

jóvenes emprendedores



Helga Mont,
directora general de HMR, Sourcing Textile
"No existe el clima necesario
para ser emprendedor"

Las oportunidades
de la subcontratación industrial

RRHH: el papel de los expatriados

SERVICIOS INTERNACIONALES

Las Cámaras de Comercio son la primera institución, después de la Administración, que más recursos destina a fomentar la internacionalización de las empresas y ofrecer apoyo logístico en las acciones exportadoras.

Por ello, las 13 Cámaras que componen el Consell General de Cambres de Catalunya ofrecen una serie de servicios para promocionar la internacionalización y en las que participan anualmente miles de empresas del país.

El *Noticiari de Comerç Exterior* recoge en esta página algunos de los servicios que cualquier empresa puede solicitar a la Cámara correspondiente a su demarcación:

Participaciones en ferias
Misiones directas
Misiones inversas
Encuentros empresariales

Seminarios, jornadas y conferencias
Tramitación de ayudas
Expedición de cuadernos ATA
Expedición de certificados de origen
Legalización de facturas comerciales
Bolsa de subcontratación
Formación
Programa NEX PIPE 2000
Programa de seguimiento PIPE 2000 Catalunya
Informes comerciales
Programa de licitaciones internacionales
Búsqueda de socios industriales en el extranjero
Base de datos de comercio exterior
Recuperación del IVA pagado en el extranjero
Servicio de traducciones

NEGOCIOS INTERNACIONALES

En esta página web se puede encontrar una interesante bolsa de oportunidades comerciales en la que caben tanto las demandas y las ofertas en los 5 continentes, además de licitaciones de los diferentes bancos de desarrollo. Éstos (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo, etc.) gestionan un importante volumen de ayuda económica que los países desarrollados, en forma de créditos y préstamos, dirigen a los países en desarrollo. Una de las vías para la ejecución de esta ayuda son los contratos de obra, suministro o servicios, financiados por los mencionados bancos, y abiertos a la participación de las empresas de los países desarrollados.

Más información en:

www.cambrabcn.es/Castellano/Comerc_exterior/frame-set_contactos_internacionales.htm



EURO INFO CENTRE



Euro Info Centre es una red de información y asesoramiento, promovida por la Comisión Europea, al servicio de las empresas para mejorar su posición en el conjunto de la UE y en la misma puede

obtenerse información sobre:
Actualidad europea
Proyectos europeos de búsqueda de socios
Cooperación empresarial
Pymes y comercio electrónico
Publicaciones europeas
Otras páginas de interés
Legislación europea
Licitaciones

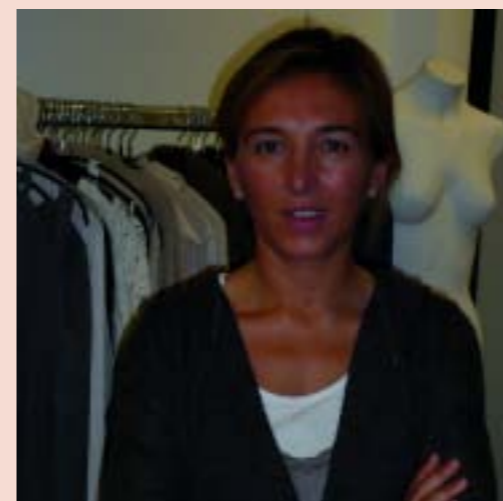
Más información en:

www.cambrabcn.es/Castellano/Comerc_exterior/frame-set_euro_info_centre.htm



sumario

- 04 Jóvenes y emprendedores
- 08 Entrevista a Helga Mont, directora general de HMR. Sourcing Textile



- 14 Mercats a la carta: India
- 18 Barcelona acoge los Encuentros Europeos de Subcontratación
- 20 Recursos humanos: gestionar personas

A partir de enero de 2008 el *Noticiari de Comerç Exterior* inicia una nueva andadura y pasará a ser una revista digital. Los interesados en recibir los *newsletters* pueden suscribirse enviando un mensaje por correo electrónico a la dirección: nce@mediaeuropa.net.

carta abierta

partir de cero

En un mundo crecientemente competitivo, es absolutamente necesario contar con personas capaces de emprender nuevos retos profesionales. Gente con empuje, con ganas de arriesgar su capital, su tiempo y su dinero en crear riqueza. Gente, en definitiva, con espíritu empresarial que sepa dirigir una empresa. Y eso, reconozcámoslo, nunca ha sido fácil.

Pero si a las dificultades propias del reto, se le añaden otras colaterales, como la burocracia, la falta de un clima propicio o, sencilla y llanamente, la ausencia de un reconocimiento social por la labor a desarrollar, es lógico que prime en muchos jóvenes el espíritu "funcionario" más que el emprendedor.

Nunca ha sido fácil sacar adelante un negocio, pero ahora se le une una competencia internacional que aboca a todos a ser más competitivos, más profesionales y a salir al exterior bien a vender, bien a comprar.

Por eso mismo, desde las Cámaras sólo queda recordar a aquellos que quieran dar ese importante paso, que –no lo olvidemos, es además de un reto personal, un granito de arena más en el crecimiento de la economía y, por ende, del bienestar colectivo de todo un país– existen herramientas a su disposición que no pueden obviarse, tales como los servicios camerales de ayuda y asesoramiento a la creación de empresas y programas como el NEX PIPE o los Tallers Internacionals, para orientar los primeros pasos en la internacionalización, unos pasos que quienes los han dado ya saben que nunca son fáciles.

BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN

Si desea suscribirse gratuitamente al *Noticiari de Comerç Exterior*, envíenos sus datos al fax: 932 848 192 / tel. 932 848 911 / dirección electrónica: informatiu@cambrascat.es

Nombre y apellidos _____ Empresa _____
Dirección _____
Población _____ Código postal _____ Teléfono _____
Fax _____ Dirección electrónica _____

Los datos registrados en este formulario son confidenciales. Tiene derecho a solicitar que se le consulte, para actualizarlos o eliminarlos. También tiene derecho a negarse a recibir más ofertas por correo u otros medios; si es así, marque una cruz en la casilla siguiente

jóvenes emprendedores

¿Y tú qué quieres ser de mayor? ¿A quién lo le han formulado esa pregunta alguna vez? Y son pocos, muy pocos, los que responden: emprendedor. Así, frente a la posibilidad de trabajar para otros o crear su propia empresa, sólo un puñado opta por este segundo y, a veces, tortuoso camino. Y menos los jóvenes de hoy, aunque también los hay.

Y eso que 1 de cada 6 deja los estudios antes de hora y 4,6 millones de jóvenes entre los 15 y los 24 años está en paro en la UE, según datos de la Comisión Europea, lo que demuestra las dificultades para entrar en el mercado laboral. Ante semejante panorama, desde el Gobierno comunitario se ha elaborado un plan que, entre otros puntos, contempla establecer un mayor acercamiento entre las empresas y el mundo educativo, así como facilitar la movilidad de los trabajadores por todo el continente, especialmente si éstos, como es el caso, son jóvenes sin excesivas ataduras sociales y, especialmente, familiares, excepto la tradicional añoranza por el hogar en el que se nació y la pereza de ir a otra ciudad u otro país y partir de cero.

En el fondo, la falta de ese empuje para emprender el camino en solitario en lo profesional refleja, en opinión de muchos, una evidente falta de ganas de hacer algo que se salga de lo común, si entendemos por común el acabar trabajando para otro como un asalariado más, ya sea éste un empresario o el propio Estado, a través de la siempre segura carrera funcional. Ante esa posición, que algunos califican de “cómoda”, lo cierto es que no soplan vientos

favorables que incentiven el esfuerzo de crear nuevos proyectos empresariales. Respuestas ante ese panorama las hay de todos los colores, pero entre ellas destacan la falta de iniciativa entre los más jóvenes, una distancia demasiado grande entre la comunidad educativa y el mundo empresarial y también, y no hay que olvidarlo, pues son muchos los

Uno de los mayores déficits es que en Catalunya y España no se dota “a los estudiantes de la universidad de cualquier rama de una visión económica y de negocio”

emprendedores que enfatizan este aspecto, las enormes trabas y dificultades que pueden acabar con la paciencia y esperanza del más vital y optimista de los emprendedores: desde la burocracia más absurda, pasando por la maraña y los muchos vericuetos legales necesarios para formalizar una empresa, o la fiscalidad poco acorde con las compañías de reciente creación, hasta la falta de

herramientas o el desconocimiento de las muchas o pocas existentes.

Faltan nociones empresariales

Hace 2 años, en estas mismas páginas (*Noticiari de Comerç Exterior* de noviembre de 2005), un joven emprendedor, que se ha labrado una intensa carrera profesional en el mundo de las nuevas tecnologías, Eric Brieva, reflexionaba sobre algunas de estas cuestiones. Decía Brieva, cubano de nacimiento y formado en universidades anglosajonas aunque residente en la Ciudad Condal, que una diferencia ostensible entre la realidad empresarial catalana y la de otros países, como el Reino Unido o EEUU, es que aquí no existen, o no están generalizadas muchas herramientas que gozan en otras latitudes de un prestigio y una utilidad fuera de toda duda. Brieva, se refería, por ejemplo, a elementos financieros como el capital riesgo, que ayudan a poner en pie proyectos que en muchos casos no dejan de ser lúcidos *business plan*.

Para el fundador de Polymita, uno de los mayores déficits es que en Catalunya y España no se dota “a los estudiantes de la universidad de cualquier rama de una visión económica y de negocio”. Y ponía un ejemplo, si un informático se

gradúa “y lo único que sabe es desarrollar software, lo único que va a poder hacer es trabajar para una empresa que le diga qué tiene que desarrollar”. Y añadía, “si ese informático tuviese nociones de mercado, del mundo de los negocios, sería un emprendedor en potencia”.

En definitiva, lo que decía Brieva es que en los países anglosajones, “el entorno universitario promueve la creación de empresa” como contrapunto a lo que sucede aquí. Una buena manera de incentivar la iniciativa es, en su opinión, la de ilustrar a los más jóvenes los numerosos casos de éxito empresarial existentes en el mercado. Explicar que gente con arrojo ha conseguido triunfar en los negocios gracias a su esfuerzo, dedicación y también, claro está, a ideas sólidas y conceptos innovadores. Pero en cualquier caso nadie duda de que el *gap* cultural con otros países en los que el emprendedor tiene un papel más protagonista y está mejor valorado

El presidente de la AIJEC se pregunta retóricamente cuántas cátedras de emprendedores hay en las universidades catalanas. Si el sistema no ayuda, es difícil que salgan por generación espontánea

es evidente. Brieva reconocía en la entrevista que mientras aquí hay un temor “evidente” al fracaso, en EEUU, por ejemplo, se contrata a un emprendedor aunque haya fracasado en su primer intento antes que a una persona que no goza de esa cualidad. Y la razón es clara: la empresa que lo integra en su plantilla se beneficia de su inquietud, de la aportación de sus ideas y de sus ganas de trabajar.

Laura Rodríguez es la responsable del departamento de Asesoría de Comercio Exterior de la Cámara de Sabadell. Entre sus responsabilidades, las de atender las peticiones de ayuda de aquellas personas que se deciden a crear su propia empresa y la quieren enfocar

Promover el espíritu emprendedor

Con ese motivo se celebró el pasado verano en la Cámara de Terrassa un encuentro promovido por el Consell General de Cambres y la Cámara de Toulouse. La reunión, en la que participaron diversas instituciones, universidades y agentes económicos, tenía un claro objetivo: establecer colaboraciones en futuros proyectos para fomentar el espíritu emprendedor en el Sur de Europa.

Esta iniciativa se enmarca en el proyecto internacional Tecno-Emprende, cuya prioridad es poner en manos de los potenciales empresarios la información necesaria que les permita conocer los trámites y las ayudas existentes para la puesta en marcha de una empresa, así como la creación de empresas con un marcado carácter innovador.

al ámbito internacional. De entrada, la casuística es variada, aunque la que nos ocupa es minoritaria, muy minoritaria. Apenas un 5 % de los casos, señala Rodríguez. El resto, corresponden a mujeres que, tras el período de la maternidad, apuestan por reinsertarse en el mundo laboral y lo quieren hacer creando su propio negocio, aunque también son muchos los que habiendo perdido su trabajo, y con un conocimiento profundo de un determinado sector, quieren hacer una apuesta personal y no depender de nadie más en el futuro. Pero últimamente, según esta técnica cameral, hay un modelo de emprendedor que está desempeñando un papel cada vez más destacable: los inmigrantes. Éstos conocen 2 mercados: el oriundo y el catalán y apuestan, en la mayoría de los casos, por acercar esas 2 realidades a través de experiencias de importación y exportación de determinados productos.

Selva burocrática

Tal es el caso de 2 socias de origen taiwanés residentes en Barcelona que, tras mucho pensárselo han dado un paso al frente y han creado una empresa, Nus Asiàtic, SL, cuya principal característica es la de hacer de intermediarias entre las necesidades de compañías catalanas que buscan producir más barato en Asia y empresas asiáticas que buscan nuevos mercados en Europa y, concretamente, en España. Constituida hace apenas un año, la joven compañía ya ha conseguido sus primeros contratos. Una de las socias, que prefiere mantener el anonimato y que por el momento sigue compatibilizando esta nueva empresa con su antiguo trabajo aunque

no sabe hasta cuándo, señala que se aprende mucho con una experiencia de esta índole, y el hecho de tomar ellas todas las decisiones supone “un mayor riesgo”, por la responsabilidad que conlleva, a la par que “una mayor satisfacción personal”.

Hay un modelo de emprendedor que está desempeñando un papel cada vez más destacable: los inmigrantes. Éstos conocen 2 mercados: el oriundo y el catalán y apuestan por acercar esas 2 realidades

Ahora bien, de lo que no han podido escapar estas 2 socias, ni al parecer nadie que se haya propuesto crear una empresa en este país, es del lío burocrático, el papeleo y la llamada a las mil ventanillas de la Administración (o “Administra-irritación”, como señaló uno de los entrevistados para este reportaje) para tener todos los papeles en regla.

El problema, además de la burocracia y los problemas para constituir una sociedad, señala una de las socias de Nus Asiàtic, es que desde la Administración no se ayuda nada y la información puede acabar en todo lo contrario: “Cuando nos dirigimos a la Agencia Tributaria para preguntar una duda muy concreta en relación a pagos del IVA, su respuesta, después de consul-

tarlo durante días, fue la de «yo creo que...».

En este sentido, Cristian Rovira, presidente de la Asociación Independiente de Jóvenes Empresarios de Catalunya (AIJEC), recuerda que si se compara con la media de la UE, constituir una empresa en este país cuesta 5 veces más debido a la elevada burocracia, además de algo ya apuntado al principio por Brieva: que la financiación es también mucho más complicada.

Rovira señala que es cierto que se han tomado iniciativas interesantes, como la que anunció el Govern sobre determinadas medidas que facilitasen la relación con la Administración de las empresas catalanas, pero para el presi-

Si se compara con la media de la UE, constituir una empresa en este país cuesta 5 veces más debido a la elevada burocracia, además de que la financiación es también mucho más complicada

dente de la AIJEC el problema es que no se ha contado para desarrollar ese paquete de medidas con la opinión de aquellos que han de sufrir el peregrinaje por las ventanillas administrativas. Es decir, en su opinión, se corre el riesgo de querer ser excesivamente ambiciosos y con medidas más sencillas, pero más prácticas, se podrían haber resuelto problemas reales que las empresas se encuentran en su quehacer diario.

Daniel García, uno de los 4 socios fundadores y actual director general de Childtopia, una empresa creada en septiembre de 2004 que aúna las nuevas tecnologías y la educación infantil, es muy gráfico a este respecto. Es tanta la burocracia existente, que “te has de colgar del brazo de una gestoría para constituir correctamente una empresa”. Y eso lo dice una persona emprendedora, que no es el primer proyecto en el que se embarca y dice que no está por la labor de repetir la experiencia por las muchas trabas que hay que sortear.



Ahora bien, tanto García, como Rovira o Helga Mont (ver entrevista en página 8) coinciden en otra cuestión ya apuntada anteriormente además de la burocrática: los problemas de financiación. García es nuevamente muy gráfico cuando señala que, tradicionalmente, las palabras “jóvenes” y “capital” no suelen ir de la mano. Por muchas campañas de televisión que hagan las entidades financieras sobre cómo están dispuestos a ayudar a los más jóvenes a cumplir sus sueños, afirma el director general de Childtopia, lo cierto es que la respuesta más común es la de una cortés negativa. Por eso mismo, para García quizá más que el problema cul-

Mientras aquí hay un temor “evidente” al fracaso, en EEUU se contrata a un emprendedor aunque éste haya fracasado en su primer intento antes que a una persona sin esa cualidad

tural, el hándicap más importante para los muchos o pocos emprendedores sean estos 2: burocráticos y de financiación.

Aunque hay más, García tampoco entiende cómo es posible que la legislación en materia de pagos sea la que es. En su caso, en una empresa nueva, con poco *cash flow*, tener alrededor de un 20 % de la facturación pendiente de cobro porque muchas empresas estiran no ya hasta los 90 días, sino “hasta bastantes más”.

¿Mentalidad necesaria?

Pero mucho se ha hablado de otra cuestión imprescindible para crear empresas: la mentalidad y la predisposición a llevar a buen puerto nuevos proyectos. Cuando el 60 % de los jóvenes aspiran a convertirse en funcionarios es que algo no va bien, apunta Rovira. Y eso siempre se había caracterizado a los catalanes como gente emprendedora.

Para Rovira, la razón de ese desajuste hay que buscarla en el sistema edu-

Jóvenes preparados para incorporarse a las empresas internacionales

El Consorci de Promoció Comercial de Catalunya (COPCA), adscrito al Departamento de Innovación, Universidades y Empresa de la Generalitat de Catalunya, contribuye a la formación de jóvenes profesionales de Catalunya en comercio internacional.

En este sentido, el COPCA gestiona 2 programas de becas (becas en empresas o instituciones en el extranjero y becas en los Centros de Promoción de Negocios del COPCA). Desde la creación de estos programas, más de 1.300 jóvenes con estudios universitarios o de ciclos formativos de grado superior en comercio internacional han realizado prácticas en empresas, instituciones o en nuestros Centros de Promoción de Negocios en más de 50 países. Entre éstos destacan como prioritarios Estados Unidos, Europa (Reino Unido, Italia, Francia, Bélgica y Alemania), Asia-Pacífico (China y Australia) y Sudamérica (Argentina, Guatemala, Honduras, México, Perú y Chile).

Este año, el período de solicitudes para las becas de empresas o instituciones en el extranjero finalizará el día 23 de noviembre y las becas de red exterior del COPCA el día 30 de noviembre de 2007.

Las Becas COPCA han favorecido la formación de jóvenes profesionales en el campo de la internacionalización y tienen como objetivo final ayudar a su incorporación en el mundo laboral para que impulsen la vocación internacional de la empresa. Por este motivo, el COPCA gestiona, a través del Directorio de Técnicos Especialistas en Comercio Internacional, una base de datos de jóvenes preparados para trabajar en los departamentos internacionales de la empresa.

Desde el año 1997, el COPCA ha impulsado la incorporación de más de 600 jóvenes profesionales en empresas

catalanas –preferentemente en nuevas exportadoras– para que ayuden a ampliar nuevos mercados e incrementar así su internacionalización. Además podemos afirmar que el 20 % de los becarios que han finalizado sus prácticas internacionales son contratados en el país donde han desarrollado la práctica.

Estos programas, y tras varios años en la gestión de este proyecto, demuestran su efectividad en las altas tasas de inserción laboral entre los ex becarios, a través de la bolsa de trabajo del COPCA. Así mismo, el nivel de contratación conseguido, en un período máximo de 3 meses desde la finalización de la práctica, se sitúa alrededor del 60 %. Podemos afirmar que los empresarios son más receptivos a contratar jóvenes con experiencias profesionales internacionales, ya que éstos habrán adquirido destrezas y habilidades funcionales para el desarrollo de un trabajo empresarial y mejorado sus competencias lingüísticas.

La realidad laboral actual necesita profesionales capaces de adaptarse al cambio, de trabajar en equipo, personas creativas, organizadas, responsables y con vocación internacional. Sin duda, el capital humano se ha revelado como la pieza clave del éxito de cualquier proyecto empresarial.

Marta de Miguel

Recursos Humanos.

Área de Asesoramiento Internacional

COPCA

Más información relacionada

con este tema en www.anella.cat

cativo, “que es excesivamente rígido y no ayuda a cuestionar el mundo. Los alumnos no se hacen preguntas, el sistema no incentiva a hacerlo y la capacidad de replicar o de rebatir al profesor es nula. En este sentido, el presidente de la AIJEC se pregunta retóricamente cuántas cátedras de emprendedores hay en las universidades catalanas. Y que si el sistema no ayuda, es difícil que salgan por generación espontánea.

De hecho, para Rovira lo curioso es que en un contexto en el que los valores han cambiado y en el que el Estado

de bienestar ha creado una sensación por la que muchos rehúyen el riesgo que supone crear una empresa, siga habiendo los emprendedores que hay. Por último, Rovira lamenta que mientras en unos países los iconos sociales son los creadores de Google o de YouTube, gente joven con ideas, que se lanzan sin apenas experiencia en los negocios, aquí los iconos son gente de la farándula que vive del cuento, con lo que no hay modelos a seguir ni espejos en los que reflejarse.

Si además lo que prima a la hora de trabajar es “qué horarios voy a tener”,

para Rovira es normal que se esté en la situación actual. En su opinión es muy lícito que hoy por hoy prime el querer tener tiempo libre. Lo que no se puede es, en su opinión, aspirar a tener horarios compactos o reducidos manteniendo la cultura de corrillo. El problema es que eso es un asunto que desborda a los emprendedores, y que afecta a toda la sociedad.

Pelayo Corella

Helga Mont, directora general de HMR, Sourcing Textile

“en mi caso, nací emprendedora”

Trabajadora infatigable, mujer competitiva como pocas, Helga Mont es de esas personas que tienen un sueño y, cueste lo que cueste, se empeñan en hacerlo realidad. Y lo ha logrado. Creó su propia empresa desde la nada y ha conseguido no sólo consolidarla sino hacerla crecer.



Una de las características de los emprendedores es tener siempre algún proyecto en mente

Con el título de graduada superior en Comercio Internacional de ESCI, se lanzó de lleno al mundo laboral. Pasó por varias empresas, en las que conoció las interioridades del negocio del sector textil, hasta que con el *know how* suficiente y las dosis justas de arrojo y firme determinación creó HMR Sourcing Textile, una empresa “de servicios”, como ella misma se encarga de recordar, que se ocupa de subcontratar las colecciones de empresas que no saben cómo reducir costes en un mundo tan competitivo como es el de la moda. Por si eso fuera poco, hace 2 años creó su propia marca, Vigna. Y en esas está, consolidándola y murmurando en sus adentros qué más puede hacer. Vamos, que no para.

Un emprendedor o, en su caso, una emprendedora, ¿se hace o se nace?

Yo ceo que se nace. Aunque depende de las circunstancias de cada uno. La vida da muchas vueltas; es el caso de un conocido, que al quedarse sin trabajo se vio obligado a crear su propia empresa...

Pero su caso fue completamente diferente. Usted, desde muy joven, estuvo firmemente determinada a crear su propia empresa.

Sí, en mi caso bien podríamos decir que nací emprendedora. Desde siempre había querido montar un negocio. Cuando estudiaba siempre tenía ideas en la cabeza, veía una tienda de jabones y empezaba a explicarles a mis compañeras qué es lo que podríamos hacer. Y si un día eran jabones, otro era el mundo

telemático. Eran ideas, algunas peregrinas, pero demostraban una inquietud. Y luego, cuando entré en el mundo laboral, que cada año me cansara de estar en una empresa era revelador. No era que los jefes fuesen malos, había algo en mi interior. Cuando aprendía el trabajo que tenía que hacer, rápidamente veía las limitaciones de ese puesto y aspiraba a hacer algo diferente, a ir más allá. Y eso, en una empresa que no es la tuya, no siempre se puede hacer. En tu propia empresa, los límites son el sentido común y tu capacidad presupuestaria.

“Tuve la suerte de que la empresa que quería constituir era de servicios, si hubiera tenido que endeudarme para comprar maquinaria, difícilmente lo hubiera conseguido”

¿Y por qué en este país hay tan pocos emprendedores?

Emprendedores hay a miles. Muchos amigos que conozco querrían desarrollar sus proyectos. La chispa de la iniciativa existe. Sucede que hace falta mayor información. Y la que hay no llega a quien tiene que llegar. En mi caso, cuando constituí mi propia empresa, subvenciones, cero; por no poder, no podía ni capitalizar el subsidio de desempleo. Tuve la suerte de que la empresa que quería constituir era de servicios, si hubiera tenido que endeudarme para comprar maquinaria, difícilmente lo hubiera conseguido. No tuve la posibilidad de acceder a un gran capital. Empecé en casa, con un fax, un escáner, el portátil y a contactar con los clientes.

Vamos, que no es nada fácil...

Es que no hay ayudas ni información ni el clima necesario.

¿Pero no se trata también de un problema de mentalidad? ¿No sigue existiendo más gente que prefiere trabajar para otros antes que complicarse la vida innecesariamente?

Sí, eso seguro. Por ejemplo, cuando buscas gente, lo primero que te preguntan

es el horario, a qué hora se sale. Cuando he puesto anuncios en determinados centros universitarios, hablaba con la responsable de Recursos Humanos de la Universidad y comentábamos que la gente, cuando sale, sólo quiere ir a trabajar a los bancos. Y ofrecía un puesto muy interesante de importación y exportación, que son puestos buscados, que, con todos los respetos, no es un puesto de auxiliar administrativa. Son trabajos interesantes... Pues no hubo manera de encontrar a nadie de esa universidad interesado en el puesto.

Hablando con algún empresario que había estudiado en el mundo anglosajón, insistían en eso: la gran diferencia de mentalidad entre los alumnos de aquí y los estadounidenses, británicos, etc.

Quizá sea eso, que en las escuelas nadie potencia esas posibilidades de ser emprendedores desde buen principio. Y en ESCI aún, pero lo normal, me temo, es escuchar a un profesor decir: “Cuando trabajéis en una empresa”, en vez de “Cuando montéis vuestra propia empresa...”. Lamentablemente, la gente está acomodada, y cada vez más. Mucho me temo que los que suben ahora van a peor en ese aspecto.

Pues vaya panorama pinta...

Esto me hace sentir un poco vieja, pero me da la sensación que los de mi generación tienen una mentalidad que poco o nada tiene que ver con la de los que se licencian ahora.

Pero hablemos de su propia experiencia. ¿Cómo empezó todo?

Después de estar en varias empresas, algunas del sector de tejidos, estuve un año vendiendo por todo el mundo, con mi muestrario a cuestas. ¿Se acuerda de aquella imagen del catalán con su maletita *voltant pel món* y vendiendo? Le aseguro que todo un año así, curte. Te da una experiencia impagable.

Pero antes estuvo en el COPCA, ¿cierto?

Correcto, correcto. En el mundo del comercio electrónico. Junto a Abel Camprubí elaboramos la *Guía del exportador*. Fue de ahí que marché a esta empresa de tejidos y a viajar. Tras esa experiencia, acabé en el Grupo Inditex. Llevaba las importaciones de 2 marcas del grupo con un equipo de 4 personas,

aunque lo cierto es que el proyecto empezó de cero.

¿Qué quiere decir?

Fue cuando Inditex uniformizó el funcionamiento de todas las empresas. Por eso mismo primero tuve que hacer un *training* en Arteixo [el cuartel general del grupo que preside Amancio Ortega] de 5 meses viviendo en un hotel y viendo cómo funcionaba Zara. Tras esa estancia, volví a Barcelona con el encargo de montar aquí un departamento similar para 2 marcas del grupo. Una vez montado, tras año y medio, volví a sentir en mi interior aquello de “más de lo mismo”.

Y empezó a darle vueltas a la cabeza sobre qué podía a hacer...

Así es. Al principio eran proyectos que no se sostenían, que una vez sobre el papel no quedaba más remedio que abandonarlos, hasta que me di cuenta de algo: había muchas empresas del sector textil que por el 2000 o 2001 no importaban de Asia, a diferencia de los grandes grupos de la moda. Y fabricar aquí ya era caro.

“Lamentablemente, la gente está acomodada, y cada vez más. Mucho me temo que las nuevas generaciones que suben van a peor”

Entonces, ¿cuál era exactamente el servicio que usted ofrecía en su nueva empresa?

Mi objetivo era encontrar clientes a los que ofrecerles la producción de sus colecciones en el extranjero. ¿Tú que tienes? ¿Esta marca y necesitas una colección de jerséis? No te preocupes, yo me encargo de todo. Tengo el *know how* necesario y tengo alianzas con los proveedores que podrían producir ese pedido. Además, me encargo de todo: de la carta de crédito, de despachar en las aduanas la mercancía y de llevar el pedido al almacén. En definitiva, actuar como un departamento de internacional externo para aquellas empresas que o por falta de tradición o por falta de recursos o *know how* no lo tenían.



Mont creó recientemente Vigna, una apuesta personal

O sea, como usted decía antes, una empresa de servicios. Exacto. Después se ha ido sofisticando, pero aún hoy es una empresa de servicios.

¿Y por dónde ha pasado esa sofisticación?

Antes de visitar a cualquier cliente, me encargué de diseñar una serie de muestras, para no ir con las manos vacías. Piense que, en un principio, no tenía clientes y fue duro llamar a muchas puertas ofreciendo mis servicios. Al final, mi primer cliente lo encontré en Madrid. Aún lo mantengo. Ahí empecé a producir fuera. Y con el tiempo el volumen de pedidos fue creciendo y creciendo. Llegó un momento en que yo sola no podía y fue cuando decidí trasladarme a un local y contratar a los primeros trabajadores.

Y el siguiente paso fue crear su propia marca, Vigna.

Sí, pero eso es aún muy reciente, hace apenas 2 años.

Y en un entorno de un marquisismo creciente y con una competencia tan dura en ese campo...

Si lo hubiese pensado bien, no sé si lo hubiera hecho, porque la verdad es que resulta durísimo. Un día un amigo me

comentó que era más difícil sacar una marca nueva que reflotar otra moribunda. Y le doy la razón. Llevo 2 años y nos conoce poca gente. La inversión es enorme.

“La ilusión con la que inicié el proyecto es básica. Con los años, es difícil mantener esa ilusión constante. He ido buscando otros proyectos para no extinguir el impulso inicial”

¿Y qué le llevó a crearla?

¿Espíritu emprendedor? Siempre me había hecho ilusión hacer crecer algo de la nada y plantearme el reto de hacerla crecer. Aunque es difícil posicionarla en un mercado tan competitivo. En este tema hemos ido aprendiendo a fuerza de errores y sale caro, la verdad. Pero de todo se aprende.

En perspectiva, en estos 7 u 8 años de empresaria, ¿qué ha aprendido?

La ilusión con la que inicié el proyecto

es básica. Con los años, es difícil mantener esa ilusión constante. He ido buscando otros proyectos para no extinguir el impulso inicial. Primero fue la empresa de servicios HMR, después mi propia marca...

¿Es como si un emprendedor tuviese la necesidad de tener en mente nuevos proyectos en los que embarcarse?

Para mí, sí. Es más, la diferencia entre un emprendedor es que el dinero que gana, en vez de dedicarlo a vivir bien, siempre lo invierte en otros proyectos.

¿Cambia mucho la perspectiva de ser una asalariada a convertirse en su propia jefa?

Yo cuando trabajaba para otra empresa actuaba como si fuera mía. Lo daba todo. La diferencia es tener gente a tu cargo. En las otras empresas, la responsabilidad era siempre de RRHH; aquí, no. Aquí las decisiones las he de tomar yo.

¿Ha valido la pena todo ese esfuerzo?

Indudablemente, sí. Personalmente me siento realizada. Aunque siempre tengo retos pendientes...

Pelayo Corella

los peligros de una salida “en falso” de la crisis financiera



Pere Puig i Bastard
Catedrático de Economía
ESADE/URL

La grave crisis que se ha producido en el sector de las hipotecas de alto riesgo (las denominadas *subprime*) ha acabado por abrir una muy importante brecha en el sistema financiero estadounidense. Dicha crisis ha afectado con mayor fuerza de lo que se esperaba a los mercados y a las entidades financieras europeas, provocando graves efectos en algún que otro banco, singularmente en el caso británico. Dicha crisis ha tenido, por otro lado, un impacto todavía reducido en nuestro país, donde un sector de hipotecas de alto riesgo como el norteamericano, de hecho no existe. El Banco de España ha venido manifestando reiteradamente su preocupación por la extraordinaria concentración de riesgo bancario en el segmento de financiación de la compra familiar de viviendas, un sector sometido a una imparable expansión en estos últimos años.

La crisis norteamericana de las hipotecas de alto riesgo ha provocado ya, a mediados del pasado agosto, una muy grave crisis de liquidez en los mercados de dinero. De hecho ha obligado, tanto a la Reserva Federal como al BCE, a inyectar liquidez en grandes cantidades en dichos mercados. En tan sólo 2 días aquella aumentó en más de 182.000 MEUR, para evitar males mayores. Una grave crisis de liquidez, como es sabido, lleva consigo una crisis de confianza. Las actuales turbulencias en los mercados han surgido por la desconfianza de los bancos a prestarse dinero entre ellos, al desconocer cuál es su nivel real de solvencia, por estar expuestos a la grave incertidumbre generada por la insospechada extensión de los derivados financieros (CDD) sobre los que se ha asentado la espectacular crisis de las hipotecas de alto riesgo.

La crisis financiera parece haber provocado en algunos expertos un cierto renacimiento del interés por la historia pasada, a la hora de establecer comparaciones y evaluar la importancia de nuestros problemas actuales. Uno de ellos ha sido Alan Greenspan, el anterior gobernador de la Reserva Federal, autor de una significativa obra. De acuerdo con los “estándares” históricos, la actual crisis habría puesto fin a una gran “burbuja de crédito”, probablemente una de las más importantes que jamás se hayan producido. Un número creciente de expertos opina hoy, en todo caso, que las autoridades tanto fiscales como monetarias deberían mostrarse claramente dispuestas a ofrecer su

apoyo al crecimiento de la economía real. Algunos afirman, además, que esto va a ser inevitable en los próximos meses ante el importante deterioro a que se va a ver sometido el crecimiento general de las economías. El establecimiento de unos tipos de interés más bajos debería formar parte, en su opinión, de todo nuevo plan de actuación, tanto en Estados Unidos como en el conjunto de las restantes economías de gran tamaño.

Uno de los problemas con que se enfrentan las autoridades monetarias tiene que ver con el llamado “riesgo moral” (*moral hazard*), que es resultado de las posibles expectativas asimétricas que se generan en los agentes que operan en los mercados cuando éstos esperan que el banco central se comporte acudiendo en ayuda de aquellas instituciones que integran el sector financiero, particularmente en tiempos difíciles o de crisis.

El hecho es que, según las tesis de quienes se presentan a sí mismos como “auténticos realistas”, millones de americanos podrían estar a punto de perder hoy su casa, y muchos millones más podrían perder dinero debido a las malas inversiones realizadas. Son de temer las consecuencias que todo ello pueda acabar comportando para el crecimiento del empleo, de los ingresos y del consumo de las familias americanas, y en definitiva para el crecimiento más general. Éste es el tipo de crisis –se dice– en la que los políticos no van a poder resistir la tentación de intervenir, y hasta cierto punto es necesario que lo hagan. Ello inevitablemente acabará desembocando en la introducción de más regulación y de más gasto público, en contra de la mera aplicación lógica del mercado. Los candidatos a las próximas elecciones presidenciales en EEUU están ya llevando a cabo este tipo de propuestas en sus actuales campañas de “marketing”, proponiendo soluciones a veces de un tipo marcadamente variopinto.

Tanto los gobiernos como los bancos centrales de las mayores economías del mundo deberían evitar el incurrir en conductas que contribuyan a generar nuevas tensiones o a compensar en exceso a los sectores gravemente responsables de la realización de inversiones imprudentes. Un intervencionismo mal orientado podría debilitar aún más la confianza en el crédito y complicaría la futura recuperación económica mundial.

rusia busca nuevos importadores y distribuidores en terrassa

Terrassa.- La Cámara de Comercio de Terrassa, dentro del marco del Plan de Acción Internacional 2007, organiza una misión inversa, en la que se invita a empresas importadoras de Rusia interesadas en encontrar proveedores españoles de diversos sectores (vinos, máquina herramienta, maquinaria industrial, alimentación *gourmet*, textil hogar y alimentación variada), así como empresas con las que llegar a acuerdos de colaboración. Dentro de los actos organizados, entre los días 3 y 4 de octubre, para las

empresas exportadoras está previsto que éstas mantengan entrevistas con las empresas compradoras interesadas en importar y distribuir sus productos o servicios en Rusia.

Por ahora, 8 empresas rusas ya han confirmado su participación, a las que debemos sumar el medio centenar de españolas. Es la segunda vez que desde la Cámara de Terrassa se programa una misión inversa rusa. Asimismo, desde la institución vallesana se destaca la dificultad de información en el mercado

ruso y la dificultad de acceder a *partners* adecuados. De ahí la importancia de programas como éste, ya que la selección de empresas visitantes ha sido muy escrupulosa y se ha tenido en cuenta que poseyeran experiencia de comercio con nuestro país, con el fin de facilitar esta árdua tarea a las empresas catalanas. La delegación rusa estará acompañada por una representación institucional encabezada por el cónsul gerente adjunto en Barcelona, el señor Andrey Barkusov.

presentada la memòria econòmica de catalunya

Barcelona.- El pasado 23 de julio se presentó en la Llotja de Mar la última edición de la *Memòria econòmica de Catalunya*. El acto, presidido por el *conseller* de Economía, Antoni Castells, contó con la presencia de los presidentes de las Cámaras de Comercio catalanas, además de miembros integrantes del consejo asesor que elabora anualmente esta obra de referencia del mundo económico catalán.

El día coincidió con el gran apagón de Barcelona, lo que dio pie a hablar sobre las infraestructuras y pedir una mejor inversión de la Administración en esta materia.



El *conseller* Castells junto al presidente del Consell General de Cambres de Catalunya, Miquel Valls

expectativas cumplidas en la feria kazbuild 2007

Barcelona.- En el marco del Plan de Acción Internacional, la Cámara de Comercio de Barcelona organizó por tercer año consecutivo una participación agrupada a la feria Kazbuild, celebrada en Kazajstán entre los días 4 y 7 de septiembre.

Con el fin de lograr un mayor conocimiento del mercado, así como establecer relaciones comerciales y dar a conocer la oferta catalana al comprador del país, 4 empresas se decidieron a participar en esta edición, una más que en ediciones pasadas. Es la tercera ocasión en que la Cámara de Barcelona participa con un pequeño pabellón y el objetivo es ir incrementando el número de stands edición tras edición, y lograr así un pabellón más grande. Por el momento, los 4 participantes prevén

repetir la experiencia el próximo año y otras 3 han manifestado sus deseos de sumarse a la iniciativa.

Asimismo, la Cámara de Barcelona reconoce que es complicado encontrar empresas que participen en dicha feria, puesto que se trata de un mercado muy desconocido. Aunque se señala que Kazajstán es un país que ofrece grandes oportunidades de negocio.

Este año Kazbuild, el certamen más importante de Asia Central del sector, celebraba su 14 edición y contó con la participación de 600 compañías de 27 países, siendo los principales sectores de atención: construcción e interiores, calefacción y ventilación, ventanas y puertas, fachadas, y productos afines.


girona prepara un misión a china coincidiendo con la firma de un protocolo favorable a los productores del sector porcino

Girona.- Entre los próximos 26 de noviembre y 1 de diciembre, la Cámara de Comercio de Girona organizará una misión comercial multisectorial a China que coincide con la firma de un protocolo de exportación que abrirá importantes perspectivas para los productores de porcino de la demarcación. Este acuerdo establecerá los requisitos de sanidad animal y salud pública que se tendrán que aplicar a los productos españoles para exportar, a la vez que abre una oportunidad importante de negocio para los empresarios catalanes. El mercado chino, con más de 1.300 millones de consumidores potenciales, tiene un importante déficit de carne de porcino para su abastecimiento, mientras que España produce anualmente más de 3,2 millones de toneladas, de las

cuales más de 600.000 se dedican a la exportación.

La celebración de las olimpiadas en Pekín, el próximo verano, ha destapado que buena parte de la carne que se consume en el país tiene una calidad muy deficiente, ya que recibe tratamientos de engorde que podrían incluso hacer dar positivo a los atletas en los controles de dopaje. En este sentido, el Gobierno chino se ha visto obligado a desarrollar granjas especiales donde los animales son alimentados con sustancias libres de hormonas con el fin de producir una carne especial para los atletas y evitar así falsos positivos. De ahí, pues, la oportunidad que se abre para aumentar las exportaciones cárnicas, sobre todo en los mercados más exigentes y que valoran la calidad.

La Cámara de Girona considera que, además del sector cárnico, hay otras oportunidades comerciales que deben explotarse, como productos agroalimentarios, bienes de consumo de calidad, maquinaria y bienes de equipamiento. Antes, sin embargo, es preciso conocer a fondo las prácticas de negocios y las peculiaridades del sistema de distribución chino. Los modelos y canales de distribución y las vías de consumo son todavía muy débiles, aunque están evolucionando rápidamente. También se están creando importantes redes de mayoristas y minoristas, con capital chino o con participación extranjera, que pueden facilitar la penetración de los productos foráneos.




CORREU POSTAL INTERNACIONAL


Enviaments de Mailings · Catàlegs · Factures · Cartes · Mostres · Etc.
Marketing Directe · Servei d'Impressió i Manipulació · Gestió Correspondència Internacional.
Recollida Gratuïta · No ha de pagar al comptat.
Li recollim la correspondència i li portem a les oficines de correus de cada país.

Pes	Europa	Europa est	Resta del món
20 grs.	0,55 €	0,55 €	0,75 €
50 grs.	1,10 €	1,10 €	1,30 €
100 grs.	1,60 €	1,43 €	2,00 €
200 grs.	2,90 €	2,50 €	3,00 €
350 grs.	4,00 €	4,00 €	5,00 €
1000 grs.	9,00 €	9,00 €	14,00 €
2.000 grs.	12,00 €	14,00 €	29,00 €

* Preus especials per a enviaments massius.



MAIL BOXES ETC®
www.mbe.es
Avda. Prat de la Riba, 60
08401 GRANOLLERS
Tel. 93 870 82 81



Nosaltres enviem amb UPS

Enviaments Nacionals i Internacionals · Impressió digital i òfset · Disseny gràfic · Gran format · Fotocòpies en color i b/n · Embalatge · Etc.

una Oportunidad en la india

La Cámara de Sabadell organizó, el pasado 13 de septiembre, una jornada sobre cómo hacer negocios en la India. Para ello contó con Carolina Rius, directora general de la empresa inQuve India Business Development, quien aportó su vasta experiencia en dicho mercado.

La India es hoy en día un país en vías de desarrollo donde viven más de 1.200 millones de personas, aunque con una brutal segregación entre las urbes y el campo, dualidad que se reproduce también en las diferencias entre los Estados; así pues, frente a Estados muy grandes, con 90 millones de personas, que reciben ayuda humanitaria para su desarrollo, encontramos Karnataka, con una importante presencia de parques tecnológicos y de software. Pero aún hay más, únicamente el 29 % de la población es urbana, la clase media engloba a unos 300 millones de habitantes –formada

básicamente por jóvenes en edad de trabajar que se convertirán en el gran potencial del país– y únicamente unos 50 millones se ubicarían en el rango correspondiente a lo llamado “clase alta” –disponiendo de coches de lujo, fluidez monetaria para destinar a ocio y entretenimiento, etc.

Además, tal y como señaló Carolina Rius, debemos tener en cuenta que “cada año unos 20 millones de personas se integran en la clase media, con lo cual nuestros clientes potenciales aumentan sustancialmente”. Por ello “sería muy interesante que nuestras

empresas ofrecieran productos de consumo de bajo precio que fueran novedosos en el mercado”, añade. Y es que en la India hay una demanda de producto que no está asumida, puesto que es un mercado donde el *retail* está totalmente atomizado. De hecho, “se trata de pequeños tenderetes que cubren el 98 % de la venta minorista de todo el país, con lo cual no queda espacio en los estantes para introducir productos novedosos”. Además, a esto debemos añadir que “la entrada de inversión extranjera directa en el mercado minorista está restringida para cubrir a los

que tienen estas pequeñas tiendas”, puntualizó Rius. Así pues, se trata de un sector que no está liberalizado, por lo cual las grandes empresas de *retail* no pueden entrar en el mercado, aunque, tal y como indicó Carolina Rius, “algunas empresas como Spar y Aldeasa (que gestiona el *duty free* del aeropuerto de Bombay) ya se han posicionado”. Rius también destacó que no debemos olvidar que en la India hay 800 millones más de personas que consumen; “son pobres, pero esto no quiere decir que no consuman y es un sector de población al que debemos tener en cuenta”. Así, “si es necesario, se deben modificar nuestros productos con el fin de entrar en la red de distribución de este comercio atomizado”, añadió. Es un error pensar que hasta que el mercado no cambie no podremos entrar, al contrario, “debemos cambiar el chip y prepararnos para este mercado”, puntualizó Rius.

Estrategias de penetración

Profundizando en lo expuesto hasta aquí, nos encontramos con canales de distribución que llegan al 98 % de minoristas, como puede ser el tabaco de mascar. En esta línea, Rius apuntó que “si logramos entrar con un producto que distribuya esta empresa que distribuye el tabaco de mascar habremos logrado llegar a cualquier rincón de la India”. Así, “si tenemos un producto que se pueda vender en pequeñas dosis, con un *packaging* económico y que se venda a través de está distribuidora, no sé lo que se puede llegar a vender”. De hecho, hay grandes empresas como Unilever que ya

lo están haciendo desde hace unos años; “venden microdosis de champú o dentífrico a una o dos rupias”.

Asimismo, el país carece de grandes centros comerciales –aunque los expertos dicen que el gran *boom* se dará en los próximos 5 años– y, de hecho, “si vas al centro comercial en la India, verás que la gente pasea pero no compra, ya que están acostumbrados a comprar en las tiendas de los mercados cercanos a su casa”. Además, los alquileres de estos locales son muy caros debido a la fuerte presión inmobiliaria que vive el país. Con el fin de evitar este problema, estrategias como la que siguió el Grupo Pascual son un buen ejemplo para las empresas agroalimentarias: “Entraron con un producto dirigido a los 50 millones de personas que integran la clase alta y que en vez de comprar en los mercados lo hacen en las tiendas *gourmet*; es decir, entraron por la vía *retail gourmet* 5 estrellas”. Una estrategia compartida por otras empresas como Torres o Freixenet, que también tienen un pie puesto en la India. Por el contrario, grupos como Tesco o Carrefour han declinado su entrada en el país hasta que no esté liberalizado el sector.

De hecho, ciudades como Bangalore o Gurgaon se han investido como núcleos de atracción de la inversión extranjera directa de multinacionales, ofreciendo a los jóvenes un modo de vida completamente distinto al de sus padres. De este modo la cultura empresarial y la política de recursos humanos de estos centros no tienen nada que ver con la del país; en cierto modo, Carolina Rius indicó que se está produciendo una occidental-

ización de los jóvenes que trabajan para estas multinacionales, lo que hace que “sus gastos en consumo sean altamente superiores a la media, puesto que la familia india tradicional se caracteriza por el ahorro en estos bienes para su inversión en el matrimonio”.

En el sector de la construcción las cosas son radicalmente distintas, más aún si tenemos en cuenta que las ciudades están creciendo cada vez más y que “se trata de un sector liberalizado al cien por cien”. Además, la mayoría de las distintas ramas del sector de la construcción están plenamente liberalizados, con lo cual no se han necesitado socios indios y se pueden hacer con capital totalmente extranjero.

Asimismo, Rius explicó que su empresa actualmente está trabajando en la elaboración del caso práctico del proceso de implantación de Catai Tours en Nueva Delhi, y dio un consejo a todos aquellos quienes se decantaran por la India a la hora de hacer negocios: “Hacer las cosas bien desde un principio no es muy difícil, lo que ocurre es que si tienes un problema y por ejemplo debes liquidar una sociedad, es muy, pero que muy complicado”.

La India es una de las mayores economías del mundo y con tasas de crecimiento próximas al 10 % –Rius la sitúa en el 7 %–, actualmente la totalidad de los sectores están en expansión. Todo ello la catapulta a ser un país con un enorme potencial económico y uno de los principales motores de crecimiento mundial.

Vanessa Pérez

BALANZA COMERCIAL DE ESPAÑA CON LA INDIA EN EL AÑO 2007. MILES (EUR)

	Expor 07	Impor 07	Saldo 07	Cober 07 %	Expor 06	Impor 06	Saldo 06	Cober 06 %
enero	39.189	203.727	-164.538	19,24	41.820	163.041	-121.221	25,65
febrero	53.419	202.417	-148.999	26,39	48.939	185.258	-136.319	26,42
marzo	66.834	211.454	-144.620	31,61	50.070	196.710	-146.639	25,45
abril	47.689	156.441	-108.752	30,48	33.430	141.685	-108.255	23,59
mayo	60.901	219.219	-158.318	27,78	46.770	144.826	-98.056	32,29
junio	84.089	170.737	-86.648	49,25	50.237	127.518	-77.281	39,4
julio	0	0	0	0	41.657	143.648	-101.991	29
agosto	0	0	0	0	38.565	141.074	-102.509	27,34
septiembre	0	0	0	0	35.760	156.242	-120.482	22,89
octubre	0	0	0	0	43.982	144.643	-100.662	30,41
noviembre	0	0	0	0	57.103	178.991	-121.888	31,9
diciembre	0	0	0	0	51.863	122.852	-70.989	42,22
Total	352.121	1.163.996	-811.875	30,25	540.196	1.846.489	-1.306.293	29,26

Fuente: ICEX

La generalitat presenta un plan para impulsar la internacionalización de la salud

El Plan para la Internacionalización del Sector de la Salud 2007-2008, dotado con 500.000 EUR, apuesta por posicionar la marca “Catalunya i Salut” y facilitar el acceso de las empresas al exterior.

Bajo la marca “Catalunya i Salut” se esconde una ambiciosa iniciativa impulsada por la Consejería de Innovación, Universidades y Empresa, mediante el Consorci de Promoció Comercial de Catalunya (COPCA), con la que atraer más turismo médico como fuente de enriquecimiento económico, así como facilitar el acceso de las empresas sanitarias catalanas al exterior.

Así, el objetivo del Plan, es sumar esfuerzos en la proyección internacional del sector. Para conseguirlo, el Plan contempla acciones en 3 áreas de intervención: la atracción de pacientes en Catalunya, la contratación pública internacional y la venta de bienes y servicios.

Para desarrollar una de las iniciativas del Plan, los Departamentos de Innovación, Universidades y Empresa, y de Salud firmaron un acuerdo con la Cámara de Barcelona y la Asociación Barcelona Centro Médico, que agrupa a 22 clínicas privadas, para la atracción de pacientes de todo el mundo.

la generalitat anuncia la fusión de COPCA y CIDEM

La Generalitat quiere materializar la fusión de estas 2 entidades y la Agència Catalana d'Inversions en un único organismo público con el propósito de fomentar la competitividad empresarial y mejorar los servicios a los empresarios en Catalunya y en el extranjero. Carme Botifoll se perfila como la responsable del nuevo proyecto.

El *conseller* de Innovación, Universidades y Empresa, Josep Huguet, acompañado por el secretario de Industria y Empresa, Antoni Soy, y la directora general de Innovación e Internacionalización, y del CIDEM, Carme Botifoll, presentó la nueva agencia a los medios de comunicación, aunque deberemos esperar unos meses a cerrar este proceso con la final cobertura legal. Huguet señaló que "hasta que esto no llegue, la dirección de este organismo será bicéfala". En este sentido, Huguet avanzó que será Botifoll quien lidere este proceso de transición y, por lógica, será a ella a quien corresponda liderar el nuevo organismo que se creará por ley el próximo año.

En este sentido, la cúpula directiva del nuevo órgano rector "no se constituirá hasta que en enero de 2008 se presente el Anteproyecto de Ley y supere el trámite parlamentario", aunque ya se han dado los primeros cambios con la fusión de las 3 entidades, explicó el *conseller*. Asimismo, se está trabajando para decidir quiénes serán los expertos "de prestigio en el mundo de la innovación empresarial" que formarán parte del Consejo de Administración.

Los objetivos del nuevo ente son "mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad de los procesos, integrar los servicios prestados a nivel estratégico, operativo y de prestación, incorporar actores sociales en el gobierno de la nueva entidad y

conseguir la estabilidad en su funcionamiento", apuntó Huguet.

Tales cambios se deben a que el escenario mundial está cambiando y está llevando a la necesidad de acelerar y mejorar la eficiencia de las administraciones que sirven de apoyo al empresario. "Catalunya tiene el reto de ordenar su sistema de innovación y ponerlo al día", explicó Huguet. "La apuesta por la innovación es una estrategia de país", añadió.

Descentralización y pocos recursos

El presupuesto actual de estas 3 entidades -COPCA, CIDEM y ACI- asciende a unos 170 MEUR, una cifra calificada de "claramente insuficiente" según el *conseller*, si se compara con otras comunidades autónomas o países europeos.

"A pesar de que se han ido incrementando en los últimos 4 años, partían de unas cantidades irrisorias. Lo que se destina a empresa es muy bajo", afirmó. El hecho de "no estar a la altura de lo que nos convendría, nos lleva a buscar capital riesgo donde sea", puntualizó Huguet. En contrapartida, el *conseller* dijo que "mientras otras comunidades nadan en la abundancia, aquí no tenemos lo que deseáramos; de ahí que debemos complementar esta deficiencia con un mejor servicio".

Asimismo, Huguet manifestó la voluntad de descentralización y una apuesta

por la optimización de los recursos existentes. En este sentido, "se evaluará el rendimiento de las oficinas que el COPCA tiene en el exterior y se hará un cierto reciclaje del personal, que de hecho ya se ha empezado". "Digo esto porque la oficina del COPCA tradicional era una oficina de apoyo al empresario exportador, y aunque las misiones típicas del COPCA se seguirán realizando, ya no son suficientes", concluyó. Así pues, a estos delegados del COPCA se les exigirán varias cosas, como por ejemplo vigilancia tecnológica, trabajar por sectores, servir de antenas para la Agencia Catalana de Inversiones -detectar si hay capital riesgo interesado en invertir en Catalunya- y, en especial, mayor proactividad. "Debe haber un cierto reciclaje, debe ser gente más multifuncional y deberemos ver si el mapa actual es el que corresponde o hay algunas delegaciones que son muy históricas y en este momento no tienen sentido y conviene hacer algunos cambios", manifestó Huguet.

Y es que ante el nuevo panorama internacional con nuevas economías emergentes, el titular de Innovación, Universidad y Empresa apuntó que "de lo que sí estamos convencidos es de que seguramente deberemos abrir delegaciones en otros sitios, ya sean fijos o bien mediante la fórmula del consulado tecnológico".

Vanessa Pérez



Proteja la MARCA de sus clientes en Internet

"El nombre de dominio es la marca de la era digital y como tal debe ser registrado y protegido"

Contrate en Nominalia el servicio
ONLINE BRAND PROTECTION.

Le garantizamos una protección global
registrando su **dominio**
en más de 180 países.

Para más información visite:
<http://obp.nominalia.com>
O llámenos y contacte con nuestros expertos:
902 013 294



Barcelona acoge los encuentros europeos de subcontratación industrial

Nuevamente la industria europea se da cita en Barcelona en los VII Encuentros de Subcontratación Industrial. Desde hace 7 años, la Cámara de Barcelona organiza los Encuentros con el objetivo de promocionar la pyme subcontratista y ayudar a posicionarla en los mercados internacionales, especialmente en los países de la UE.

Una base de datos actualizada de más de 4.000 compradores europeos nos permite seleccionar a empresas de primer orden, con el interés de encontrar a los proveedores españoles capaces de suministrar las tecnologías, procesos o productos que aquéllos demandan. En esta edición se ha diseñado una página web para facilitar la inscripción de las empresas y promocionar los Encuentros en el exterior, se trata de <www.cambrabcn.es/VIImeetings>. Si bien esta medida permite a las empresas inscribirse *on-line*, los Encuentros continúan siendo “artesanales” –las peticiones de demanda son tratadas individualmente por un técnico en subcontratación industrial– y siguen la filosofía del “traje a medida”, tanto para el comprador, a quien el *sourcing* le ahorra tiempo y

dinero, como para los proveedores españoles, a quienes los Encuentros les permiten entrar en contacto directamente con los jefes de compras y con proyectos concretos de grandes empresas europeas. Se trata de subcontratistas a los que sería muy difícil acceder por uno mismo sin un interlocutor con poder de convocatoria como la Cámara de Comercio de Barcelona. La gran acogida tanto entre compradores como entre proveedores nos anima a seguir cada año aportando entusiasmo y nuevas ideas para promover estas reuniones. No son únicamente encuentros para conocerse, sino para formalizar acuerdos; las empresas contratistas tienen proyectos concretos que presentan con sus protocolos de trabajo, planos, precios y plazos de entrega, y por su

parte el subcontratista tiene que presentar sus cotizaciones y programa de entregas.

La séptima edición de los Encuentros tendrá lugar los días 25 y 26 de octubre en Casa Llotja de Mar. Contamos con la participación de más de 50 empresas de Europa, con nuevas demandas, con intereses concretos y con proyectos serios. Estamos convencidos de que la empresa subcontratista española tiene un importante mercado potencial que cuidar y desarrollar y sabe que para llevarlo a cabo puede contar con nosotros.

Josep Maria Gomes
Responsable de Subcontratación
Industrial
Cámara de Comercio de Barcelona

54 compradores con una facturación conjunta de más de 5.000 meur

La subcontratación industrial ha respondido a un criterio de eficiencia y eficacia productiva y económica a la que no es ajeno prácticamente ninguno de los sectores productivos. Es por este motivo que la búsqueda de participantes extranjeros va dirigida a aquellos sectores industriales donde la empresa española tiene más experiencia y posibilidades de ser competitiva: automóvil, aeronáutica, ferroviario, maquinaria herramienta, electrónica, energías renovables, etc. Los países con mayores oportunidades son: ALEMANIA / AUSTRIA. Su peso industrial en Europa también se hace eco en los Encuentros con una nutrida

representación de multinacionales. Alemania es un mercado complejo y de difícil acceso, pero por otra parte –según se desprende de las encuestas realizadas– los vínculos constituidos por nuestros subcontratistas son fuertes y estables. Este mercado se hace mucho más accesible para nuestras pymes si las empresas alemanas vienen a Barcelona con una agenda individualizada. Los sectores más representados son el automóvil y el ferroviario. Aunque los fabricantes de automóviles no estén atravesando su mejor momento, se da la paradoja que sus proveedores de primer nivel obtienen plusvalías envidiables.

Estas multinacionales son quienes solicitan actividades de subcontratación; especialmente estas empresas solicitan piezas técnicas de inyección de plástico, equipamiento de interior del vehículo, fabricantes de elementos de transmisión u otras actividades metalúrgicas como la estampación progresiva de componentes o elementos tubulares. Las certificaciones ISO y TS son un requisito obligatorio. En el sector ferroviario también encontramos grandes fabricantes que, al igual que el año pasado, apuestan por subcontratistas españoles en sus programas de fabricación.

FRANCIA / BÉLGICA. Por su proximidad al clúster aeronáutico en Toulouse y por la necesidad que tienen algunas empresas del sector para buscar otros subcontratistas más competitivos que no sean franceses, las demandas de actividades industriales en el sector aeronáutico son notables. El mecanizado de precisión de materiales como el titanio o el acero inoxidable, o *composites*, el corte por láser... son una pequeña muestra de las actividades demandadas. Referente a la certificación, si bien no es obligatoria para algunos montadores, sí sigue siendo muy importante para acceder a este sector. Aunque nuestra industria aeronáutica es joven, estamos convencidos de que es un sector a potenciar, en el que nuestras empresas con excelente calidad y suficiente experiencia tienen oportunidades claras de entrar. Una nutrida delegación de empresas en este sector se dará cita en Barcelona. Otra opción a tener en cuenta para abordar este inmenso mercado es la elección de un representante industrial que trabaje por departamentos bajo condiciones de exclusividad. Para esta edición se han seleccionado algunos representantes especializados en actividades (no en sectores). Bélgica, de similares características que el mercado francés, está representada por empresas del ferrocarril cuyas demandas siguen siendo las mismas que el año pasado: el mecanizado y torneado de grandes dimensiones, así como componentes electrónicos y cableado.

NORUEGA / SUECIA / DINAMARCA. En los planes de desarrollo industrial de los gobiernos noruego y sueco están el potenciar la energía solar. Una actividad en apogeo es la construcción de plantas de procesamiento de silicio para su conversión y elaboración de paneles de energía solar fotovoltaica. La actividad industrial de los compradores que participarán en los Encuentros se enmarca en este contexto. Otras demandas obtenidas de estos 2 países se relacionan con empresas fabricantes de equipos industriales para pozos petrolíferos. Por otro lado, las energías renovables como la energía eólica marina y la energía solar son claves para que el Gobierno danés cumpla con su promesa de contribuir significativamente a alcanzar los objetivos de la UE del 21 % de energía renovable en 2010. Esta estrategia que se está implantando con éxito en la industria, fomenta que ingenierías que se dediquen a dicha actividad vean incrementada sus perspectivas de negocio y, por consiguiente, sus necesidades de subcontratación futuras.

SUIZA. Alemania y Austria son los socios industriales

tradicionales para los suizos. La demanda de componentes en los que se requiere una elevada tecnología en su fabricación ha llevado a muchas empresas suizas a buscar calidad y confianza sin tener en cuenta precio. Poco a poco, las empresas suizas ven el tejido industrial español como potencial socio y cada vez lo tiene más presente.

ITALIA. El mercado natural italiano de subcontratación siempre ha sido Europa del Este. Hoy existe una mayor sensibilización respecto a nuestra industria, fruto de las acciones de promoción internacional que las Bolsas de Subcontratación han llevado a cabo en este país a lo largo de los 3 últimos años. Sin embargo, todavía hoy la representación italiana en los Encuentros no es muy significativa.

REINO UNIDO. La tendencia de las OEM y de los fabricantes de producto propio en Reino Unido ha mantenido la propensión a la deslocalización de las fábricas inglesas hacia Europa del Este o Asia. El cierre de esta industria, combinado con unos costes de materia prima y energía que han alcanzado récords, han provocado que muchas pymes se hayan visto obligadas a cesar su actividad. Por otro lado, otras empresas para las que determinadas actividades industriales eran sólo una parte secundaria de su negocio principal, han vendido su maquinaria y están apostando más por la subcontratación. Fabricantes de maquinaria herramienta y fabricantes de equipos industriales para sectores tan diversos como minas o marina será la representación inglesa en estos Encuentros.

ESLOVAQUIA Y RUMANÍA. Aunque su representación empresarial en los Encuentros es testimonial, existe un amplio consenso acerca de la creciente importancia y el mayor protagonismo que están teniendo algunos de los países del Este de Europa en determinados sectores industriales como el automóvil o la electrónica. Por su situación geográfica y su elevado nivel de inversión extranjera recibida en los últimos años, consideramos estratégicos 2 mercados. Se han seleccionado empresas medianas, de capital 100 % autóctono, con demandas de tecnologías interesantes y que a su vez pueden ser buenos socios para entrar en este gran mercado.

La evolución que siguen estos Encuentros demuestra que este tipo de organización de la actividad (la subcontratación industrial) es cada día más relevante, involucrando a un número creciente de empresas y efectivos. Y sobre todo ha ido perdiendo el aspecto peyorativo que aludía a la subcontratación de capacidad y de producto de bajo valor añadido, a favor de integrar actividades especializadas y de alto valor añadido. Como puede verse en el análisis anterior, el comprador europeo demanda en España productos/procesos de alto valor tecnológico, series cortas, subconjuntos y sobre todo establecer una relación a largo plazo. Alemanes, franceses, suecos, ingleses, suizos... saben que el nivel de exigencia y calidad requerido en España es el mismo que en sus respectivos países; además, todavía tenemos cierta ventaja competitiva en costes, haciendo más atractiva nuestra industria.

gestionar personas

Ya puede tener una empresa un buen producto, un precio competitivo, una estrategia maravillosamente diseñada, que si le fallan las personas, difícilmente conseguirá hacerse un hueco en los siempre complejos mercados internacionales. Y gestionar personas, no se olvide, es gestionar también emociones.



Precisamente de eso se habló recientemente en una jornada organizada por la Cámara de Terrassa y el ICEX: sobre cómo adaptar las necesidades en materia de recursos humanos (RRHH) a los muchos cambios que se están produ-

ciendo en el mundo actual y que afectan a las empresas. En cualquier caso, ante una de las preguntas que más dolores de cabeza causa en las empresas: ¿quién se va como expatriado?, González señaló que

muchas veces el resultado no es precisamente el más satisfactorio. Al final, el candidato elegido no es el mejor sino el único dispuesto, que no es precisamente lo mismo. Pero si eso no fuera suficiente, los pro-

fundos cambios actuales están afectando de lleno a las empresas y, por ende, a sus dinámicas internas. Así, por ejemplo, muchas pymes han deslocalizado en el exterior buena parte de su producción y eso, ante la tradicional concepción de las empresas familiares, no siempre es fácil de digerir, pues hasta la fecha siempre había primado en muchas de ellas un aire local en la gestión.

El contacto directo en todos los asuntos de gestión se pierde ante la inevitabilidad de deslocalizar o subcontratar en terceros países. La pérdida de contacto con la línea de producción no sólo crea un problema cultural, también en cuanto a RRHH. Para mantener el control, muchas veces hay que “enviar” a alguien para que supervise el proceso, pero ese “envío” puede realizarse de múltiples maneras.

En algunos casos es inevitable desplazarse durante un largo período de tiempo; esto es, 1, 2 ó 3 años y, en tales casos, además de no ser siempre el mejor candidato, no sólo se envía a un trabajador, se envía a un trabajador junto a sus circunstancias familiares, las que no deben perderse de vista nunca, pues son precisamente éstas las que pueden ayudar a que la aventura profesional acabe en éxito o fracaso.

Nuevas fórmulas de organización

Ahora bien, si hubo una idea en la que González incidió constantemente es que la deslocalización obliga a crear nuevas fórmulas de organización interna y que pueden ser poco usuales pero igualmente efectivas. Además, ante esas nuevas dinámicas de trabajo, tan importante es poder mantener el tipo en cuestión de costes unitarios como en capacidad de adaptación a una realidad económica tan cambiante que obliga a rehacer el *modus operandi* empresarial y, por tanto, a transformar y adaptar la organización interna de la empresa.

González puso un ejemplo. En la actualidad mucha de la producción industrial se ha deslocalizado a Asia, y a China en particular. Y ya se sabe, los chinos son muy buenos fabricando a precios competitivos, pero tan buenos o mejor lo son copiando. Pues bien, ante ese problema que antes no existía, las empresas han de encontrar soluciones. ¿Qué se hace para evitar la fuga de tecnología y que el *know how* adquirido

por el socio chino acabe volviéndose en contra de la empresa catalana? El consultor señaló que se pueden encontrar fórmulas imaginativas, pero reales y efectivas, como las de contratar el control de calidad a una empresa externa para reducir ese riesgo de fuga.

Hoy en día es tan importante mantener los costes unitarios como la capacidad de adaptación a una realidad económica que obliga a rehacer el *modus operandi* empresarial

Ahora bien, se mire por donde se mire, la necesidad de enviar expatriados por parte de las empresas que están en una fase avanzada de internacionalización es cada vez más ineludible. Es decir, en empresas que tiempo ha dejaron atrás la fase de mera exportación y que han ahondado en los caminos de la internacionalización, ya sea produciendo o abasteciéndose en el exterior.

Ese prototipo de empresas, afirma González, se encuentra con 3 niveles en su proyecto deslocalizador. A saber: el técnico, el administrativo y el humano. Indefectiblemente, el tercero es el más complicado de gestionar. Ya lo avanzaba anteriormente González, los 2 primeros

Tras la selección, ya en destino viene el proceso de adaptación. Suele ser dispar. No depende sólo del país y del candidato, también del lugar al que se le envía

pueden llevarse a cabo de manera más o menos sencilla, pero el tercero no es un simple trabajador, es un trabajador y su familia, con sus inquietudes, preocupaciones, sentimientos y problemas. También, claro está, con sus ilusiones o su buena predisposición ante semejante reto profesional. Claro que al llegar a destino, lo que parecía una idea fantás-

tica puede que no lo sea tanto. Ante el panorama de pasar una larga temporada en un lugar inhóspito, el ánimo puede decaer, y con él su rendimiento al frente de la nueva planta o la filial de nueva creación.

Precisamente por todo ello, los responsables de RRHH, en opinión de González, deberían poner en marcha un proceso de selección con mayúsculas. Y aquí es donde se suele producir un equívoco recurrente en el mundo empresarial. Éste es el aspecto más importante y, a veces, el que menos se trabaja. Y ello porque se confunde el proceso de selección con el de decisión. Esto es, muchas veces la empresa prefiere “engatusar”, tal y como señaló el propio González, al único candidato existente para que vaya, aunque éste no sea la persona más adecuada. “Y eso es un gran error que sale caro porque pierde el expatriado y pierde la empresa”, recuerda el consultor. De ahí que, llegado el caso, sea recomendable externalizar el proceso de selección y/o del asesoramiento y *coaching* al elegido.

Tras la selección, ya en destino, viene el proceso de adaptación. Suele ser dispar. No depende sólo del país y del candidato, también del lugar dentro del país al que se le envía. No es lo mismo estar en un núcleo urbano que en medio de la nada. Como tampoco lo es estar en un lugar aislado u otro bien comunicado. En este sentido, cuenta mucho la capacidad y la mentalidad del expatriado, así como sus condicionantes familiares. Para favorecer una buena adaptación y evitar equívocos, lo mejor, en opinión de González, es dejarlo todo bien atado antes de su marcha. Dejar claro cuántos viajes de vuelta a Catalunya va a tener al año, de cuántos días de vacaciones va a poder disfrutar y, en relación con sus condiciones de vida en destino, intentar facilitar todos los detalles que en Catalunya o España pueden parecer tonterías pero que en terceros países pueden ser verdaderas aventuras. Por eso mismo, no está de más, a veces, contratar empresas especializadas en servicios a expatriados.

“J” y “U”

Pero por muchas facilidades que se den, la capacidad de adaptación es única e intransferible, aunque el estudio en materia de RRHH tiene estandarizados varios modelos. El llamado “U”, que se

basa en un momento inicial de euforia, seguido de cierta depresión y una tercera y última fase de estabilización. Por el contrario, el proceso "J" se basa en aquellos que sufren un flechazo con el país, los que viven intensamente la experiencia de manera positiva casi desde el primer momento y que, en muchos casos, de expatriados acaban convirtiéndose en inmigrantes, pues ya no hay manera de hacerles volver y, muy posiblemente, tras realizar su proyecto, o sin finalizarlo, cambian de empresa porque no quieren, bajo ningún concepto, volver. En estos casos, incluso las cuestiones personales acaban también teniendo un peso específico. El enamoramiento se hace extensivo en lo personal; esto es, no sólo caen rendidos ante el país, también ante su gente, llegando a formar familias multiculturales a través de la correspondiente boda. Pero entre estos 2 extremos, claro está, existen otras formas de vivir la estancia de manera más lineal.

El expatriado, pues, vive una experiencia que muchas veces es incomprendida desde la empresa matriz. Además de la lógica soledad o el vértigo de estar solo ante el peligro, se une un cierto distanciamiento con sus antiguos compañeros. Vivir las experiencias que él vive le ayudan a comprender una realidad antes desconocida y distante y ahora, sin llegar a compartir la lógica local, puede llegar a comprenderla y aceptarla, circunstancia que no siempre sucede en la central en Catalunya.

Esta realidad se debe a su capacidad de aceptación, adaptación e integración, lo cual no es malo, aunque desde la matriz no se vea de la misma forma. Claro está que no siempre se produce esa comunión con la tierra de acogida. A veces, los expatriados, bien porque no eran las personas con las características idóneas para ese trabajo, bien por otras razones, no consiguen ese grado de integración. En tales casos, el *gap* cultural, la actitud, la predisposición y la negativa a aceptar o entender al otro se convierten en un problema. Y un problema doble; para la empresa, que no cuenta con una persona capacitada que tire adelante el proyecto, y asimismo para el propio interesado, que puede llegar a vivir con cierta incomodidad y frustración esa época de su vida.

En cualquier caso, en opinión de González, un buen expatriado puede y

ha de generar controversia en la central. Ya que es él quien está intentado adaptar y enraizar la cultura corporativa en un entorno muy diferente y para conseguirlo, a buen seguro, deberá alejarse de la ortodoxia de la empresa matriz.

La vuelta

Tras la selección y la estancia en destino, entramos en la última fase de esta particular aventura: el momento del retorno. Y no siempre es fácil. Por numerosas razones. La primera de ellas: las circunstancias han cambiado y lo que en su día la empresa prometió ahora no está en condiciones de cumplir.

El expatriado vive una experiencia que muchas veces es incomprendida desde la empresa matriz. Además de la soledad, se produce un distanciamiento con sus antiguos compañeros

Pero independientemente del grado de cumplimiento de las promesas, lo que para González es indudable es que con la movilidad internacional se provocan cambios de poder vertical en la empresa. De hecho, en una empresa internacional no tiene cabida un directivo que no goce de ese tipo de experiencias. Claro que también hay perversiones, apunta, como el del ejecutivo con experiencia que abandona la empresa por falta de reconocimiento. De ocurrir tal caso, además de la consiguiente pérdida en experiencia y valioso capital humano, se puede producir un efecto insospechado: ante la falta de reconocimiento al antiguo expatriado, ningún otro miembro de la empresa querrá emprender esa misma aventura.

Claro está que, tal y como funciona el mundo de hoy, las empresas internacionales que se han sometido a procesos de expatriación entre sus directivos y en general a procesos de diversa índole en el campo de la internacionalización, sufren, en mayor o menor medida, cambios en las estructuras de poder. Para González, además, es difícilmente sostenible que una empresa que tiene

buena parte de sus intereses en el exterior mantenga en puestos de responsabilidad a trabajadores sin la suficiente experiencia internacional. Es decir, los expatriados una vez de vuelta tienen, o deberían tener, oportunidades de prosperar no como cumplimiento de promesas realizadas en el pasado, sino como máximo aprovechamiento de una experiencia ganada en sus estancias en el extranjero.

Así, cuando se negocian las condiciones de expatriación, las cuestiones monetarias suelen ser un factor importante, quizá no determinante, pero qué duda cabe que siempre suelen tenerse muy en consideración. Para el futuro expatriado el aumento de sueldo ha de ser considerable. Esto es, los incentivos económicos han de igualar o superar los inconvenientes de irse a vivir a otro país y sumergirse en otra cultura.

Es una postura lógica y comprensible, pero para González también lo es hacer comprender a ese candidato a expatriarse que, con esa oportunidad que se le brinda, tendrá en su mano vivir una experiencia única para ganar experiencia. Una experiencia que puede ser un salvoconducto de cara a importantes mejoras en lo profesional en el futuro.

El problema está en que por mentalidad y tradición no suele haber abundancia de candidatos a la hora de expatriarse. Y no es un problema únicamente de las empresas internacionalizadas. Dentro de España, la movilidad geográfica es quizá uno de los factores que más se tienen en cuenta por parte de la mayoría de ciudadanos ante la posibilidad de aceptar una oferta de trabajo. Si coger el coche para ir 50 kilómetros más allá se hace insostenible para una inmensa mayoría de trabajadores, cómo no lo va a ser coger un avión y trasladarse al Cono Sur.

En este sentido, EEUU lleva muchos cuerpos de ventaja a Europa. Sus índices de movilidad son 20 veces superiores a los de la UE. Indudablemente, la barrera lingüística que en la UE es evidente sería una explicación, pero las causas son más de índole cultural que lingüística, pues esa diferencia, si no tan grande, se mantiene también dentro de cada uno de los países de la Unión en relación con el ejemplo estadounidense. Y en tal caso no se puede poner el idioma como excusa.

Pelayo Corella

venezuela, a la espera de la reforma

Dice Thomas Friedman que los países ricos en materias primas, a excepción de un selecto grupo, suelen todos padecer el mal del holandés. Esto es, ensimismados por el mucho petróleo, gas o cualquier otra materia prima, centran el desarrollo económico en esas materias, ingresan miles y miles de millones de dólares gracias a las ventas en los mercados internacionales, lo que suele tener dolorosas consecuencias: además de la desindustrialización y la cada vez mayor dependencia respecto a esas materias, los gobernantes acaban por volverse autoritarios, refuerzan su poder, complican la vida a la oposición, por no hablar de la corrupción o el riesgo inflacionista gracias al maná de los petrodólares.

Pues bien, eso mismo parece que está pasando en Venezuela en fechas recientes. El país latinoamericano es, según datos de la Oficina Comercial española en Caracas, la quinta economía petrolera más importante del mundo, lo que la ha llevado a la situación antes descrita: su sector exportador está monopolizado por el oro negro y, tal y como están los precios, la lluvia de petrodólares es incesante. Como muestra de esa alta dependencia, en el último informe de la Oficina Comercial se recuerda que la caída "sustancial" del PIB (el 18,3 % entre 2002 y 2003) fue debida en buena medida a la huelga general en la petrolera estatal (Petróleos de Venezuela, PDVSA) pero con el alza imparable de los precios, el PIB creció el 17,9 % en 2004, el 9,3 % en 2005 y el 10,3 % en 2006. Las previsiones para 2007 son similares.

En este contexto, Chávez, reforzado por la bonanza económica, presentó este verano un paquete de medidas. En materia económica, la más controvertida es el cambio de moneda: el bolívar actual está de capa caída y Chávez

quiere una moneda con más empaque. Por eso cambiará el bolívar por el llamado "bolívar fuerte". El cambio no será baladí. En teoría, el cambio oficial está marcado en 1.000 bolívares de los antiguos por uno de los "fuertes". Eso en teoría, porque la realidad es que en Venezuela funciona en paralelo un mercado negro con otras reglas. Así, el control de moneda, con lo que eso supone para agilizar las importaciones, provoca que, por ejemplo, si el euro estaba este verano a un cambio de 2.800 bolívares, la gente los comprara a 4.000 y hasta 5.000.

Pero indudablemente, la reforma de más calado es la que el presidente venezolano anunció en un discurso de más de 5 horas: una reforma constitucional. Y no una cualquiera, en ella se aboga por avanzar por el camino que lleve a la construcción de "un socialismo bolivariano para el siglo XXI", tal y como se repite machaconamente en multitud de anuncios de radio, televisión y en pancartas y carteles por todo el país.

Se impone una jornada laboral de 6 horas (36 semanales), así como diferentes tipos de propiedad: la privada ("que se reconoce sobre bienes de uso y consumo, y medios de producción legítimamente adquiridos"), la social directa e indirecta, la colectiva, la ciudadana, la mixta...; un galimatías que muchos venezolanos ni comprenden ni quieren comprender. Y es curioso, porque en el camino hacia el socialismo bolivariano los centros comerciales están más llenos que nunca y el consumismo parece ir viento en popa.

En Venezuela pasa lo que en otros muchos países: que hay un país oficial y otro oficioso.



Promoción

Misiones y puentes empresariales

Emiratos Árabes Unidos	7 y 8 de noviembre	Cámara de Terrassa	cexterior@cambraterrassa.es
República Checa, Eslovaquia	Del 12 al 16 de noviembre	Cámara de Barcelona Cámara de Palamós	jpadros@cambrabcn.org
Marruecos	Del 12 al 16 de noviembre	Cámara de Tortosa	pbellaubi@cambrescat.es
China	Del 12 al 17 de noviembre	Cámara de Sabadell	vvicente@cambrasabadell.org
Pakistán (Karachi-Lahore)	Del 17 al 23 de noviembre	Cámara de Terrassa	gperarnau@mail.cambrabcn.es
Pakistán	Del 17 al 23 de noviembre	Cámara de Barcelona	gperarnau@cambrabcn.org
Vietnam, Filipinas	Del 24 de nov. al 1 de dic.	Cámara de Sabadell	vvicente@cambrasabadell.org
Los Angeles	Del 28 de oct. al 2 de nov.	Cámara de Barcelona	mamoros@cambrabcn.org
India	Del 10 al 16 de diciembre	Cámara de Barcelona	gperarnau@cambrabcn.org

Encuentros empresariales

Puente Medioambiental a Brasil	Del 15 al 19 de octubre	Cámara de Barcelona	mcerda@cambrabcn.org
México (México DF y Monterrey)	Del 12 al 16 de noviembre	Cámara de Barcelona	mamoros@cambrabcn.org
Dakar y extensión a Mauritania	Del 21 al 28 de noviembre	Cámara de Barcelona	ICEX mroure@cambrabcn.org

Ferías

Feria multisectorial de Andorra	Del 26 al 28 de octubre	Cámara de Valls	exteriorvalls@cambrescat.es
---------------------------------	-------------------------	-----------------	-----------------------------

Formación

Cursos y seminarios

Fiscalidad en el comercio intracomunitario	2 y 4 de octubre	Cámara de Terrassa	cexterior@cambraterrassa.es
Cómo definir los mercados prioritarios de la empresa	2 y 9 de octubre	Cámara de Terrassa	cexterior@cambraterrassa.es
Gestión administrativa en el comercio internacional	Del 2 de octubre al 13 de diciembre	Cámara de Terrassa	cexterior@cambraterrassa.es
Compras internacionales	3, 8, 10, 15 y 17 de octubre	Cámara de Terrassa	cexterior@cambraterrassa.es
Costes en las operaciones de importación y exportación	8, 10, 15 de octubre	Cámara de Terrassa	cexterior@cambraterrassa.es
Negociación y complementación de un contrato de agencia intern.	10 de octubre	Cámara de Terrassa	cexterior@cambraterrassa.es
Aspectos estratégicos y operativos del comercio internacional	11 de octubre	Cámara de Sabadell	mafernandez@cambrasabadell.org
Mercados a la carta: Irán	16 de octubre	Cámara de Sabadell	lrodriguez@cambrasabadell.org
Cómo contratar un agente comercial en el extranjero	16 de octubre	Cámara de Sabadell	mafernandez@cambrasabadell.org
El negocio de franquicias internacional: aspectos jurídicos y márketing	16 de octubre	Cámara de Terrassa	cexterior@cambraterrassa.es
Gestión estratégica y operativa de la producción			
Lean Manufacturing	Del 16 al 24 de octubre	Cámara de Tortosa	pbellaubi@cambrescat.es
Cómo hacer negocios en el mercado chino	18 de octubre	Cámara de Palamós	afeliu@cambrescat.es
Business English	Del 6 de nov. al 11 de dic.	Cámara de Palamós	afeliu@cambrescat.es
Cómo hacer negocios en los mercados de África mediterránea	8 de noviembre	Cámara de Palamós	afeliu@cambrescat.es
La propiedad industrial como herramienta para fomentar la competitividad de las empresas	A determinar	Cámara de Tortosa	pbellaubi@cambrescat.es

Informe sobre la India

www.exportmadrid.com

Ya que hemos hablado de una jornada organizada por la Cámara de Sabadell sobre la India, no está de más recomendar esta web creada por otra Cámara, en este caso la de Madrid, en la que se insertan informes, estudios y noticias relacionados con el comercio exterior. Uno de los últimos, un análisis sobre las oportunidades en ese gigante asiático.



Consolidar lo ya hecho

www.oecd.org

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha publicado recientemente un estudio titulado *Transformación empresarial de España*, en el que viene a realizarse un reconocimiento de la trayectoria económica de España, pero se apunta que hay que consolidar lo ya hecho. El reto, convertir la Península en un centro internacional de negocios entre Latinoamérica y el resto del mundo.

Jugar a tres bandas

www.iberoasia.org

Si el informe de la OCDE considera una oportunidad el que España se convierta en nexo de unión entre el continente latinoamericano y el resto del mundo, esta web incide en esta cuestión pero va un poco más allá y apuesta por una triangulación que una a esta aventura el continente asiático, la zona más dinámica del planeta.



Puede suscribirse al boletín personalizado de la Agenda de la Internacionalització de Catalunya en <<http://agenda.copca.com>> y recibirá, periódicamente en su correo electrónico, el calendario de los actos relacionados con el comercio exterior de su interés.

las exportaciones doblan a las importaciones en la primera mitad del año

Efectivamente, las exportaciones doblan a las importaciones en la primera mitad del año, a la espera de cómo afecta al sector exterior la crisis de las hipotecas de este verano y a la ya reconocida por todos ralentización del sector inmobiliario y, por ende, del crecimiento económico. Lo cierto es que en los primeros 6 meses del año todo fueron parabienes. Según datos de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, en el primer semestre de 2007 las exportaciones catalanas crecieron un 8,60 %, situándose en 25.149,73 MEUR, lo que supone el 27,44 % del total exportado por España. Por su parte, las importaciones aumentaron un 4,13 %, alcanzan-

do la cifra de 39.490,49 MEUR, el 28,64 % del total de las compras realizadas por el Estado.

Como resultado, el déficit comercial catalán contabilizó un importe de 14.340,77 MEUR, reduciéndose en términos interanuales el 2,86 %, siendo la tasa de cobertura del 63,69 %, es decir, 2,62 puntos superior a la del mismo período de 2006.

Dos fueron los sectores que acumularon casi el 90 % del total del crecimiento de la exportación catalana: las semimanufacturas, con una cuota del 31,65 %, que incrementó sus ventas un 12,62 %, y los bienes de equipo, con una participación del 23,35 % y un incremento del 17,03 %.

En relación con el patrón exportador, la UE sigue siendo el principal mercado (71,73 % del total), aunque debe señalarse un aumento de ventas conseguido en Oceanía del 61,25 %, gracias al buen comportamiento del mercado australiano (62,97 %). Por su parte, las ventas en África aumentaron el 22,35 % (Marruecos, 26,36 %; Sudáfrica, 19,72 %, y Argelia, 24,29 %), mientras que las dirigidas al continente asiático se incrementaron el 18,44 %, y las de América Latina el 11,64 % y las dirigidas a América del Norte avanzaron sólo un discreto 2,07 %, debido al ligero aumento en EEUU y al fuerte descenso en Canadá (-12 %).

COMERCIO EXTERIOR DE CATALUNYA POR SECTORES. ENERO-JUNIO 2007. DATOS PROVISIONALES EN MEUR.

	EXPORTACIONES					IMPORTACIONES				
	MEUR	% 07/06 TVA (Tasa variación interanual)	Rep. al crecimiento	% S/Total	% Cat/Esp. (de cada sector)	MEUR	% 07/06 TVA (Tasa variación interanual)	Rep. al crecimiento	% S/Total	% Cat/Esp. (de cada sector)
Total sectores económicos	25.149,73	8,60%	8,60%	100,00%	27,44%	39.490,49	4,13%	4,13%	100,00%	28,64%
ALIMENTOS	2.336,09	6,75%	0,64%	9,29%	18,59%	3.659,03	11,42%	0,99%	9,27%	32,60%
PRODUCTOS ENERGÉTICOS	504,66	19,06%	0,35%	2,01%	14,43%	3.581,04	-10,29%	-1,08%	9,07%	18,77%
MATERIAS PRIMAS	338,10	11,00%	0,14%	1,34%	18,25%	580,28	-6,61%	-0,11%	1,47%	11,50%
SEMIMANUFACTURAS	7.960,47	12,62%	3,85%	31,65%	33,18%	10.225,28	9,39%	2,31%	25,89%	33,73%
BIENES DE EQUIPO	5.871,42	17,03%	3,69%	23,35%	29,72%	9.491,69	6,63%	1,56%	24,04%	28,58%
SECTOR AUTOMÓVIL	3.693,62	-4,95%	-0,83%	14,69%	20,69%	5.830,65	8,18%	1,16%	14,76%	27,18%
BIENES DE CONSUMO										
DURADERO	1.340,94	-5,55%	-0,34%	5,33%	51,22%	1.417,21	4,26%	0,15%	3,59%	32,95%
MANUFACTURAS CONSUMO	2.812,36	7,98%	0,90%	11,18%	36,41%	4.584,22	-5,95%	-0,76%	11,61%	36,39%
OTRAS MERCANCIAS	292,08	18,52%	0,20%	1,16%	16,24%	121,09	-20,77%	-0,08%	0,31%	18,77%

COMERCIO EXTERIOR CATALÁN POR PROVINCIAS. ENERO-JUNIO 2007. DATOS PROVISIONALES

	EXPORTACIONES			IMPORTACIONES		
	MEUR	% variación 07/06	% sobre el total	MEUR	variación 07/06	% sobre el total
CATALUNYA	25.149,73	8,60%	100,00%	39.490,49	4,13%	100,00%
BARCELONA	20.083,41	7,50%	79,86%	33.024,54	4,53%	83,63%
GIRONA	1.726,46	8,49%	6,86%	1.135,00	4,79%	2,87%
LLEIDA	519,93	8,85%	2,07%	408,05	4,95%	1,03%
TARRAGONA	2.819,94	17,14%	11,21%	4.922,91	1,36%	12,47%

Fuente: ICEX

precios estáticos, precios dinámicos

Los precios se fijan, según la teoría clásica, a tenor de los costes estructurales de todos los componentes del producto o servicio que se utilizan en su producción; se pueden estructurar teniendo en cuenta también el valor que otorgan los clientes al bien; o en referencia a los que impone la competencia. Hasta hace poco, los precios fijados a través de estos métodos se configuraban fundamentalmente de forma estática: así se comportaban a lo largo de todo el proceso de compra; sólo en algunos momentos del mismo se convertían en dinámicos (ofreciendo, por ejemplo, promociones, descuentos, rebajas, dos por uno, etc.). De este modo, el precio es un elemento fijo de lo que se ofrece.

El advenimiento de las compañías aéreas de *low cost* ha convertido la "dinamicidad" de los precios en la Red en uno de los sustentos de la estrategia que las han hecho triunfar; desde el primer momento de la venta de un trayecto, los *yield*

managers de la empresa los manipulan hacia arriba o hacia abajo buscando ajustar oferta y demanda. De lo estático a lo dinámico.

No sólo ocurre en las líneas aéreas. El fenómeno *low cost* o bajo coste se ha ampliado a numerosos subsectores del turismo y ocio (hoteles, alquiler de vehículos, tren, paquetes vacacionales y de fin de semana, etc.). Pero además ha impulsado su aplicación a otros sectores económicos: ropa, gimnasios, telecomunicaciones, artes gráficas, publicidad y muchos más. La "dinamicidad" de los precios no es mejor que la "estaticidad". Ni lo contrario. Simplemente, hay que contemplarla como una nueva oportunidad y aplicarla si conviene. En este caso, el precio ya no será una foto fija de lo que se ofrece, sino un elemento más de incitación directa al consumo.

Josep-Francesc Valls

Edición:



Difusión controlada por:



Consejo de redacción:
Jordi Baqué, Pilar Bellaubí, Jaume Bercial,
Narcís Bosch, Palmira Cabañero, Josep
María Cervera, Ramon Clivillé, Jaume
Ferrer, Jordi Quejido, Laura Rodríguez,
Sònia Sas, Josep-Francesc Valls

Director
Josep-Francesc Valls

Redactor jefe
Pelayo Corella

Redacción y producción
Vanessa Pérez, Sira Abenoza,
Hortensia Fernández,

Colaboradores
Pere Puig, Maribel Tejada, Maria Targa,
Judith Permanyer

Fotografía e ilustración
Paco García y Daniel H. Agostini

Supervisión lingüística
Francesc X. Navarro

Realiza, información y
suscripciones
Media Europa, SL.
Tel. 93 284 89 11 / Fax 93 284 81 92
informatiu@cambrescat.es

Diseño e impresión
Gráficas 94, SL

Publicidad
Gecap, S.L. Noemí Benito.
Tel. 93 459 33 30

Depósito Legal
2277-1972

Noticari de Comerç Exterior no comparte
necesariamente la opinión de los colaboradores.

www.cambrescat.es

Cambra de Comerç de Barcelona

Av. Diagonal, 452 - 454
08006 Barcelona
Tel: 902 448 448
Fax: 934 169 400
C/e: ecolvinent@mail.cambrabcn.es
www.cambrabcn.es

Cambra de Comerç de Girona

Av. Jaume I, 46
17001 Girona
Tel: 972 418 500
Fax: 972 418 501
C/e: comercexterior@cambragirona.org
www.cambragirona.cat

Cambra de Comerç de Lleida

Anselm Clavé N° 2
25007 Lleida
Tel: 973 236 161
Fax: 973 247 467
C/e: jquejido@cambrescat.es
www.cambralleida.com

Cambra de Comerç de Manresa

Muralla del Carmen 17-23
08241 Manresa
Tel: 938 724 222
Fax: 938 727 766
C/e: jferrer@cambrescat.es
www.cambramanresa.com

Cambra de Comerç de Palamós

Plaça de la Murada, 1
17230 Palamós
Tel: 972 314 077
Fax: 972 318 810
C/e: palamos@cambrescat.es
www.cambrescat.es/palamos

Cambra de Comerç de Reus

Boule, 2
43201 Reus
Tel: 977 338 016
Fax: 977 315 810
C/e: exteriorcambrareus@cambrescat.es
www.cambrareus.org

Cambra de Comerç de Sabadell

Av. Francesc Macià, 35
08206 Sabadell
Tel: 937 451 255
Fax: 937 451 256
C/e: general@cambrasabadell.org
www.cambrasabadell.org

Cambra de Comerç de Sant Feliu de Guíxols

Passeig de Mar, 40
17220 Sant Feliu de Guíxols
Tel: 972 320 884
Fax: 970 325 450
C/e: stfeliu@cambrescat.es
www.cambrescat.es/stfeliu

Cambra de Comerç de Tarragona

Av. Pau Casals, 17
43003 Tarragona
Tel: 977 219 676
Fax: 977 240 900
C/e: rbarros@cambrescat.es
www.cambratgn.com

Cambra de Comerç de Tàrrrega

Plaça Major, 4
25300 Tàrrrega
Tel: 973 314 327
Fax: 973 314 355
C/e: tarrega@cambrescat.es
www.cambratarrega.com

Cambra de Comerç de Terrassa

Blasco de Garay, 29-49
08224 Terrassa
Tel: 937 339 833
Fax: 937 891 165
C/e: terrassa@cambrescat.es
www.cambraterrassa.es

Cambra de Comerç de Tortosa

Cervantes, 7
43500 Tortosa
Tel: 977 441 537
Fax: 977 444 370
C/e: pbellaubi@cambrescat.es
www.cambratortosa.com

Cambra de Comerç de Valls

Jacint Verdaguer, 1
43800 Valls
Tel: 977 600 909
Fax: 977 606 456
C/e: valls@cambrescat.es
www.cambravalls.com

SETMANA de la
INTERNACIONALITZACIÓ
de CATALUNYA 2007

21 | 22 | 23 de novembre
Pavelló Z6 - Recinte Firal Montjuïc
Barcelona

Vols expandir amb èxit la teva empresa al món?

**TROBADA
DE CENTRES
DE PROMOCIÓ DE
NEGOCIS DEL COPCA**


SOL·LICITA
ENTREVISTA
ARA!

impulsa't

Sol·licita entrevista amb els experts del COPCA
d'arreu del món a www.copca.cat/setmana

MÉS INFORMACIÓ
setmana@copca.cat | Tel. 902 228 238

 **COPCA**
Consell de Promoció Comercial
de Catalunya

 **Generalitat
de Catalunya**