayudas públicas, el conocimiento de los organismos de financiación multilateral, y la identificación de los mercados objetivo. Las claves de éxito para la adjudicación de proyectos en los organismos multilaterales han sido: la cooperación interempresarial, los recursos humanos que liderarán el proyecto en el exterior, el enfoque en el largo plazo, la necesidad de socios locales y su control, y el apoyo de los organismos oficiales. El índice de retorno de esta empresa en materia de adjudicaciones ha sido del orden del 8-10% de las propuestas presentadas.

Conclusiones:

El mercado multilateral presenta un gran potencial para las empresas españolas. No obstante lo anterior, y debido a su especificidad y complejidad, debe entenderse como una posibilidad de negocio en el largo plazo, y posible vía para la internacionalización, fundamentada en la especialización y la cooperación inter empresarial con el país de destino.

Recomendaciones:

Para las Administraciones Públicas:

- Concentrarse en determinados sectores y países de destino.
- Desarrollo de la cooperación económica institucional, fomentando la imagen de marca y la puesta en práctica de jornadas técnicas sectoriales.
- Énfasis en los gobiernos regionales y municipales.
- Mayor presencia de funcionarios españoles y esquemas paralelos de financiación ante las limitaciones a las participaciones en el capital de los organismos multilaterales.

Para las empresas:

- Perseverancia: se trata de una inversión a largo plazo.
- Concentrar los esfuerzos en los países beneficiarios más que en el organismo multilateral.
- Buscar alianzas con socios locales y visitar el país de destino y la agencia cliente (objeto directo del proyecto), con el fin de entender los puntos clave y mejorar la calidad de la propuesta.
- Cumplir escrupulosamente con lo especificado en los documentos de licitación.
- Destinar la mayor parte de las actividades y tiempos del proyecto al país de destino.

SEMINARIO Nº 15: EL MODELO ESPAÑOL DE FINANCIACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS. EXPERIENCIAS EN ESTADOS UNIDOS Y RUSIA

Celebración: Auditorio II, 14 de junio de 2007, 10:00 - 11:40 h.

Moderador: Fernando Nicolás – Director Adjunto– División Productos Industriales y Tecnologías - ICEX

Ponentes: Antonio López Corral – Catedrático ETSI Caminos Canales y Puertos - UPM
Alicia Revenga – Directora – Grupo Exportador de SEOPAN

Relator: Oscar Esteban

Resumen:

El objetivo del seminario es presentar el modelo de gestión de infraestructuras y equipamientos públicos en colaboración de los sectores público y privado, conocido como PPP o modelo concesional, que ha convertido a España en un referente mundial en esta categoría, identificar las claves de su éxito y las experiencias de internacionalización de dicho modelo por empresas españolas en Estados Unidos y Rusia.

La concesión de infraestructuras implica acometer un proyecto privado sobre un subyacente público, por el bien público y con ayuda pública, que se hace rentable vía la concesión, es decir, mediante el cobro de una tasa por uso. Dicho modelo presenta un volumen de inversión en el ámbito mundial de 1.010.555 millones de dólares en el periodo 1985-2006. Las carreteras y el ferrocarril han sido los destinos preferidos para dicha inversión, con un montante de 507 mil millones y 300 mil millones respectivamente. Por regiones, Europa concentra casi la mitad de la inversión, seguida por Asia y Norteamérica con un 24% y un 20% respectivamente. Dentro de Europa, el grado de penetración de este tipo de modelo en cada uno de los países constituyentes es muy diferente, siendo Gran Bretaña el país con mayor número de proyectos de este tipo implantados, que alcanzan desde los aeropuertos, hospitales, prisiones, colegios, puertos, depuración de aguas, instalaciones deportivas, a las clásicas vías de comunicación terrestre ferroviarias y por carretera.

Pero ¿cuáles son los motivos para la aparición de este modelo, que se ha constituido en todo un referente en la construcción de proyectos de infraestructuras en determinados países? Las principales razones se encuentran interrelacionadas y hay que buscarlas en:

- La liberación de fondos/recursos públicos, con la consiguiente reducción del déficit público, y la consiguiente posibilidad de cumplimiento de criterios de convergencia (en el ámbito de la UE), y/o el aumento de la capacidad de inversión pública en proyectos sociales.
- El aprovechamiento de las posibilidades financieras de los mercados de capitales, para la financiación de este tipo de proyectos.
- El aprovechamiento de los conocimientos y experiencia del sector privado en la concepción, construcción, mantenimiento y explotación de tales infraestructuras.

Profundizando en el caso español, hay que señalar que empresas españolas ocupan los puestos nº 2 al 6 en el ranking mundial de gestores de infraestructuras por número de proyectos en explotación, estando presentes en 26 países con 158 proyectos totales en forma de concesión, fundamentalmente de autopistas, aeropuertos y puertos. El volumen de inversión equivalente gestionado es superior a los 120.000 millones de euros, y la participación en el capital de la infraestructura ronda, de media, un 25%. Las empresas promotoras de estas concesiones son mayoritariamente grupos constructores de gran dimensión, ya diversificados.

Este éxito es consecuencia de la experiencia previa de nuestras empresas en la gestión de proyectos en España. En nuestro país las Administraciones públicas han licitado por esta vía, desde el año 2003, cerca de 300 proyectos, con un valor próximo a los 23.000 millones de euros, siendo el porcentaje de financiación estatal de alrededor del 30%. Mirando al futuro, el número de proyectos en fase de diseño hasta el año 2020 en España se encuentra en cifras próximas a los 80.000 millones de euros en la actualidad. Las razones del éxito de este modelo obedecen a:

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- El marco legislativo creado para la definición y diseño del modelo PPP, y fundamentalmente a los siguientes elementos:
 - Estudio de viabilidad sometido a información pública.
 - El procedimiento de licitación mediante concurso abierto, con criterios de adjudicación transparentes y objetivos, que garantiza la concurrencia competitiva.
 - La delimitación, definición y resolución de los riesgos dimanantes de la concesión.
 - La consecución de unos tiempos de maduración del proyecto en torno a 8 años, muy inferiores a los existentes en otros países.
- La madurez de las Administraciones, desde la Central a las Locales en el uso de este instrumento.
- La existencia de una industria de la construcción solvente desde los planos técnico y financiero.

El ICEX a través del Plan de Internacionalización de la Tecnología apoya y potencia la presencia de promotores españoles de concesiones en los mercados objeto, entre los que destacan Estados Unidos y Rusia, a través de actividades de promoción exterior, comunicación, formación y coordinación institucional.

Estados Unidos es un país con un claro déficit en materia de infraestructuras, tanto en número como en mantenimiento. Se estima que en los sectores del agua, colegios y transporte se necesita una inversión equivalente a los 158 mil millones de dólares anualmente, cuando la inversión actual se aproxima a los 80.000 millones de dólares. Las infraestructuras son responsabilidad de cada Estado, pero las dotaciones presupuestarias, así como las posibilidades de incremento son insuficientes. Apoyado en este claro déficit el modelo concesional se ha convertido en una alternativa, con un claro empuje desde el año 2000, vía la creación de una legislación en la materia, tomando como referente los modelos británico y español, que difiere Estado a Estado, con distinto grado de desarrollo e implementación. En la actualidad el principal foco se tiene en Texas, Virginia, Indiana y Florida en proyectos ya existentes que se privatizan (*brownfield*). La competencia principal se da entre las empresas españolas, dado que las empresas constructoras estadounidenses son de pequeño tamaño y sin experiencia previa en concesiones.

Es de esperar que en 2 o 3 años el sector de las PPP se consolide, y dado el tamaño del mercado, se asista a un desarrollo de las empresas locales vía transferencia de tecnología.

Rusia no dispone de un sistema concesional de infraestructuras. En el caso de este país se ha materializado un proyecto de apoyo a la Administración estatal de Rusia para el lanzamiento de una concesión piloto, conforme al modelo concesional español, cuyo alcance ha sido 43 kilómetros de tramo de la autopista Moscú-San Petersburgo. La introducción del sistema concesional en Rusia es percibida como una apuesta por la innovación de su economía, por la modernización de sus Administraciones públicas y por la lucha contra la corrupción.

Conclusiones:

- El modelo español de concesiones de infraestructuras es un referente en el ámbito mundial, siendo las empresas españolas líderes en número de proyectos en explotación. Dicho modelo permite producir las infraestructuras que necesita el desarrollo de un país, independizando la provisión de las infraestructuras del ciclo económico considerado, gracias a la cláusula de iniciativa de los particulares, que permite independizar el avance del ritmo que marquen los presupuestos.
- Consecuencia de lo que antecede son los casos de Estados Unidos, con un claro déficit en infraestructuras unido a limitaciones presupuestarias, y de Rusia, en donde se ha transpuesto el modelo concesional español a este país.
- Por último, las instituciones financieras multilaterales han aconsejado a los países en vías de desarrollo que acudan a este sistema para satisfacer sus propias necesidades, por lo que se esperan claras oportunidades para nuestras empresas en el futuro en relación con esta actividad.

SEMINARIO Nº 21: LOS SERVICIOS INTERNACIONALES DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN: ESCUELAS DE NEGOCIO CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL

Celebración: Auditorio II, 14 de junio de 2007, 11:50-12:50 h.

Moderador: Ángel Martín Acebes – Vicepresidente – ICEX

Ponentes: Mauro Guillén – Director – Lauder Institute – Wharton School
Santiago Íñiguez – Decano – Instituto de Empresa
Rolf D. Cremer – Decano – China European International Business School (CEIBS)

Relator: Oscar Esteban

Resumen:

El objetivo del seminario es presentar un segmento dentro del sector de la educación y formación en el que España es uno de los líderes mundiales: las escuelas de negocio. Se analizarán las diferencias y similitudes entre los modelos norteamericano, europeo y asiático, y las tendencias y retos que se plantean en este sector.

Las escuelas de negocio españolas gozan de un gran prestigio e imagen internacionales, lo que hace que se constituyan en un sector de enorme potencial de internacionalización, de promoción de la imagen de España en el exterior, y de atractivo de cara a la llegada de estudiantes extranjeros. En consonancia con lo que antecede cabe citar que Madrid es hoy uno de los grandes *hubs* educativos mundiales junto con Londres, Chicago y Nueva York.

Las Escuelas de Negocio existen como tales desde el siglo XIX. Su objetivo es el de educar a los futuros cuadros directivos y de apoyo (*staff*), y crear conocimiento en la administración y dirección de empresas. No obstante, no tienen un monopolio sobre este tipo de educación, dado que la misma es realizada por otras instituciones tales como: Universidades y Escuelas Técnicas, “*Think tanks*”,

compañías Consultoras y departamentos internos de formación de las empresas en general.

En la actualidad existen dos claros modelos de escuelas de negocios: el norteamericano, que hasta hace poco era el dominante, y el europeo-asiático, cada vez más competitivo y de mayor calidad, bajo cuyo paraguas las escuelas de negocio han ido ganando posiciones en los ranking más reputados del sector. Cada uno de ellos presenta determinados rasgos distintivos; entre los más destacados:

- Modelo norteamericano:
 - El profesorado es mayoritariamente académico.
 - La investigación es un elemento fundamental, apoyada en la existencia de fondos patrimoniales (*endowments*).
 - Los programas de postgrado suelen durar dos años, bajo el formato de MBA.
 - El prestigio y atractivo tradicional de las escuelas norteamericanas para los estudiantes (demanda), que relacionan la educación en USA con innovación, competitividad y dinamismo.
- Modelo europeo-asiático:
 - Elevada flexibilidad en lo relativo a programas y su duración, lugar de celebración, contratación y motivación del profesorado, y uso de la enseñanza a distancia.
 - Todavía muy dependiente del conocimiento generado en las escuelas norteamericanas.
 - Mayor agilidad a la hora de establecer acuerdos, crear alianzas y ofrecer programas en varios emplazamientos.
 - Sujeto a cambios estructurales: en Europa con el acuerdo de Bolonia (similar al euro en la educación universitaria, relativo a la comparabilidad de ciclos entre los 45 países firmantes), y en Asia ante el rápido crecimiento de la demanda.

No obstante, el sector a nivel global debe responder a los siguientes dilemas estratégicos:

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Alianzas vs inversiones directas en los países donde se imparta la formación, como parte de la globalización, y de la consiguiente internacionalización de los programas formativos.
- Cómo rentabilizar la creación de conocimiento y cuál es el punto de equilibrio entre la creación y la mera difusión del conocimiento.
- El adecuado balance entre profesorado académico y profesional.
- El modelo de enseñanza óptimo, con dos dimensiones: casos prácticos vs modelos teóricos, y lugar de impartición: aula vs otros emplazamientos.
- La definición de la estrategia de éxito: basada en el coste, basada en la diferenciación o basada en un nicho de mercado.
- El grado de especialización vs integración con los programas de enseñanza superior, como elemento de diferenciación y atracción de la demanda (estudiantes).

Las escuelas de negocio españolas ocupan un papel muy destacado en los rankings más reputados del sector, no sólo en el ámbito europeo sino mundial, permitiendo acuñar el concepto de España como país exportador de formación. A este hecho se ha llegado a través de dos vías: el atractivo del país y la calidad de sus escuelas. Ello ha conducido a un nuevo tipo de turismo, generador de divisas, que podría denominarse educacional; en este sentido es de reseñar la importancia que en este ámbito tiene el sector educativo en Gran Bretaña, como tercer sector en cuanto a entrada de divisas.

No obstante, se pueden identificar en España una serie de amenazas y oportunidades en lo relativo al sector educacional y formativo, que configurarán una nueva realidad, y que vienen representadas por: el riesgo de sobre regulación, la oposición del “status quo” y la participación de múltiples grupos de interés. En lo relativo a las oportunidades, las más destacables son la armonización de los sistemas educativos, la aparición de rankings y agencias de acreditación que permitan la comparación y doten de mayor transparencia a este sector, la aparición de fondos para créditos al estudio y becas, y el apoyo y promoción de España como destino educativo. En lo relativo a este último punto es de destacar el reciente acuerdo firmado por la Asociación de Escuelas de Negocio de España con el ICEX.

En el caso de China, las escuelas de negocio fueron un elemento fundamental ante la necesidad y la realidad del despegue económico, contando, por otra parte, con el *handicap* del endogámico aislamiento del país. Con el fin de superar esta dificultad con la rapidez que exigía el cambio se crearon zonas educacionales especiales, a imagen y semejanza de las generadas para el modelo económico, importando el conocimiento y los programas del exterior y adaptándolos a la cultura local.

Conclusiones:

- Las escuelas de negocio españolas se encuentran en una magnífica posición en el sector a nivel mundial, gozando de gran prestigio lo que apoya la imagen del país y confiere a este sector un alto potencial de internacionalización.
- No obstante lo anterior, el sector en general se encuentra en una encrucijada muy compleja debido a la globalización, a la aparición de nuevos competidores y requerimientos por parte de los Gobiernos, los estudiantes y los empleadores, a lo que hay que unir la escasez endémica de profesorado.
- En este contexto hay que volver a defender el papel fundamental de la escuela de negocios como generadora de nuevo conocimiento a través de la enseñanza.

SEMINARIO Nº 25: EL PROCESO DE MULTILocalIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA, CON ESPECIAL REFERENCIA AL SECTOR SERVICIOS

Celebración: Auditorio II, 14 de junio de 2007, 13:00-14:15 h.

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

Ponentes: Mauro Guillén – Director – Lauder Institute – Wharton School
Javier Santiso – Economista Jefe/Director Adjunto – OCDE

Relator: Oscar Esteban

Resumen:

El objetivo del seminario es definir y dimensionar el proceso de multilocalización, con especial atención al caso de las empresas españolas, fundamentalmente del sector servicios, así como identificar las consecuencias beneficiosas de dicho fenómeno, no sólo para las economías de los países de origen, sino también para los de destino de la inversión.

Los flujos fundamentales de relación entre los países han sido clásicamente los comerciales, relativos al balance entre exportaciones e importaciones de bienes. Sin embargo, y de forma más importante en los últimos tiempos lo han sido los de intercambio de capitales, dando lugar al fenómeno conocido como multilocalización, o lo que es lo mismo, la ubicación de una empresa en diversos emplazamientos en el exterior. La multilocalización persigue la búsqueda de una mayor eficiencia y el incremento de la competitividad, de tal modo que presenta los siguientes beneficios:

- Aumento de productividad para la empresa en cuestión.
- Creación de empleo, transferencia de tecnología y crecimiento económico para el país de destino.
- Ganancia de eficiencia para el país origen de la inversión.

La economía española ejemplifica este fenómeno, como refleja su tendencia y comportamiento fundamentalmente durante las dos últimas décadas. En dicho periodo se manifiesta un claro proceso de apertura al exterior, puesto de manifiesto por el aumento de la inversión, que se ha multiplicado por 17, y por el crecimiento de la tasa de inversión directa, que ha aumentado en 15 puntos porcentuales absolutos, pasando del 45% al 60% desde el año 1995. En consonancia con lo que antecede, la economía española mantiene desde 1996 una posición acreedora neta frente al exterior en términos de inversión directa, habiéndose transformado en un emisor de capitales, lo que representa un cambio estructural fundamental. El ICEX, a través del servicio integral de promoción y apoyo a la implantación en el exterior se ha constituido en un elemento asistente en el mantenimiento y refuerzo de esta tendencia.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

En relación con el proceso de multilocalización de las empresas españolas cabe señalar dos casos de especial relevancia que ponen de manifiesto lo que antecede, constituidos por:

- Las mayores empresas del IBEX 35.
- El sector español de servicios.

Las siete mayores empresas del IBEX 35 por capitalización bursátil presentan un claro crecimiento de su cifra de ventas en el exterior, especialmente en Latinoamérica, situándose en un valor medio en torno al 30%. Las empresas españolas no serían lo que son sin Latinoamérica, habiendo contribuido al desarrollo de los países destino de la inversión mediante el:

- crecimiento del empleo directo, que en determinadas compañías supone en los países de destino más del 60% de sus recursos humanos totales, y que adicionalmente ha proporcionado la base para el desarrollo local de un tejido empresarial de empleo indirecto,
- la recaudación tributaria estatal en el país de destino, vía fiscal, que en casos como el de Brasil supone en valor absoluto tanto como la contribución de dichas empresas en España, alcanzando en Perú hasta un 0,6% del PIB,
- la mejora del servicio ofrecido a los ciudadanos.

Como ejemplo de especial relevancia cabe citar el de las empresas españolas de servicios en su expansión internacional. A tales efectos resulta necesario señalar que el sector servicios engloba dos terceras partes del PIB y del empleo en España, y que un 60% de las operaciones internacionales llevadas a cabo por las empresas españolas han estado relacionadas con este sector. Los subsectores más activos por montante económico han sido el financiero, de agua, electricidad y gas, de actividades comerciales y servicios a empresas, y de telecomunicaciones. En la actualidad existe un número significativo de empresas españolas que han llevado a cabo procesos de multilocalización, y que son líderes mundiales en sus respectivos sectores de actividad, con un elevado componente tecnológico, habiendo contribuido decididamente al desarrollo sostenible en los países destino de la inversión.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

En el entorno de multilocalización está emergiendo con fuerza el de la de nuevas multinacionales representativas de los flujos de capitales sur-sur y sur-norte, en paralelo al clásico norte-sur que configuran los ejemplos de empresas españolas en el exterior. Los países líderes de este nuevo fenómeno son Brasil, México e India, con operaciones de fusión vía adquisiciones transfronterizas, en los países de destino de la inversión, o mediante establecimiento directo.

El posicionamiento adquirido por España en Latinoamérica unido a estos nuevos flujos de capitales, lejos de constituirse en una amenaza para nuestro país, otorgan nuevas vías de desarrollo e internacionalización para nuestra economía, por su atractivo como centro de operaciones para las compañías emergentes de Latinoamérica en su inversión hacia Europa, para las compañías europeas como base de su negocio en América Latina, o para las empresas multinacionales asiáticas como cabeza de sus operaciones en Latinoamérica y Europa.

Conclusiones:

- Latinoamérica se ha convertido en un pilar estratégico de la inversión española en el exterior, habiendo contribuido las empresas españolas en estos mercados, como consecuencia del fenómeno de multilocalización, al crecimiento del empleo, la contribución fiscal y la mejora del servicio ofrecida a los ciudadanos.
- Las empresas españolas, lejos de la clásica acepción de ausencia tecnológica y explotación de los recursos de los países de destino sin contribuir al bienestar social, han permitido mediante su inversión en el extranjero:
 - desarrollar tecnologías útiles que resuelven problemas fundamentales que afectan a la humanidad.
 - demostrar su compromiso con los problemas claves del mundo en campos tan sensibles como la energía y el agua.
 - combinar desarrollo tecnológico, responsabilidad social y beneficio empresarial.
 - el desarrollo sostenible.

- La expansión española en el exterior se está orientando, paulatinamente, hacia nuevos mercados, más allá de Latinoamérica, representados por el continente asiático y los países de la OCDE. En paralelo a lo que antecede, está emergiendo con pujanza una nueva vía de internacionalización de nuestra economía como centro de las operaciones de las nuevas multinacionales representativas de los flujos de capitales sur-sur y sur-norte, así como de multinacionales europeas en su apuesta de internacionalización hacia Latinoamérica.

SEMINARIO Nº 3: ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS EMPRESAS DE LOGÍSTICA

Celebración: Auditorio III, 13 de junio de 11:45 a 12:50 horas

Moderador: Luis Doménech – Presidente – ICIL

Ponentes: Carlos Correa – Director Comercial – Transportes Pantoja; Serge-Andree Graveleau – Director Nacional - Modtrans

Relator: David de Pastors

Resumen:

Los factores externos de mayor impacto sobre el sector de la logística se pueden agrupar en:

- El acortamiento del ciclo de vida de los productos
 - Que exige que las empresas se concentren en la actividad comercial, intentando maximizar el volumen vendido en un plazo cada vez menor de tiempo
 - La incertidumbre que esto genera provoca una tendencia hacia la diversificación, y por lo tanto a una reducción del capital invertido en cada uno de las opciones

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Como consecuencia, las empresas tienden a externalizar todas sus actividades logísticas: transporte, almacenaje y distribución, así como la coordinación de dichas tareas
- La globalización:
 - Los procesos de integración de la economía están creando mercados cada vez más amplios
 - La dispersión internacional tanto de los centros productivos como logísticos se ha ido incrementando, con el impacto que ello supone para la demanda de servicios logísticos
 - Como consecuencia de ello, ya no es posible hablar de Iberia como mercado doméstico, deberíamos hablar, como mínimo, de Europa
- El enfoque preferencial hacia el cliente :
 - Lo verdaderamente relevante es llegar al consumidor final
 - Las empresas de logística tienen el reto de integrarse en las cadenas de valor de sus clientes para ayudarles a explotar y mejorar sus ventajas competitivas.
- La velocidad de la respuesta:
 - La velocidad es una de las claves de la competitividad en los mercados actualmente
 - La rapidez en llegar al mercado se convierte en una herramienta para la diferenciación de la competencia, y por lo tanto para mejorar la posición de la empresa en su mercado
 - Las empresas de logística deben responder a estos retos, ayudando a sus clientes a ser más rápidos

Para ser competitivo en el mercado de los servicios logísticos es necesario convertirse en un operador global, ofreciendo una gama completa (transporte primarios, almacenamiento y distribución capilar) a un tamaño de mercado que, como mínimo, sea Europa. Para evolucionar rápidamente a ser un operador global el desarrollo de acuerdos con otros operadores internacionales, estableciendo una red de alianzas que permita ofertar todos los servicios en el mercado, es una vía preferencial. La internacionalización de las compañías de logística es una necesidad de acuerdo a las condiciones del mercado. La imagen de marca y el reconocimiento a nivel local no es suficiente puesto que se pierde mucha

rentabilidad en la negociación del retorno desde los destinos. El objetivo debe ser el de llegar al cliente final en todos los destinos a los que se dirijan los servicios de la compañía.

El servicio logístico debe ser completo y flexible, de modo que es necesario abarcar la mayor gama posible para los clientes, al tiempo que se disponga de los mecanismos para responder con rapidez y flexibilidad a las nuevas exigencias. Aun siendo muy importante, el negocio de la logística no depende exclusivamente del coste, sino que hay otros factores de competitividad relevantes.

Conclusiones:

- Las condiciones de los mercados han cambiado y ahora la unidad mínima considerable como mercado doméstico para las empresas debe ser Europa.
- Este hecho impacta muy significativamente en las empresas logísticas: para ser competitivo es necesario proveer de servicios globales de gestión logística, integrándose en la cadena del valor de los sectores de actividad y estableciendo “cadenas” como mínimo a nivel europeo.
- La realidad es que las compañías del sector están “corriendo” mucho en este sentido, y nadie debe quedarse atrás porque las barreras de entrada son crecientes.
- La creación de la red internacional es una de las claves del negocio no sólo porque permite acceder a los mercados, sino porque facilita la gestión de los clientes por la vía de la adaptación cultural.
- La gama completa de servicios logísticos permite proteger el mercado y mejorar la percepción de valor añadido por parte del cliente, facilitando la obtención de una mejor rentabilidad en un mercado cada vez más indiferenciado.

Recomendaciones:

- Las empresas españolas del sector de la logística deben acelerar su proceso de internacionalización mediante la búsqueda de alianzas europeas con otros operadores. Hay que desarrollar un equipo directivo internacional y multicultural.
- El objetivo de las empresas de logística debe ser el de proveer de una gama completa de servicios en un entorno de mercado del tamaño de Europa, para lo que es necesario desarrollar el concepto de red.
- Si la rentabilidad del negocio está en el acceso al cliente final, es necesario que las compañías de este sector desarrollen una red de agencias internacional que les facilite el conocimiento y la negociación directa con dicho cliente final.
- Es recomendable apoyarse en instituciones que soporten el proceso como ICEX o EXTENDA.
- Es muy recomendable internacionalizarse de la mano de un cliente estratégico.
- Los equipos de las delegaciones comerciales no sólo deben ser especialistas en operaciones, sino que deben contar con un perfil comercial.
- Una de las claves en el proceso de internacionalización es la adaptación cultural a las condiciones de cada uno de los mercados en los que se opere. En este sentido es recomendable contar con especialistas en cada uno de los países, que gestionen los contratos de los clientes incluso a nivel internacional.
- En el entorno global de la deslocalización productiva, es necesario ir al mercado en el origen de la producción y no sólo en el destino de las mercancías, puesto que la competencia proveniente de esos mercados puede ser potencialmente peligrosa.

SEMINARIO Nº 8: FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

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

Moderador: Prudencio Martínez – Secretario Técnico - FRANCA

Ponentes: Pilar Torregrosa – Responsable de Comunicación - MC Inmobiliaria,
Manuel Folgado – Director General - System Centros de Formación

Relator: David de Pastors

Resumen:

La franquicia consiste en la repetición de un éxito obtenido previamente por el franquiciador. En este sentido, la franquicia es una fórmula que exige cumplir una serie de condiciones muy concretas, y que serán determinantes para en cuanto a la definición de la estrategia de crecimiento e internacionalización:

- La existencia de una identidad corporativa, así como el reconocimiento de la marca.
- La puesta a disposición del *know how* a disposición del franquiciado, que debe provenir de la experiencia previa del franquiciador en el negocio, y además estar formalizado.
- La prestación de asistencia tanto técnica como comercial.

Como consecuencia de lo anterior, es casi una condición necesaria para el inicio del proceso de internacionalización el asentar el éxito de la franquicia en el mercado doméstico antes de iniciarlo. El proceso de internacionalización de una franquicia consiste básicamente en la adaptación del modelo de negocio a las necesidades de los mercados internacionales a los que se acude. La dificultad no está tanto en el proceso de internacionalización de la franquicia como en el desarrollo del concepto de negocio a franquiciar.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

Mediante el proceso de internacionalización la franquicia obtiene un conjunto significativo de ventajas tales como:

- Incrementar la notoriedad de la marca.
- Mejorar las economías de escala.
- Distribuir el riesgo.
- Enriquecer el *know how* de la empresa.

Las estrategias de implantación internacional más habituales son las siguientes:

- Desde el mercado español se firman contratos de franquicia con los franquiciados internacionales. El principal problema es que genera desconfianza en los franquiciados, y por lo tanto es una fórmula no muy utilizada.
- Creación de una sociedad filial (100% propiedad del franquiciador). Esto genera mayor seguridad para el franquiciado, y limita la responsabilidad del franquiciador sin afectar al negocio español.
- La *joint venture* consistirá en la creación de una sociedad en el mercado de destino pero con la colaboración de un socio local.
- La master franquicia es la más utilizada en la práctica. De este modo concedemos a un 3º en un determinado mercado la posibilidad de comercialización de la franquicia en ese mercado, es decir, puede abrir establecimientos propios o puede franquiciados, de acuerdo a su modelo de negocio. El perfil del master franquiciado será más especializado y se le suele imponer un calendario de aperturas. Desde el punto de vista jurídico parece un poco más complicado y la experiencia habla de que conduce a conflictos. Las principales recomendaciones en este sentido son las siguientes:
 - Definir claramente cuál es la legislación aplicable
 - Elegir el tribunal competente
 - Definir en el contrato que, en caso de romper el contrato, el franquiciador se quedará con la cadena de franquicias abiertas en el país, quitando los derechos al master franquiciado

Conclusiones:

- Antes de iniciar ninguna iniciativa encaminada a la internacionalización, es muy importante estudiar y conocer en detalle el mercado destino, y acudir al mismo sin mostrar ningún tipo de prepotencia, independientemente del nivel de desarrollo económico del mismo.
- Es muy relevante contar con la estructura, tanto financiera como de recursos, necesaria antes de iniciar el proceso de internacionalización de una franquicia, de tal modo que sea posible prestar los servicios necesarios y adecuados a los franquiciados.
- Es necesario fidelizar a los franquiciados para el éxito de la compañía. Asimismo, en lo que a la internacionalización se refiere, es muy importante lograr el nivel de compromiso adecuado por parte de los socios internacionales, ya sean delegados, master franquicia, o cualquier otro tipo de socio local.
- La elección del método de implantación internacional no es baladí: existen diferentes alternativas con implicaciones directas tanto sobre el riesgo asumido en el negocio (jurídico y económico) como sobre el atractivo específico para la comercialización del producto “franquicia” en el mercado de destino.

Recomendaciones:

- El proceso de internacionalización de la franquicia debe ser una consecuencia de la experiencia exitosa del negocio en el mercado nacional.
- Es necesario estudiar muy bien los mercados a los que se desee acceder y definir claramente una estrategia de acceso a los mismos tomando en consideración los factores tanto jurídicos como comerciales determinantes para el éxito.
- Es recomendable contar con el apoyo de instituciones especializadas como ICEX o EXTENDA a la hora de iniciar el proceso de internacionalización de la actividad. Asimismo, es importante contar con el apoyo y asesoramiento de asociaciones y otro tipo de organizaciones para el éxito del proceso.

SEMINARIO Nº 12: ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MARCAS EN EL SECTOR SERVICIOS (FORO DE MARCAS RENOMBRADAS)

Celebración: Auditorio III, 13 de junio de 16:30 a 18:00 horas

Moderador: Miguel Otero – Director General AMRE

Ponentes: Julio Cerviño – Profesor de marketing internacional - UNIVERSIDAD CARLOS III

Raúl González – Secretario General - Grupo Barceló, Luis de Larramendi – Consejero – MAPFRE

José Palacios – Socio del departamento fiscal – GARRIGUES

Cándido Velázquez – Consejero - TELVENT (GRUPO ABENGOA)

Salvador Palmada – Socio - SPENCER STUART

Relator: David de Pastors

Resumen:

España es un país de servicios. Muchas empresas españolas de servicios se ha internacionalizado en los últimos años; como ejemplos: en el sector financiero (BBVA Y SANTANDER O MAPFRE), en logística (EL CORTE INGLÉS, LOGISTA, etc.) en turismo (BARCELÓ, SOL MELIÁ, etc.), en infraestructuras (FCC, ABENGOA, TELEFÓNICA, etc.), en escuelas de negocios (IESE, ESADE, IE), y en despachos de abogados (GARRIGUES). España es ya una potencia internacional en servicios: si bien en importaciones de mercancías somos el 17º, mientras que en exportaciones somos el 12º del ranking, en servicios somos el 7º en exportaciones y 10º en importaciones, con una balanza comercial positiva. Según la clasificación de servicios que realiza la OMC somos: el 15º en transportes; en Turismo y Viajes, el 2º; y en otros servicios el 13º del ranking internacional.

En los servicios, dada la inseparabilidad de muchos de ellos, se ha utilizar una vía de internacionalización basada en la implantación directa. Para ello, las empresas manejan diferentes opciones:

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Cuando el mercado es estratégico y la compañía tiene las capacidades suficientes, se puede entrar rápidamente, por ejemplo, adquiriendo empresas locales, como el caso de BBVA o BANCO SANTANDER
- Para entrar en los mercados estratégicos cuando no se tengan capacidades suficientes, es recomendable entrar de forma más gradual: a través de *Joint Ventures*, Alianzas Estratégicas, o por la lenta vía del crecimiento orgánico
- Cuando el mercado no sea estratégico pero se cuente con capacidades suficientes se pueden utilizar entradas “*ad hoc*”, respondiendo a determinadas oportunidades que puedan aparecer: es el caso de empresas tecnológicas como IKUSI o INDRA, y de otras como MANGO
- También pueden combinarse diferentes modos de internacionalización a la vez: como en el caso de CORTEFIEL, o en el de ZARA, adaptando la estrategia a las condiciones concretas de cada mercado.

Creer orgánicamente en el ámbito internacional no es fácil, por ello, en muchos casos, es necesario recurrir a la adquisición de compañías, lo que exige habilidades singulares para saber gestionar las compañías y las marcas en paralelo durante algún tiempo. El cambio de marcas se debe hacer paulatinamente (ejemplo de ABBEY en SANTANDER) porque la marca genera confianza y el público no acepta fácilmente su desaparición. A esta estrategia de mantener dos marcas en paralelo temporalmente como estrategia de consolidación se le denomina *Cobranding*. Sin embargo, en los sectores de gran consumo y exclusividad puede ser imprescindible internacionalizarse con la marca propia (caso de LLADRÓ). En el caso de HOTELES BARCELÓ, la estrategia de internacionalización pasa por la utilización de la marca propia acudiendo primero a mercados afines en los que ganar confianza. Aunque la idea es mantener una estrategia, no hay que estar cerrado a las oportunidades que puedan surgir. En determinados negocios, como es el caso de los despachos de abogados, el proceso de internacionalización es casi una obligación impuesta por la necesidad de seguir al cliente en su actividad habitual. Sin embargo, al tratarse de un servicio exclusivamente local es necesario desarrollar una red internacional para la prestación de servicios en los países destino, en ocasiones mediante oficinas

propias y en ocasiones mediante acuerdos con otras compañías, para lo que la marca juega un papel determinante.

La gestión de la marca se está convirtiendo en un factor de competitividad tan relevante, que en determinados negocios del sector servicios, como el hotelero, se está produciendo una sustitución de profesionales del sector por otros provenientes del sector del gran consumo, para los que la innovación y la creación de marcas es una de sus prioridades.

Conclusiones:

- España ocupa un puesto en el ranking de internacionalización del sector servicios más acorde a las condiciones macroeconómicas del país que en el caso de la internacionalización del resto de sectores.
- La necesidad de cercanía al cliente en la prestación de los servicios exige que el proceso de internacionalización de las empresas de este sector sea vía inversión directa en aquellos países a los que se quiera acceder.
- Aunque existen diversas fórmulas de internacionalización de las empresas del sector servicios, en todas ellas es muy importante contar con una marca relevante en el mercado.
- En numerosas ocasiones el acceso a otros países sólo se puede realizar mediante la vía de la adquisición de compañías locales. En estas ocasiones la gestión de las marcas se convierte en uno de los retos a asumir por parte de las empresas españolas.
- Es necesario encontrar el equilibrio entre la importancia de contar con una marca única internacionalmente y el riesgo de eliminar las marcas locales una vez adquiridas las empresas. En este sentido, es especialmente importante gestionar procesos transitorios de convivencia de las dos marcas en una estrategia denominada *cobranding*.

Recomendaciones:

- Las compañías de servicios deben ser muy cuidadosas en la gestión de las marcas en su expansión internacional. Si bien es cierto que es recomendable mantener una marca única a nivel global, es necesario conseguir que la eliminación de marcas locales en los procesos de internacionalización no sea traumática para el negocio.
- Es necesario ser consciente de las condiciones en las que se desarrolla la actividad antes de desarrollar una estrategia internacional de marcas. En aquellos sectores en los que la confianza es imprescindible, la imposición de la marca propia en el proceso de internacionalización puede llegar a ser un problema.

SEMINARIO Nº 16: NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA LAS INDUSTRIAS CULTURALES (INTERNET, TELEFONÍA MÓVIL, NUEVAS PLATAFORMAS DE TELEVISIÓN Y RADIO)

Celebración: Auditorio III, 14 de junio de 10:00 a 11:40 horas

Moderador: Rafael Coloma – Director Adjunto División de Promoción de Servicios ICEX

Ponentes: Conrado Castillo Serna – Director Adjunto de Evaluación y Seguimiento
- Red.es

Julián de Cabo – Subdirector General - Instituto de Empresa

Víctor López – CEO – ZINKIA

Fernando Luaces – Presidente - BOA Music

Relator: David de Pastors

Resumen:

Se consideran industrias culturales a los sectores: editorial, servicios educativos, audiovisual y música.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

Estos sectores están ,en general, muy atomizados, especialmente la música; es necesario llevar a cabo un proceso de concentración y de asociación de las industrias para lograr mayor competitividad. España es un país con mucha creatividad, pero con insuficiente base industrial. Es necesario convertir a los artistas en empresarios, y para ello existen muchas iniciativas públicas que intentan empujar los contenidos españoles digitales en el terreno internacional. La importancia de estos sectores en España es similar a la que tiene en el resto de de Europa. El crecimiento de los mismos es menor que el que sería deseable: se espera que las publicaciones sigan creciendo; así como las televisiones (sobre todo de pago); el cine está maduro; y la música está decreciendo; aunque los videojuegos se espera que crezcan muchísimo, sin embargo el videojuego en España representa aún muy poco –sólo el 0,5%, aunque se espera que en 2010 sea 6%-.

Gracias a las nuevas tecnologías es posible distribuir la cultura en cualquier parte del mundo. Se trata, por tanto, de utilizar al máximo estos nuevos canales de distribución para poder acceder al nuevo mercado cultural universal que se está configurando con un carácter global. En su desarrollo en tres fases que señalamos, se han vivido ya las dos primeras y se está entrando en la tercera:

- Fase de competencia: en la que todo el mundo esperaba que apareciese la “*killer applicattion*” y en la que no había dueño.
- Fase de convergencia: en las fronteras entre unas y otras industrias aparecen nuevos elementos que nadie identifica como propios (SMS por ejemplo entre telecos y empresas de software). Lo mismo sucede en el mundo de los contenidos, cuando una compañía como APPLE se ha convertido en la que más música legal vende en el mundo, mientras que la industria musical tradicional aun está dudando de qué hacer.
- Una tercera fase que está comenzando ahora, en la que las comunidades de usuarios asociados empiezan a amenazar a la industria. Los usuarios organizados en comunidades comienzan a intentar lanzar productos competidores de los de los *players* de la industria. Lo diferencial vuelve a ser de nuevo el genio creador, vuelve a ser necesario aportar cosas novedosas para la diferenciación.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

Los contenidos audiovisuales se distribuyen en múltiples medios. La televisión en casa, en el móvil a lo largo del día, en Internet en la oficina, etc. Es necesario estar en todos estos medios para poder ser competitivo internacionalmente. Internet es el medio ideal para darse a conocer a muy bajo coste.

Lo necesario para crear marcas es conseguir reconocimiento de las mismas. La TV en abierto es el medio más eficaz para construir marca, aunque todos los medios son compatibles entre sí. Lo que parece un pirateo, como la distribución gratuita de contenidos en Internet, genera mucha demanda de otros formatos, de modo que es otra forma de proporcionar y construir marca. Para construir una marca es necesario que esté representada en todos los medios posibles, porque ello permite hacerla crecer mediante el reconocimiento de la misma.

El sector de la música es uno de los más afectados por el desarrollo de estos nuevos canales de distribución de contenidos culturales. El sector, a nivel mundial, está muy concentrado, aunque también desequilibrado, por un lado las grandes multinacionales: cuatro empresas que tienen el 80% del mercado, y, por otro, miles de compañías pequeñas que se reparten 20% restante. Las ideas en cuanto al modo de gestionar el cambio que supone la irrupción de los nuevos canales de distribución son muy diferentes en cada grupo de competidores. Existen diferentes modelos de venta musical a través de Internet, si bien el modelo aun no acaba de arrancar por un problema de gestión de los pagos. La gestión del micro pago es fundamental para el crecimiento del negocio. El modelo antiguo está en crisis aunque la nueva industria musical o los nuevos modelos de negocio como MySpace están claramente en auge. MySpace ha llegado a un acuerdo para pagar por el uso de los contenidos, lo que pone a los pequeños en una situación de desventaja para la negociación por los mismos con respecto a las grandes compañías del sector.

Conclusiones:

- Las industrias culturales españolas tienen un crecimiento menor que las de otros países desarrollados.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- La excesiva atomización del sector impide la consolidación de la creatividad española en negocios de éxito mediante la distribución en Internet.
- El ciclo de vida de las industrias culturales está alcanzando una nueva fase en la que la participación de los usuarios es clave. Las comunidades de usuarios comienzan a crear sus propios contenidos que compiten con los principales *players* en los mercados, incluidos gigantes como MICROSOFT.
- Internet, junto con el resto de nuevos canales de distribución (TV de pago, telefonía móvil, videoconsolas, etc.), se ha convertido en una herramienta muy efectiva para la creación de marca. Las posibilidades de internacionalización para los creadores de contenidos se multiplican, permitiendo la obtención de beneficios relevantes mediante la posterior explotación de la marca.
- ICEX ha desarrollado un plan de apoyo a la internacionalización de industrias culturales para aunar los planes de los cuatro sectores (editorial, servicios educativos, audiovisual y música) y proporcionar una imagen única de las empresas culturales españolas. Es importante señalar que no se trata de una iniciativa de fomento cultural, sino que está orientado a la internacionalización de las empresas del sector.

Recomendaciones:

- Es necesario que las empresas españolas de contenidos culturales comiencen a adaptarse y explotar los nuevos canales de distribución disponibles en el mercado.
- Es recomendable acudir al asociacionismo y a la concentración para poder ganar el tamaño adecuado para ser competitivos en estos mercados internacionalmente. Es necesario explotar con carácter comercial la creatividad con la que se cuenta en el país.
- Las empresas de este sector deben apoyarse en las iniciativas institucionales como las que promueve el ICEX como mecanismo para iniciar y consolidar sus procesos de internacionalización.

SEMINARIO Nº 20: LOS NUEVOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS FACILITADOS POR EL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS: EL CASO DE LA INDIA

Celebración: Auditorio III, 14 de junio de 11:50 a 12:50 horas

Moderador: Jose Antonio Bretones – Consejero - OFECOMES

Ponentes: Juan Manuel García – Senior Finance Team - COLT India
Amadeo Jensana – Director Círculo de Negocios - Casa Asia

Relator: David de Pastors

Resumen:

El *outsourcing* de procesos de TI y su implantación internacional, en lo que se denomina *offshoring*, es una tendencia que aparece como consecuencia de la evolución en los procesos de internacionalización de las empresas, que las han conducido a la búsqueda de la excelencia en cada una de las actividades de la cadena del valor. De este modo, según las empresas van ganando confianza en la internacionalización de determinados procesos, el valor añadido que tienden a externalizar va incrementándose.

Aunque la reducción de costes es uno de los elementos clave para la decisión de externalizar los procesos de TI, podemos encontrar otros potenciadores relevantes para el *offshoring*:

- Del lado de la Demanda las claves son:
 - El beneficio económico esperable; la reducción de costes puede llegar hasta el 50%
 - La generación de confianza
 - La posibilidad de utilización de recursos globales
- Del lado de la Oferta las claves son:
 - La disponibilidad de mano de obra cualificada.
 - La conectividad.
 - La existencia de incentivos regulatorios

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

La producción global de IT y servicios asociados (BPO) supera ya los 1,5 billones de US\$; de esta cifra, se estima que el 16% está ya externalizado, aunque los expertos estiman que esa cifra podría llegar al 50% pronto.

La evolución tecnológica, el proceso de liberalización paulatina de la economía y el establecimiento de un marco regulatorio adecuado han convertido a la India en el país más atractivo para el *offshoring* de procesos de IT, que ha llegado a alcanzar un peso del 5% en el PIB del país, con una tasa de crecimiento anual del 30% y un nivel de exportación del 65%. En estos momentos la India es el líder absoluto generando licenciados en informática e ingenieros con un coste del 12% del de sus equivalentes en Estados Unidos. Sin embargo, el crecimiento tan importante del sector agota la capacidad del país de poner en el mercado nuevos ingenieros, creando la necesidad de importar talento desde otros países. Esta situación del mercado laboral está provocando un incremento salarial del 20% anual aproximadamente.

El caso de COLT es paradigmático de lo que ocurre en el mercado de *outsourcing* de procesos. En su caso las motivaciones para desarrollar un centro de servicios en la India fueron las siguientes: la infraestructura de sistemas, el conocimiento de procesos, el análisis de recursos y la reducción de costes. Antes de iniciar la externalización hubo un trabajo de estudio de los procesos en el que fueron “loncheándolos” para decidir dónde ubicar cada uno - o cada parte de cada uno -. Se trataba de definir una estrategia global y no sólo una estrategia de abaratamiento de costes, para decidir dónde ubicar los procesos. Actualmente tienen una serie de servicios centralizados en India, otros servicios están en Londres y el centro de atención al cliente en Barcelona.

La facturación de las tecnologías de la información entre España e India juega claramente a favor de la India, tanto en términos absolutos como en cuanto al peso en el PIB. Desde el punto de vista de la balanza comercial también hay clara ventaja a favor de la India.

España tiene un retraso significativo con respecto a Europa en cuanto a la externalización de procesos de TI. En sistemas de back office, el sector público

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

externaliza un 40% frente a un 60% en Europa, mientras que en el caso del sector privado las cifras son de un 26% frente a un 44% en Europa. En estos momentos en España, los principales demandantes son el sector financiero (30%), las administraciones públicas (21%) y el sector industrial y comercial (25%).

Las empresas españolas de TI necesitan acelerar su proceso de expansión internacional para la subsistencia, y en este sentido la India es uno de los mejores destinos posibles para la inversión dadas sus condiciones. Existen multitud de oportunidades para desarrollar negocios con las empresas indias especializadas, si bien la gran oportunidad para las empresas españolas es la de desarrollar un triángulo entre la India y Latinoamérica.

Es necesario que las empresas españolas comiencen a buscar acuerdos y alianzas estratégicas con las grandes compañías indias del sector para acelerar el proceso de internacionalización y asimilarse al resto de países de nuestro entorno.

Conclusiones:

- El desarrollo de las comunicaciones y de los sistemas de información ha facilitado el proceso de desagregación de los procesos principales de las empresas, poniendo a disposición de las mismas la posibilidad de externalizar, incluso internacionalmente, aquellas actividades que consideren oportunas.
- India es uno de los principales suministradores de servicios de servicios de tecnologías de información y BPO en el panorama internacional. La capacidad de generación de perfiles especializados, junto con el desarrollo de centros especializados en tecnología la convierten en el principal competidor internacional en este tipo de servicios.
- Existen multitud de variables a considerar por parte de las empresas a la hora de tomar la decisión de internacionalizar parte de sus procesos, una de las cuales es el coste, si bien no la principal.
- España se encuentra comparativamente más retrasada que el resto de países desarrollados en cuanto a la internacionalización de sus procesos mediante el *offshoring*. Al mismo tiempo, las empresas españolas de tecnología cuentan

con una presencia muy poco relevante en la India, existiendo oportunidades para desarrollar estrategias orientadas a la triangulación India, España y Latinoamérica.

Recomendaciones:

- Las empresas españolas deben acelerar sus procesos de internacionalización.
- Existen oportunidades muy interesantes a explorar conjuntamente con las grandes empresas indias de *outsourcing* de TI y BPO.
- Es necesario desarrollar una estrategia que permita a las compañías españolas convertirse en el puente para este tipo de negocios hacia Latinoamérica.

SEMINARIO Nº 26: OPORTUNIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL SECTOR INMOBILIARIO

Celebración: Auditorio III, 14 de junio de 13:00 a 14:15 horas

Moderador: Pedro Valencia – Director General HI Grupo

Ponentes: Pablo Martínez – Jefe de Análisis Internacional – FADESA
Rafael Seco – Director Internacional- Grupo SANDO

Relator: David de Pastors

Resumen:

- Hasta los años 60 del pasado siglo, las constructoras en España tenían un carácter exclusivamente local. A partir de ese momento hubo un desarrollo en todo el territorio nacional de la mano del crecimiento de la economía nacional, convirtiendo a España es uno de los países con mayor *know how* en el sector de la promoción residencial.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Los principales motivos para el inicio del proceso de internacionalización por parte de las empresas españolas del sector se pueden resumir en:
 - Estabilizar cifra de negocios. El sector es muy cíclico y una manera de salvar eso es la salida al exterior. El objetivo es diversificar en mercados, pero también diversificar en tipología de clientes, de modo que es muy importante en la expansión la primera residencia.
 - Conseguir crecimiento continuo. Una vez reduciéndose el crecimiento del ciclo inmobiliario en España, es necesario buscar alternativas en el exterior para poder crecer a las tasas habituales.
 - Aprovechar la experiencia, capitalizar los conocimientos desarrollados en España para perseguir oportunidades de llevarlos a cabo en otros países, sobre todo en el centro y este de Europa, en cuyas ciudades se prevén grandes crecimientos urbanos. Por otra parte, no conviene olvidar a los países receptores tradicionales de inversión española en el exterior como son los países de Latinoamérica, especialmente aquellos que están desarrollando productos en costa como Brasil, México o Argentina.
- Las condiciones sobre las que se apoya la internacionalización de las empresas españolas en este sector se pueden resumir en:
 - La liquidez y la capacidad de endeudamiento gracias a la situación del mercado español
 - El tamaño de la empresa
 - La estabilización del mercado inmobiliario español: dificultad de encontrar solares a precios competitivos, etc.
- Para tomar la decisión de internacionalizarse y seleccionar el país destino de la inversión hay que valorar en profundidad las condiciones de estos países, puesto que puede haber diferencias muy relevantes en asuntos tan importantes como las condiciones jurídicas o el urbanismo. Sin embargo, estas condiciones pueden ser superadas (en caso de ser adversas) de la mano de los socios adecuados.
- La decisión de llevar a cabo una inversión internacional debe ser de largo plazo, dotando los recursos necesarios durante el tiempo oportuno para que el proceso se pueda llevar a cabo con éxito. Por otra parte, es necesario tomar en consideración que las rentabilidades esperadas en estos mercados no pueden ser las obtenidas en España en los últimos años.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Para la toma de decisiones sobre los mercados en los que internacionalizarse, no se puede realizar tan solo un análisis de las condiciones del país en general, sino que es necesario estudiar las condiciones de las principales ciudades existentes en el mismo.
- Hungría representa una gran oportunidad para las empresas españolas de este sector puesto que existe una gran demanda potencial de viviendas en el segmento medio, al mismo tiempo que existe seguridad jurídica sobre la propiedad del suelo.
- Por otra parte, Polonia representa otra de las grandes oportunidades para la industria española de la construcción, tanto por los ratios macroeconómicos del país como por la aparente falta de oferta de vivienda en el mercado. Además, el coste y la cualificación del mercado de trabajo convierten el país en un destino muy atractivo para la inversión española.
- En el caso de los países de Europa del Este, los sistemas financieros están creciendo, si bien aun les queda mucho recorrido en la financiación hipotecaria. Sin embargo se espera que a medida que crezca el nivel de renta familiar el gap se irá reduciendo significativamente.

Conclusiones:

- El agotamiento del modelo de crecimiento del mercado inmobiliario en España, junto con la gran capacidad financiera y la experiencia acumulada por parte de las empresas españolas del sector ha supuesto un estímulo para la internacionalización de las mismas.
- El mercado de Europa central y del este es el objetivo principal de las empresas españolas por las siguientes razones: previsiones de crecimiento y relativo atraso del negocio inmobiliario con respecto a España.
- La selección de los mercados en base a la potencialidad de sus ciudades es uno de las variables clave para el éxito internacional.
- El relativo retraso del mercado financiero, especialmente en el caso de las hipotecas, es una de las limitaciones para el crecimiento en la mayoría de estos países.

Recomendaciones:

- Las empresas españolas del sector inmobiliario deben aprovechar su conocimiento, experiencia y recursos para intentar posicionarse en aquellos mercados internacionales en los que se prevén importantes tasas de crecimiento del mercado.
- La selección de los países destino de la inversión es muy importante, y las inversiones a realizar en los mismos deben tener vocación de largo plazo.
- Es necesario estar presente y en condiciones de ser competitivos en determinados mercados internacionales, principalmente en Europa del Este, en los que se está acelerando el desarrollo económico con el consiguiente impacto en el mercado inmobiliario así como en otros sectores relacionados, como es el caso del financiero.

3. AUDITORIO IV y SALÓN RONDA: INICIATIVAS INSTITUCIONALES DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

SEMINARIO Nº 4: EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA: INSTRUMENTOS DE APOYO A LAS EMPRESAS

Celebración: Auditorio 4, 13 de Junio de 2007, 11.45 a 12.50 horas.

Moderador: Coriseo González – Directora de la División de Productos Industriales y Tecnología del ICEX

Ponentes: Coriseo González – Directora de la División de Productos Industriales y Tecnología del ICEX

Jaime Hernani – Director General de AGEX

Virginia Jiménez – Responsable del Departamento de Comercio Exterior de AETIC

Relator: Jaime Urcelay

Resumen:

- El Plan de Internacionalización de la Tecnología fue lanzado en el año 2005 por iniciativa del ICEX y con la colaboración de las asociaciones sectoriales de exportadores. Su presupuesto para el periodo 2005-2007 es de 100 M de €, a los que hay que sumar la cofinanciación adicional de los sectores.
- El objetivo del Plan es doble: apoyar a las empresas españolas de tecnología en sus procesos de internacionalización y transformar la imagen de España en el exterior para que sea conocida también por sus capacidades en tecnología.
- Los mercados objetivos del Plan son los 9 mercados prioritarios de España, los mercados de oportunidad y los mercados multilaterales
- Las actividades generales de promoción del Plan se agrupan en 20 sectores con 4 grandes áreas: Medioambiente y Energía; Infraestructuras de Transporte; Tecnología Industrial; y Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información.
- Existe, además de las acciones generales, un Programa de apoyo individual de empresas que puede cubrir muy diferentes necesidades: investigación tecnológica de mercados, homologación y certificación, registro de patentes y marcas, etc.
- La línea de difusión y comunicación internacional, que trata de incidir especialmente en el objetivo de crear imagen de las capacidades tecnológicas de España, se articula en torno a la marca “España, technology for life”. Con la palabra “vida” se combina lo positivo de la imagen tradicional de España con la sostenibilidad y la calidad / durabilidad.
- Para la difusión de la nueva imagen se está contando con los principales prescriptores internacionales -entre ellos debe destacarse al MIT (Instituto Tecnológico de Massachussets)- y con importantes canales de promoción: campañas de publicidad en medios internacionales y en mercados objetivos; portales; cuadernos e iniciativas de formación; vídeos, etc., tratando de contar siempre con el máximo de coordinación institucional.
- La labor de apoyo desarrollada por el ICEX para la internacionalización de la tecnología española está encontrando amplia colaboración y reconocimiento por parte de las asociaciones sectoriales. Tal es el caso del Grupo de Exportadores AGEX, que comprende a cinco asociaciones de diferentes

sectores, o de la Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnología de la Información y Telecomunicaciones de España (AETIC), cuyos resultados confirman la idoneidad de la estrategia de internacionalización de la tecnología: dotar al sector de una “tarjeta de visita” acorde con la realidad que le corresponde.

Conclusiones:

- El Plan del ICEX para la Internacionalización de la Tecnología trata no solamente de prestar apoyos a las empresas en sus procesos de internacionalización, sino también de transformar la imagen de España en el exterior para que sea conocida también por sus capacidades tecnológicas. La marca es decisiva.
- Los cuatro nichos internacionales fundamentales para la tecnología española son las energías renovables, el sistema de control de tráfico aéreo, la desalación y las infraestructuras de transporte.
- La concertación del ICEX con las asociaciones sectoriales en el Plan está produciendo resultados positivos constatables a través del crecimiento en el exterior de los diferente subsectores tecnológicos.

SEMINARIO Nº 9: ANDALUCÍA, UN MERCADO DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES.INTERÉS + IDEA

Celebración: Auditorio 4, 13 de Junio de 2007, 13.00 a 14.30 horas

Moderador: Miguel Ángel Serrano – Director General de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía

Ponentes: Begoña Cristeto – Consejera Delegada de la sociedad INTERES. Invest in Spain.

Miguel Ángel Serrano – Director General de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía.

Jesús Quero – Director del Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud de Granada.

Joaquín Navarro – Director General de ABBOTT Laboratories.

Relator: Jaime Urcelay

Resumen:

- Frente a la imagen convencional, España es hoy en su conjunto un lugar atractivo para inversiones por su puesto de relevancia en la economía mundial (8º por PIB), su condición de país inversor (8º mundial, 2º en América Latina) y receptor de inversiones extranjeras (9º mundial), por ser destino turístico de primer orden (2º mundial) y por su calidad de vida (10º lugar en rankings reconocidos). Además, España tiene una tasa de crecimiento muy por encima de la zona euro (3,9 frente a 2,9), es el país de la OCDE que más empleo genera y tiene una importante posición estratégica.
- La estrategia seguida por la sociedad INTERES. Invest in Spain para la promoción de las inversiones en el conjunto de España se ha centrado, desde su rigen en el 2005, en la realización de una promoción activa enfocada, el uso de técnicas de marketing, el establecimiento de alianzas estratégicas y en un enfoque de la gestión hacia la satisfacción y el valor añadido para el cliente. Sus medidas de actuación han sido, con el soporte de nueve planes, la captación de inversión extranjera directa, el mantenimiento y la reinversión, la imagen de España, la relación con instituciones y el clima de negocios.
- En el caso de Andalucía los datos del último año avalan su carácter de región atractiva para la inversión ya que se trata de una Comunidad Autónoma en continuo crecimiento, con espíritu emprendedor e innovador. La inversión extranjera es de 228,1 millones de €, la inversión andaluza en el exterior asciende a 348,6 millones de €, el crecimiento anual de su PIB es del 3,9%, se ha producido un incremento de las patentes del 20% y el número de empresas ha crecido en un 4,8%.
- Las principales razones para invertir en Andalucía pueden cifrarse en su localización estratégica, el clima de negocios, la existencia de mano de obra

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

cualificada, las infraestructuras en suelo industrial, empresarial y tecnológico y un sistema de incentivos con un nivel muy importante.

Especial relevancia tiene en Andalucía el sistema de incentivos a la inversión que acaba de ser unificado con la Orden de Incentivos para el Fomento de la Innovación y el Desarrollo Empresarial de Andalucía 2007-2009. Su presupuesto es de 1.000 millones de €. De acuerdo con el nuevo modelo la decisión sobre la concesión de los incentivos se concentra en un solo órgano decisor: la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía

- Un buen ejemplo del enfoque para las nuevas inversiones en Andalucía que lidera la referida Agencia es el Proyecto del Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud, con sede en Granada. Dicho proyecto, actualmente en ejecución (se encuentra en el 60%), es el resultado de la suma de esfuerzos del Gobierno de Andalucía, la Universidad de Granada y un buen número de instituciones y empresas privadas. Su objetivo es crear un espacio de excelencia con cuatro grandes pilares: docente, asistencia sanitaria, I+D+I y desarrollo empresarial.
- En el ámbito estrictamente privado y empresarial un ejemplo de la eficacia de estrategia de subvenciones de la Junta de Andalucía es la ampliación de la planta de productos para la nutrición con que cuenta la compañía multinacional ABBOTT Laboratorios en Granada. Gracias al papel determinante de las subvenciones del Gobierno andaluz, la multinacional optó en 2004 por la ampliación de la factoría frente a las alternativas de otros países.

Conclusiones:

- Andalucía reúne importantes condiciones que hacen muy atractiva la inversión en ella. Las estrategias clave para potenciarla son, de acuerdo con el enfoque que desarrolla para el conjunto de España la sociedad INTERES, una promoción activa enfocada, el uso adecuado de técnicas de marketing y el establecimiento de alianzas estratégicas.
- La reciente unificación del sistema de incentivos para la innovación y el desarrollo empresarial en Andalucía es una muestra más del compromiso firme por la incorporación de la innovación al desarrollo en el siglo XXI de esta Comunidad Autónoma.

SEMINARIO Nº 13: INSTRUMENTOS FINANCIEROS DE LA ADMINISTRACIÓN COMERCIAL DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Celebración: Auditorio 4, 13 de Junio de 2007, 16.30 a 18.00 horas.

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

Ponentes: Mario Buisán – Director General de Información e Inversiones del ICEX.
Remedios Romeo – Presidente de la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES).

Oscar Vía – Director General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Rafael López-Sáez – Subdirector General de Banca de Cooperación y Mediación del Instituto de Crédito Oficial (ICO).

Alvaro Bustamante, Subdirector General de CESCE, Seguros de Crédito

Relator: Jaime Urcelay

Resumen:

- La financiación es un instrumento fundamental para las decisiones de inversión. Desde la administración comercial se cubren los riesgos que no puede cubrir el mercado privado, de acuerdo con el criterio de adicionalidad. Asimismo los apoyos financieros constituyen un instrumento de política comercial que resulta fundamental en la actual situación de déficit comercial español.
- Los cambios en la economía española y las necesidades cambiantes de las empresas españolas en sus procesos de internacionalización han determinado la permanente adaptación de los instrumentos de financiación y la creación de nuevos programas de apoyo.
- La Dirección General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio actúa como “*overhall*” de los instrumentos financieros de la administración comercial de apoyo a la internacionalización, toda vez que tiene autoridad sobre las diferentes cuentas del Estado. Además gestiona específicos instrumentos o productos financieros.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Las diferentes fases de la internacionalización de la empresa exigen también programas distintos. En la actualidad los de mayor componente financiero gestionados por el ICEX son los siguientes: Programa “Aprendiendo a exportar”; “Plan de Apoyo a Marcas españolas”; “Apoyo a la participación en licitaciones internacionales”; “Plan de Implantación en el exterior”; “Programa de Consorcios de Exportación”; “Programa de Prospección de Inversiones en el Exterior” (PROSPINVER); “Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión” (PAPI); y “Recursos Humanos para la Internacionalización”.
- La empresa Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES), de carácter semipúblico, nació para la financiación a medio y largo plazo de la internacionalización de las empresas en países en desarrollo, tanto a través de préstamos como de participaciones en capital. Sus dos instrumentos fundamentales son el “Fondo para Inversiones en el Exterior” (FIEX) y el “Fondo para Inversiones en el Exterior de la Pequeña y Mediana Empresa” (FONPYME). En el último tiempo ha extendido sus ayudas a la internacionalización en países desarrollados y ha ampliado además el criterio de elegibilidad de proyectos a “cualquier proyecto de interés nacional”, sea su promotor español o extranjero.
- Por su parte, el Instituto de Crédito Oficial (ICO), como agencia financiera del Estado español, mantiene a través de la “Línea ICO 2007 - Internacionalización de la empresa española” financia proyectos de inversión en activos nuevos productivos.
- “CESCE, Seguros de Crédito” es una empresa participada mayoritariamente por el Estado cuya misión es asegurar a las empresas los riesgos de impago derivados de las ventas de productos y servicios.

Conclusiones:

- El sistema español de créditos para la internacionalización está encuadrado en la normativa internacional y es homologable al de nuestros socios competidores.
- Se caracteriza por su flexibilidad y continua adaptación y es global porque trata de cubrir todas las fases de la internacionalización de la empresa.

- En los últimos tiempos se está abriendo paso el nuevo concepto de “interés nacional” que de una manera genérica permite financiar inversiones en interés de la economía española, aunque sean promovidas por empresas extranjeras.

SEMINARIO Nº 17: SERVICIOS DE APOYO A LA INICIACIÓN A LA EXPORTACIÓN: ICEX, EXTENDA, CÁMARAS

Celebración: Auditorio 4, 14 de Junio de 2007, 10.00 a 11.40 horas.

Moderador: Pedro Bisbal – Director del Área de Información y Comunicación de EXTENDA, Agencia Andaluza de Promoción Exterior.

Ponentes: Pedro Bisbal – Director del Área de Información y Comunicación de EXTENDA, Agencia Andaluza de Promoción Exterior.

Antonio María Fernández Palacios – Secretario General en funciones del Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio.

Mar Castro – Directora de la Iniciación a la Exportación y Nuevos Proyectos del ICEX.

Relator: Jaime Urcelay

Resumen:

- El instrumento básico de EXTENDA, Agencia Andaluza de Promoción Exterior, para el apoyo a la iniciación a la exportación es el “Programa de Diagnóstico”. Esta herramienta está dirigida a empresas andaluzas cuyo proceso de internacionalización se encuentra en las etapas iniciales, de prospección o introducción, con exportaciones concentradas en pocos clientes / mercados. La Agencia ofrece ayuda técnica para realizar un análisis exhaustivo de la empresa, identificando capacidades, fortalezas y debilidades, con vistas a definir el potencial exportador. La totalidad de los costes de consultoría son cubiertos por EXTENDA.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- EXTENDA cuenta también con un “Programa de Grupos de Exportación” (PROGREXA) dirigido a las empresas que quieren iniciarse en la exportación o que exportan de manera esporádica y buscan hacerlo de manera activa, pero que no pueden asumir el coste de hacerlo de manera individual. Este programa de colaboración empresarial trata que las empresas reduzcan los costes y riesgos asociados a la exportación. La Agencia cubre la totalidad de los servicios asociados al programa: asistencia técnica, consultoría, documentación, bases de datos, información secundaria y apoyo y colaboración desde su red exterior.
- Las Cámaras de Comercio consideran la internacionalización como un fenómeno que va más allá del comercio exterior y que está produciendo una gran transformación interior de las empresas. La característica diferencial del apoyo de las Cámaras está en la “red cameral” como receptora de las demandas empresariales y, a la vez, prestadora de servicios. De otra parte, el instrumento básico de apoyo a la iniciación de la exportación es el “Plan Cameral de Promoción de las Exportaciones”, integrado en un Plan Nacional consensuado con la Administración central y el ICEX.
- Por su parte, el ICEX cuenta con dos instrumentos fundamentales: el “Programa Aprendiendo a Exportar” y el “Plan de Iniciación a la Promoción Exterior” (PIPE). El primero trata de sensibilizar a las pymes sobre la necesidad de exportar con un apoyo y asesoramiento especializado que les permita empezar a abordar mercados. Consta de una jornada de lanzamiento a nivel local y una fase de apoyo que comprende diagnóstico y asesoramiento de muy alta cualificación. La innovación constituye el resorte básico del proceso, que cuenta también con líneas específicas de apoyo financiero y de aseguramiento de cobros en las etapas iniciales de la exportación.
- Respecto al “Plan de Iniciación a la Promoción Exterior” (PIPE) del ICEX, que llega hasta el 2013 y que ha afectado ya a 4.900 empresas, se basa en la participación conjunta y en el aprovechamiento de sinergias de toda las instituciones de promoción de la internacionalización de la empresa. Su articulación comprende tanto el apoyo económico como el asesoramiento especializado para el diagnóstico y el diseño y puesta en marcha de planes de internacionalización. Cuenta también con un “Club PIPE” con multitud de servicios.

Conclusiones:

- Basándose en objetivos compartidos de ampliación de la base exportadora, los diferentes programas e instrumentos disponibles aprovechan la complementariedad y las sinergias entre instituciones.
- Los aspectos básicos de los diferentes programas son el diagnóstico de las empresas, la información y el asesoramiento en diferentes ámbitos, la formación y el apoyo financiero.

SEMINARIO Nº 22: EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ANDALUZA

Celebración: Auditorio 4, 14 de Junio de 2007, 11.50 a 12.50 horas.

Moderador: Julio Moreno – Director General de EXTENDA, Agencia Andaluza de Promoción Exterior.

Ponentes: Dionisio Valverde – Secretario de Relaciones Institucionales de la UGT de Andalucía.

Francisco Carbonero – Secretario General de CCOO de Andalucía.

Antonio Carrillo – Secretario General de la Confederación de Empresarios de Andalucía.

Julio Moreno – Director General de EXTENDA, Agencia Andaluza de Promoción Exterior.

Relator: Jaime Urcelay

Resumen:

- El Plan de Internacionalización de la Empresa Andaluza 2007-2010 es resultado de la experiencia de los dos planes estratégicos anteriores (1999-2002 y 2003-2006) y se enmarca en el seno del IV Acuerdo de Concertación Social de Andalucía. Implica a la Administración y a los agentes sociales en la

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

internacionalización de la empresa andaluza como exigencia clave de su competitividad.

- En los últimos diez años las empresas andaluzas se han multiplicado por dos, la participación de empresas se ha multiplicado por veintisiete, los sectores de esas participaciones se han diversificado notablemente y, finalmente, el presupuesto se ha multiplicado por treinta.
- El Plan prioriza el enfoque en empresas a través de la segmentación de sectores (17 principales) y mercados (25 mercados prioritarios y 7 zonas de interés). Asimismo segmenta a las empresas según su perfil exportador de acuerdo con los siguientes grupos: 1. Con potencial exportador; 2. Con exportaciones esporádicas; 3. Con exportaciones regulares; 4. Empresas internacionalizadas.
- De acuerdo con el indicado enfoque, los tres pilares del Plan, apoyados por la Red Institucional de Andalucía, son los sectores (emergentes, exportadores e internacionales), los mercados (emergentes y/o poco conocidos, con presencia externa e internacionales) y las empresas (no exportan / esporádicas, exportadoras e internacionalizadas).
- El árbol de objetivos del Plan establece tres niveles:
 - Objetivo global: mejorar el posicionamiento internacional de Andalucía.
 - Objetivo enfocado: mejorar el posicionamiento internacional de las empresas andaluzas.
 - Objetivos estratégicos: para las nuevas exportadoras, más ingresos en el proceso de internacionalización; para las exportadoras, más valor en el crecimiento internacional; y para las empresas internacionalizadas, más inversión en la internacionalización.
 - Objetivos específicos: 1. Aumentar el número de empresas con exportación, llegando a 9.500; 2. Llegar a 3.500 empresas exportadoras estables; 3. Llegar a 50 empresas andaluzas internacionalizadas.
- Para el logro de los expresados objetivos se identifica la necesidad de un salto cualitativo orientado a Innovación + Diferenciación + Inversión y un nuevo enfoque para la Administración en su apoyo a la internacionalización de la empresa andaluza. Este nuevo enfoque buscará:
 - Ventajas competitivas sostenibles y no sólo precios.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Resultados a largo plazo y no sólo ventas a corto.
- Acompañamiento integral en el proceso de planificación y ejecución de las empresas.
- Seguimiento permanente de resultados.
- Las líneas estratégicas se estructuran según los tres pilares del Plan:
 - Empresas: potenciar asesoramiento; fomentar cooperación empresarial; y desarrollar instrumentos de apoyo individualizados.
 - Sectores: desarrollo sectorial proactivo y asistido; y desarrollar instrumentos de apoyo sectorial.
 - Mercados: optimizar el desarrollo y la gestión de la Red Externa de Andalucía; y desarrollar servicios de apoyo en los mercados de destino.
- El presupuesto del Plan es de 116,5 millones de €.

Conclusiones:

- Definido para el periodo 2007-2010, el Plan es resultado de la experiencia de los dos planes anteriores y nace en el seno de la concertación social. Implica a la Administración y a los agentes sociales en la internacionalización de la empresa andaluza como exigencia clave de su competitividad.
- Parte de una concepción integral de la internacionalización y prioriza el enfoque en empresas como agentes protagonistas. A través de la segmentación de mercados y empresas y de objetivos de diferentes niveles, propone un salto cualitativo para las empresas andaluzas basado en la innovación, la diferenciación y la inversión.

SEMINARIO Nº 27: APOYOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN INTERNET

Celebración: Auditorio 4, 14 de Junio de 2007, 13.00 a 14.15 horas.

Moderador: Victoria Vera – Directora Adjunta de Información y Comunicación del ICEX.

Ponentes: Victoria Vera – Directora Adjunta de Información y Comunicación del ICEX.

Eduardo Albalá – BARRABÉS INTERNET

Arturo Gómez – WEBEXPORTADORA.COM

Relator: Jaime Urcelay

Resumen:

- Para el ICEX internet constituye, antes de nada, un canal de comunicación de primer orden con las empresas en el cumplimiento de su misión de apoyo a la internacionalización de aquellas. Por esta razón su desafío es contar con un portal cada vez más útil, más fácil y más directo para que las empresas localicen los apoyos que necesitan. El nuevo portal ICEX, ya finalizado y que muy pronto entrará en explotación, responde a este desafío, integrándose, además, en una red de portales que maximizan su aportación de valor.
- ICEX también trata de facilitar a las empresas la utilización de internet como canal alternativo de acceso a los mercados internacionales. Junto a otras iniciativas merece especial relevancia el Programa de Nuevas Tecnologías PIPEnet. Su finalidad es ayudar a potenciar la internacionalización de las empresas a través de la optimización del uso de las nuevas tecnologías, permitiéndolas ahorrar costes, incrementar ingresos y mejorar su eficiencia. El Programa consta de un servicio de consultoría personalizado para el diseño de un modelo de negocio internacional apoyado en las nuevas tecnologías y de un servicio de asistencia técnica durante un año para la implantación del modelo. Además el ICEX apoya financieramente un 80% del coste de dicho servicio de consultoría y el coste total de la asistencia técnica posterior. Adicionalmente, ICEX proporciona, en colaboración con la banca privada, una línea de financiación tecnológica con un interés 0 y garantías 0.
- Otra dimensión del papel de internet en el apoyo a la internacionalización es la referente al comercio electrónico. ICEX participa en el proyecto internacional “emarket services” que facilita a las empresas información sobre mercados electrónicos.

- La utilización de internet como instrumento para generar negocio internacional requiere algunas condiciones precisas, que van más allá de la informática o el diseño gráfico. Los principales criterios son: 1. Ser encontrados, es decir, lograr posicionamiento y promoción en la red, para lo cual es básico “ponerse en la mente del cliente”; 2. Corresponder a la búsqueda ofreciendo a los clientes unos contenidos que realmente respondan a lo que necesitan, para lo cual debe cuidarse la segmentación por países e idiomas siendo imprescindible adaptarse al tipo de cliente objetivo, que puede ser muy heterogéneo; 3. Retroalimentación, identificando cuál es el comportamiento del cliente en la web a través de un adecuado control estadístico de las entradas; 4. Fidelización del cliente, logrando generar confianza y consiguiendo recomendaciones a otros clientes.

Conclusiones:

- Para el ICEX internet es una herramienta básica en su misión de apoyo a la internacionalización, tanto como canal de comunicación con las empresas y de localización de los apoyos, como por su carácter de canal alternativo para el acceso a mercados exteriores.
- El objetivo de cualquier empresa en internet debe ser generar negocio. Para ello la condición clave es la adaptación al cliente objetivo, teniendo en cuenta que el entorno internacional es muy heterogéneo.

SEMINARIO Nº 5: PASAPORTE AL EXTERIOR, INSTRUMENTO DE GESTIÓN INTERNACIONAL

Celebración: Salón Ronda, 13 de Junio de 2007, 11:45 a 12:50 horas.

Moderador: Salomé Martínez Aparicio - Jefa Dpto. Formación Empresarial - ICEX

Ponentes: Juan Carlos Pérez de Unzueta - Socio – MKM
María Kövesdi - Directora General - MKM

Relator: Gustavo Mata

Resumen:

PASAPORTE AL EXTERIOR es un nuevo instrumento on-line de formación, información y gestión para facilitar la internacionalización que el ICEX pone a disposición de las empresas españolas.

Es una herramienta práctica, fácilmente accesible e interactiva, que contiene modelos para ayudar a los directivos a plantear tanto las estrategias como el día a día de la empresa en su proceso de internacionalización: desde facilitar la elaboración de un completo Plan Estratégico de Internacionalización, incluyendo el Análisis de la Cadena de Valor del profesor Porter para identificar las ventajas competitivas de la empresa, hasta el despliegue de modelos prácticos para calcular los escandallos de costes - incluyendo los diferentes márgenes de intermediación - de una venta al exterior, pasando por el análisis comparativo sistemático del atractivo de los posibles mercados objetivos, todos ellos, son posibles con el apoyo de la herramienta.

El portal consta de tres módulos y quince capítulos que analizan la visión estratégica, la operativa y los apoyos existentes para la empresa española exportadora. El programa incluye cincuenta y seis instrumentos de gestión "on line" para poder calcular el precio de exportación de su producto, analizar las oportunidades en el mercado y realizar previsiones económico - financieras de la inversión necesaria. La herramienta se actualiza y se enriquece continuamente basándose en las sugerencias de los usuarios y en nuevos acuerdos con otros organismos involucrados en la internacionalización de la empresa española.

Conclusiones:

PASAPORTE AL EXTERIOR puede ayudar a la empresa exportadora a:

- Realizar la reflexión estratégica de su proceso de salida o consolidación en el exterior y estructurarla en un Plan Estratégico de Internacionalización.
- Conocer las claves de la operativa del día a día en la internacionalización de su empresa: solicitar ofertas de transporte, seguros, financiación, elaborar ofertas y contratos, simular precios de exportación
- Interactuar con la Administración Española desde su despacho en tiempo real. Acceder a los apoyos disponibles de la Administración Española en su proceso de internacionalización y realizar sus trámites on-line.

SEMINARIO Nº 32: PLAN DE APOYO A LAS MARCAS ESPAÑOLAS

Celebración: Salón Ronda, 13 de Junio de 2007, 13:00 a 14:30 horas.

Moderador: Pedro Moriyón Diez-Canedo - Director General - Dirección General de Promoción – ICEX

Ponentes: Miguel Otero - Director General - AMRE
Julio Cerviño - Profesor de Marketing Internacional - UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

Relator: Gustavo Mata

Resumen:

D. Julio Cerviño puso de manifiesto que vivimos en un mundo de percepciones, donde la ficción puede superar a la realidad. Ya no se habla de productos sino de emociones, de percepciones, de imágenes, de estilo de vida. ¿Qué importa más, los atributos reales o los atributos de la imagen, la marca?: más allá de que esto sea racional o irracional, importa más la marca. Lo tangible, los productos, la tecnología, la innovación, son condiciones necesarias pero no suficientes. Cada año se lanzan miles de nuevos productos; en un hipermercado nos podemos encontrar 50.000 referencias; recibimos más de 3.000 impactos publicitarios por día: ¿cómo destacar? La idea no es fabricar productos y venderlos. La idea es

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

crear valor y ventajas sostenibles en el tiempo. Para eso se necesita una imagen de empresa y de marca en el mercado nacional e internacional: marcas corporativas o marcas de productos. El 77 % de los analistas y el 77 % de las empresas creen que la construcción de la marca será clave en los próximos cinco años; el 73 % de los analistas piden información sobre la marca corporativa; el 40 % considera la notoriedad de la marca, la calidad percibida, la experiencia de la marca, como extremadamente importante para decidir la inversión.

El *branding* no es sólo marcar. No se empieza por el logo, el nombre, la publicidad. Decimos que una marca es todo signo que pueda ser objeto de una representación gráfica las palabras, nombre, dibujos, forma tridimensional que sea apropiada para distinguir los productos o servicios de una empresa de los de otras empresas. La marca tiene que lograr ser relevante en el segmento de mercado al que nos dirigimos. ¿A quién nos dirigimos? Pero, ¿qué es realmente una marca?: una marca es una promesa y un compromiso. La marca es una relación con los clientes que crea y asegura beneficios futuros consolidando la preferencia y lealtad de los clientes. Las marcas son activos económicos: la lealtad y fidelidad de los clientes aseguran los ingresos futuros. ¿Por dónde empezar?: sin calidad no se puede, lo primero es la calidad, pero también la innovación: ofrecer de forma continuada beneficios que cubran y que superen las expectativas de los consumidores lo que se puede hacer en cualquier producto, incluso con las *commodities*: frutas, lechugas, café, etc. estamos rodeados de ejemplos en este sentido. No sólo a través de la publicidad *advertising*, también está ahí la *publicity* la comunicación como creadora de imagen más allá de la publicidad, centrada en conseguir posicionamiento, como en el caso de ZARA.

D. Miguel Otero, en nombre del Foro de marcas renombradas, expuso las principales líneas de actuación de la asociación, a la que pertenecen setenta y cinco empresas líderes. Colaboran intensamente con ICEX, con un Plan que desde hace cuatro años apoya a las empresas españolas para lanzar su marca en mercados internacionales. Este apoyo no sólo es a marcas líderes, sino a otras marcas, transfiriendo conocimiento, desarrollando información acerca de las mejores prácticas de las mejores marcas, etc. Se han identificado las marcas “locomotora” en diferentes mercados, se crean “*clusters*” de marcas que aunque

compiten entre sí se refuerzan finalmente. Hay entre trescientas y quinientas marcas con alto potencial internacional: que si se apoyan pueden llegar muy lejos. También se ha creado un fondo de capital riesgo para el lanzamiento de marcas en el mercado internacional o para la compra de marcas internacionales.

El plan de marcas españolas 2007:

El ICEX pone a disposición de las empresas el “Plan de Apoyo a las Marcas Españolas”, un instrumento de promoción de la internacionalización de las marcas españolas y del “Made in Spain”, mediante el cual, se apoya a todas aquellas empresas que desarrollan una política de creación o consolidación de imagen de marca y de diferenciación de producto. El “Plan de Marcas” es un programa abierto a todos los sectores que por su componente de imagen, diseño, creatividad, calidad o singularidad contribuyen a impulsar la imagen de las marcas españolas en el exterior. Principalmente dirigido a PYMES con marca registrada en España y en el mercado o mercados a los que la empresa dirige el proyecto, que prevean una inversión mínima anual de 30.000 euros; el tope máximo de ayuda anual por empresa es de 66.000.- euros y, también como máximo el Plan prevé cubrir el 30% del gasto, salvo para países prioritarios PIDM -China, India, Rusia, EE. UU, México, Japón, Brasil, Marruecos y Argelia, Turquía y Corea – en donde el tope sería del 35%. Cada plan de marca podrá incluir entre uno y tres países como objetivo. Los conceptos por los que se puede recibir la ayuda son:

- Publicidad: creatividad; artes finales; adaptaciones creatividad; traducciones; compra de espacios publicitarios en medios
- Comunicación: gastos de contratación de Agencia de Comunicación o RR.PP; gastos organización ruedas de prensa; gastos de otros actos de RRPP. Están expresamente excluidos: convenciones de empresas o para fuerza de ventas
- Promociones punto de venta
- Patrocinios de carácter comercial, que se analizarán caso por caso
- Material Promocional: Creatividad y producción de catálogos, *displays*, *posters*, etc. La suma total de apoyo del ICEX por todos los conceptos incluidos en el epígrafe material promocional no podrá superar el 15% del total anual concedido a través de este Plan.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Registro de patentes y marcas: El apoyo por este concepto no superará el importe del 10% del presupuesto total.
- Gastos excluidos: Participaciones individuales en ferias; Investigación de mercados; Defensa jurídica de la marca; Gastos de homologación y certificación.

SEMINARIO Nº 18: LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS EN ESPAÑA

Celebración: Salón Ronda, 14 de Junio de 2007, 10:00 a 11:40 horas.

Moderador: Juan Miguel Márquez - Director - División de Promoción de Servicios - ICEX

Ponentes: Luis Fernando Martínez - Director General - AT4 WIRELESS
Francesc Parés - Director - INTERSTRATEGIES

Relator: Gustavo Mata

Resumen:

Los servicios tienen en España aún una importante carencia de estructuras asociativas, lo que dificulta la comunicación entre la administración y el sector por la dificultad de interlocución. Hay que considerar las características específicas de cada subsector y puede haber falta de adecuación de los programas de apoyo. El apoyo a los servicios es relativamente reciente: la División de Promoción de Servicios del ICEX se crea en 1995. El presupuesto de apoyo a los sectores de servicios supera los 20.000.000 euros.

Hay veintiséis sectores de servicios apoyados de forma específica:

- Servicios ligados a proyectos:
 - Consultoría-Ingeniería
- Industrias Culturales
 - Editorial, Servicios educativos, Audiovisual y Música

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Plan Internacionalización Industrias Culturales
- Otros Servicios
 - Distribución comercial: Franquicia, gran distribución, licencias
 - Transporte y logística
 - Turismo, inmobiliario y arquitectura
 - Servicios a empresas: Consultoría, auditoría, servicios a móviles, publicidad, artes gráficas, serigrafía, servicios jurídicos, ...
 - Servicios financieros y seguros: Seguros
 - Servicios de salud
 - Etc.

Los instrumentos de apoyo incluyen:

- Planes sectoriales:
 - Veintiséis planes sectoriales: uno ligado a proyectos, cinco a Industrias Culturales y veinte a Otros Servicios.
 - Un plan macrosectorial: Plan de Apoyo a la Internacionalización de las industrias culturales
- Planes de empresa:
 - Planes genéricos: Apex, PIEX, CEX, Plan de Marcas, PAPI.
 - Planes específicos de servicios: Pipe Servicios, FAIP, ASiST, Plan Apoyo Producto Audiovisual
- Otros instrumentos:
 - Becarios genéricos y específicos (nueve becarios culturales y becarios tecnológicos)
 - Seminarios sectores de servicios
 - Foros de inversión, Encuentros empresariales y otros
 - Apoyo Ofecomes y Departamentos de promoción (Miami)

Informe sobre la internacionalización de la empresa española de servicios:

Los servicios son la actividad más importante de la economía española: contribuyen al 61 % del PIB y al 67 % de los ingresos en la balanza comercial y de servicios. Las empresas de servicios internacionalizadas forman un universo heterogéneo, compuesto mayoritariamente por PYMES, jóvenes y en fase

incipiente del proceso de internacionalización - se estima que el grado de internacionalización del sector no llega al 1 % -, pero con gran potencial exterior.

El sector, por la naturaleza inseparable de muchos servicios, tiene capacidad limitada de exportación; para internacionalizarse se requiere enseguida la implantación en destino; se trata más de invertir en el exterior que de exportar. El proceso de internacionalización es muy diferente para servicios que para bienes materiales, y más rápido. La mitad de las empresas se internacionaliza porque sigue a sus clientes en su proceso de internacionalización. La actividad internacional se inicia frecuentemente en países próximos geográficamente - 19 % en Portugal, 16 % en Francia, 7% en Italia - o culturalmente - 23 % Latinoamérica -, aunque luego cambia el criterio y se la actividad exterior se consolida según criterios de oportunidad de negocio -35% UE/15 (excepto Portugal); 23% Latinoamérica; 15% Portugal. La mayor parte de las filiales se establecen en Latinoamérica, 45 %, UE/15 (excepto Portugal) 21 % y Portugal 17 %.

En cuanto a las motivaciones: un tercio de las empresas lo hacen debido a su éxito en el mercado de origen; sólo la cuarta parte lo hacen empujadas por las limitaciones del mercado local; casi la mitad se internacionaliza porque sigue a sus clientes en su proceso de internacionalización. En cuanto a las barreras con las que tropiezan:

- para las pequeñas empresas la falta de dimensión, las normas y marco legal en destino, el retorno lento de la inversión y la distancia cultural
- para las empresas más grandes: la dificultad de encontrar personal español cualificado para asumir posiciones directivas en el extranjero

El informe analiza en detalle los diferentes segmentos del sector servicios: Transportes, Construcción, Comunicaciones e Informática, Financiero y seguros, Servicios a empresas y Personales y Ocio.

El caso de AT 4 wireless

Se trata de un buen ejemplo de la internacionalización de una empresa de servicios. El Centro de Tecnología de las Comunicaciones, S.A. es una empresa

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

cuya misión es proporcionar a sus clientes soluciones para que sus productos y servicios sean seguros, conformes y más eficientes en el ámbito de: Medidas y Ensayos, Ingeniería y Asistencia Técnica y Aplicaciones y Sistemas con criterios de satisfacción del cliente, calidad y rentabilidad. Da servicios de ensayo y certificación para productos industriales y telecomunicaciones y servicios de mayor valor añadido como gestión de redes de comunicaciones o ingeniería de sistemas.

Para internacionalizarse lo que hace falta es confianza, un producto competitivo, apertura de mente, aprender de los errores, asesoramiento especializado (ICEX, EXTENDA, OFECOMES). En su caso las razones para internacionalizarse fueron: crecer buscando nuevos mercados; reducir costes mediante la deslocalización, la globalización de los mercados y la competencia, prácticamente razones de supervivencia. Empezaron participando en misiones comerciales y ferias, integrándose en proyectos Europeos, desplazando “exploradores” a mercados de interés, intentando acuerdos internacionales.

Aprendieron que:

- para vender localmente hay que dar soporte local o disponer de sistemas de asistencia remota (tecnología)
- hay que hacer acuerdos internacionales
- las técnicas de negociación en cada cultura son diferentes
- en la negociación hay que saber renunciar para ganar
- en todo el mundo el éxito se basa en la confianza
- para ganar hay que invertir y arriesgar
- nunca se sabe dónde va a surgir una nueva oportunidad
- es una labor de equipo: Técnicos, Comerciales y Directivos
- la innovación es un proceso continuo
- con profesionalidad no hay reto imposible

SEMINARIO Nº 23: CLAVES DE LA ECONOMÍA MUNDIAL

Celebración: Salón Ronda, 14 de Junio de 2007, 11:50 a 12:50 horas.

Moderador: Mario Buisán - Director General de Información e Inversiones - ICEX

Ponentes: José María O'Kean - Catedrático - UNIVERSIDAD OLAVIDE DE SEVILLA

Jose Antonio Alonso - Director – ICEI

Emilio Ontiveros - Catedrático Economía de la Empresa - UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

Relator: Gustavo Mata

Resumen:

CLAVES DE LA ECONOMÍA MUNDIAL 2007, Publicada por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) en colaboración con el Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI), va dirigida a empresarios, gestores de las Administraciones Públicas, profesionales y universitarios. En ella, destacados especialistas en áreas relacionadas con el mundo académico, económico y empresarial ofrecen una visión objetiva de la situación actual de la economía y de sus perspectivas de evolución. En esta séptima edición de CLAVES, con la internacionalización de los servicios, como tema central, se incluyen más de cuarenta artículos de opinión sobre: la globalización y sus consecuencias, la importancia del capital físico, financiero y social en la empresa, la presión fiscal internacional y la experiencia de empresas españolas en el mercado estadounidense, entre otros.

CLAVES ofrece el enfoque práctico que necesitan los empresarios y profesionales, pero manteniendo un altísimo nivel en la parte de análisis y opinión. La obra contiene análisis económicos y estadísticos por países y regiones, que proporcionan una visión total de la situación actual de la economía y de sus perspectivas de evolución y que ofrecen los elementos imprescindibles para la toma de decisiones relacionadas con los procesos de internacionalización en las empresas. Como en ediciones anteriores CLAVES se completa con un CD-Rom que permite manejar una enorme cantidad de información política, social y

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

económica sobre todos los países del mundo: 197 países soberanos y 59 territorios dependientes. Incorpora un avance de datos macroeconómicos de 2006, y una serie de informes económicos de más de 100 países que representan a más del 90% de la población mundial.

En la presentación de CLAVES, el Director de ICEI, D. José Antonio Alonso, puso el énfasis en que los servicios no son un sector; desde luego no se pueden diagnosticar ni tratar globalmente como tal sector. La forma de analizar los datos del comercio exterior y la internacionalización en los servicios es muy diferente a la que se emplea para el comercio de bienes. La ciencia, en este caso, está todavía en una fase taxonómica, de pura clasificación de los servicios. También insistió en que la fragmentación de las cadenas de valor de todos los sectores de actividad es un proceso único de carácter global que está afectando a la internacionalización, pues abre la posibilidad de múltiples transacciones internacionales en cada eslabón de la cadena. *Offshoring*, *outsourcing*, son los nuevos términos, es una nueva revolución industrial, se ha acabado el viejo modelo de comercio “vinos por telas”, de Ricardo”; los procesos productivos son diferentes. Todo esto tiene impacto sobre la estructura productiva, los países incorporan los servicios no empaquetables pero desagregan los empaquetables. A partir de ahora, más que competir, hay que detectar de redes, incorporarse a redes, cooperar. También esto afectará a la formación: ya no serán bloques cerrados de contenidos sino programas basados en el desarrollo de las habilidades necesarias para la permanente adaptación a estos procesos.

Por su parte D. Emilio Ontiveros puso de relieve la larga fase de bonanza de la economía mundial, con un crecimiento sin precedentes, baja inflación y estabilidad macroeconómica global con tipos reales de interés históricamente bajos. Tenemos una nueva dinámica de integración financiera internacional, con un espacio financiero único que es promovido por el desmantelamiento de las regulaciones sobre los movimientos de capital. Hay nuevos instrumentos financieros y nuevos agentes financieros que superan los planteamientos locales - con autoridades que a veces llegan al ridículo con un planteamiento de supervisión localizada -. Preguntándose por ¿cuál puede ser la próxima crisis? analizó que tal vez podamos asistir a una crisis de nuevo cuño en las finanzas globales: EE. UU. financia su crisis con el ahorro de China y otros países emergentes, devora el 75 % del ahorro

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

del mundo y los proveedores son Asia y los países proveedores de petróleo y materias primas, ahora, con una liquidez espectacular: ¿qué podría ocurrir si éstos dejaran de comprar bonos americanos o empezaran a venderlos? La oferta de liquidez no tiene precedentes y el manejo, también sin precedentes, de ésta por parte de países emergentes puede desencadenar una crisis financiera mundial.

D. José María O’Kean, en su intervención, nos hizo partícipes de su visión de que hoy tenemos un mundo, más que de naciones, de ciudades y de empresas unidos en redes globales. EE. UU. está inmerso en una crisis de identidad. El papel de Europa es mínimo. Pero a la economía no la para nada. Un nuevo mundo es posible por el desarrollo de los sistemas de información. Hoy día se trabaja en redes. La clave para hacer negocios siempre ha sido, es y será la confianza y eso es lo que crean las redes.. La cadena de valor hoy es diferente, ahora es información. Las empresas son puro *software* y el *software*, si se quiere, se produce de forma desagregada. El trabajo de las empresas es intercambiable. El *front office* está en contacto con el cliente pero *back office* está en cualquier parte, desagregado e integrado en redes.

SEMINARIO Nº 28: LA IMPORTANCIA DEL CLIMA DE NEGOCIOS PARA LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES

Celebración: Salón Ronda, 14 de Junio de 2007, 13:00 a 14:15 horas.

Moderador: Antonio Hernández - Director de Información - INTERES -

Ponentes: María Jesús Escobar - Directora de Consultoría de Sector Público y Turismo – DELOITTE

Jose Antonio Herce San Miguel - Socio y Director de Economía –
ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES

José Palacios - Socio del Departamento Fiscal - GARRIGUES

Relator: Gustavo Mata

Resumen:

Los principales flujos de IED en el mundo, tanto de entrada como de salida, tienen lugar entre economías avanzadas. En 2005, el 59,4% de los flujos de entrada de IED en el mundo se dirigieron a la U.E., Japón y EE UU, mientras que el 85,8% de los flujos de salida procedía igualmente de dichas economías. El stock acumulado de inversión extranjera en España alcanza el 33% del PIB, ha generado más de 1.200.000 puestos de trabajo - es decir, el 7% del total de empleo nacional - y ha supuesto un importante acicate a nuestras exportaciones.

Desde el boom de entrada de inversiones en la década de los 80, con nuestro ingreso en la CEE, que buscaba bajos costes laborales y acceso a los mercados europeos, hasta nuestra reciente conversión en uno de los emisores mundiales de mayor relevancia hemos recorrido un largo camino: somos el 9º receptor mundial de IED – el 6º en la UE - y el 8º emisor.

Un clima de negocios favorable contribuye a facilitar las inversiones. Un marco jurídico y normativo sólido que promueva la competencia, abarate los costes, fortalezca la gobernabilidad, permita superar las ineficiencias burocráticas y mejore el acceso a servicios financieros y de infraestructuras es fundamental para facilitar la inversión tanto de las grandes multinacionales como de las pequeñas y medianas empresas.

En el seminario se analizó el "Plan de optimización del clima de negocios en España", que ha puesto en marcha INTERES, la Sociedad Estatal de Promoción y Atracción de Inversiones Exteriores, en colaboración con tres firmas de reconocido prestigio como son GARRIGUES, DELOITTE y el GRUPO ANALISTAS FINANCIEROS INTERNACIONALES. El Plan de optimización del clima de negocios pretende actuar sobre todos los factores que facilitan la IED en España. Se planean: Foros de discusión con inversores, expertos, CC.AA. También se establecerá una Unidad de Inteligencia Económica encargada del análisis de los indicadores internacionales y del seguimiento de las principales estadísticas y noticias y de las actuaciones que en la materia estén acometiendo otros países, con la elaboración periódica de informes: Barómetro del clima de negocios en

España (INTERES + IESE); Informe anual de análisis de la situación y conteniendo las medidas que sería necesario llevar a cabo en su caso para mejorar nuestro clima de negocios.

El estudio del clima de negocios:

- La estabilidad económica y política son esenciales para el clima de negocios. España cuenta con fortalezas claras:
 - Trece años consecutivos de crecimiento - 3,9% en 2006 -
 - Creación de un tercio del total del empleo generado en la UE en 2006. 20 millones de personas ocupadas en 2006
 - Positivo impacto de la inmigración
 - Gran estabilidad política fiscal y económica: superávit 1,8% PIB en 2006

- El entorno regulatorio administrativo y judicial:
 - Los trámites administrativos pueden crear barreras importantes. El gobierno español ha acordado la elaboración de un Plan de Acción que se espera que esté finalizado a lo largo de 2007.
 - Para la inversión extranjera se necesita un modelo ágil y una delimitación clara en las competencias de cada nivel territorial: estatal, autonómico y local. La descentralización administrativa española afronta el reto de la coordinación entre las Administraciones Públicas.
 - La seguridad jurídica es clave. España cuenta con un sistema judicial independiente y moderno, con costes de los procesos judiciales significativamente más bajos que otros países de nuestro entorno. Sin embargo, la agilidad del sistema es muy mejorable.

- La fiscalidad, el mercado de Trabajo, las ayudas y el acceso a la financiación:
 - Fiscalidad: buena posición en cuanto al número reducido de impuestos pero peor en lo que atañe a las complicaciones administrativas.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Mercado de Trabajo: somos la sexta economía mundial con el mercado laboral más rígido:
 - Horario: rigidez por encima de la media de la OCDE y de las economías emergentes
 - Despido: índice de dificultad 50, frente al 27,4 de la media de los países de la OCDE y por encima de Alemania, Francia, Polonia e Italia y coste del mismo equivale a 56 salarios semanales por encima de los 31 de los Estados de la OCDE
- Ayudas y subvenciones públicas
 - En comparación con otros países europeos, en términos absolutos, España ocupa el 5º puesto de los 25 Estados Miembros 3,3 billones de euros; en términos relativos, ocupamos el 20º puesto, con un 0,41% del PIB destinado frente a la media de la UE del 0,6%.
 - España se encuentra en cabeza en lo que se refiere a la menor incidencia de las ayudas sobre el libre mercado, como consecuencia del otorgamiento de ayudas públicas.
- Acceso a la financiación
 - España se sitúa en la posición 21 del mundo en lo que se refiere a la facilidad de acceso a un crédito
 - Una de las ventajas competitivas de España es la solidez de sus entidades financieras y la sofisticación de los mercados financieros españoles, pese a todo, el acceso a la financiación constituye el cuarto factor más problemático para la realización de inversiones en España
- Las infraestructuras y los recursos humanos son fundamentales para la competitividad de las empresas:
 - Infraestructuras físicas
 - Previsión del gobierno de continuar con el programa de inversiones
 - Importancia del Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte (PEIT)

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Infraestructuras tecnológicas y de I+D+i
 - España es uno de los países con más personal investigador, por detrás de países como Alemania y Francia.
 - Aumento del ratio de inversión en I+D sobre PIB (2% en 2010)
 - Programa Ingenio 2010.
 - Incremento de la contribución del sector privado en la inversión en I+D
- Infraestructuras Industriales: por su contribución al PIB y al empleo del país, por que desarrollan una elevada actividad de I+D, por el origen extranjero de su capital y por la renovación continua de sus procesos productivos y de sus productos, se analizaron los siguientes *clusters* de sectores estratégicos:
 - Automoción y Aeronáutica
 - Farmacia y Biotecnología
- Fuerza de trabajo cualificada e infraestructuras educativas:
 - Porcentaje del gasto público en educación menor que en otros países competidores. el coste en educación es del 4,2 % del PIB.
 - Desajustes entre el sistema educativo y la demanda del mercado de trabajo.
 - Necesidad de mejoras en flexibilidad y productividad

Conclusiones:

- Si se analizan los distintos indicadores internacionales de competitividad y clima de negocios, se observa cómo existen materias en las que España tiene que realizar esfuerzos para mejorar y equipararse a los países que figuran en el grupo de cabeza.
- Las principales DEBILIDADES tienen que ver con los plazos de tramitación y resolución y la diversidad de instancias o figuras administrativas, fiscales o laborales a las que se enfrentan las empresas.

II. RESÚMENES DE LOS SEMINARIOS

- Las principales FORTALEZAS son el buen funcionamiento del Registro de la Propiedad, la facilidad para obtener financiación empresarial coste-eficiente o el moderado coste de los procedimientos judiciales.
- La intención del Gobierno es continuar aplicando medidas que ayuden a simplificar y agilizar el entorno regulatorio
 - El Plan Nacional de Reformas de España (PNRE) contempla actuaciones en este sentido.
 - Algunas medidas tomadas en los últimos años son las siguientes:
 - Ley de Arbitraje, de 23 de diciembre de 2003 que ofrece un marco para la resolución de disputas comerciales en fase pre-judicial
 - La LO 8/2003 de 9 de julio del Poder Judicial, crea otra figura encaminada a la modernización y dinamización de nuestro sistema judicial, los Juzgados Mercantiles.
 - Nueva Ley Concursal, en vigor desde el 1 de septiembre de 2004.
 - Un ejemplo claro de la firme intención de mejora en éste ámbito es el reciente plan que ha empezado a elaborar el Gobierno para reducir en un 25% las cargas administrativas que soportan las empresas.