

Gestión y Desarrollo Exterior

elEconomista

Revista mensual

16 de noviembre de 2015 | Nº 14

EL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE ES RENTABLE

**Dirigir el capital
a iniciativas responsables
se ha convertido
en una estrategia
para los inversores** | P4



Quédese con el becario para
rentabilizar su formación | P10

Guía práctica para comunicar
durante una crisis | P26



Francisco Martínez

Director general de Ria Money Transfer España
“Cada cultura aporta un valor
añadido a la compañía” | P12

26. Guía práctica Claves para comunicar en una crisis de empresa

Consejos para dar una respuesta eficaz a los problemas derivados de una situación inesperada

28. Empleo Cómo encontrar trabajo en menos de seis meses

Los planes de recolocación reducen en un año el tiempo medio para lograr un nuevo empleo

30. Tecnología Averigüe qué se dice de su marca en las redes

Sisu Labs ha creado una solución que extrae la información de miles de conversaciones

40. Café de la contra Ana Segurado, directora de Telefónica Open Future

“La pérdida de talento es lo peor que le puede ocurrir a España”

Edita: Editorial Ecoprensa S.A. **Presidente de Ecoprensa:** Alfonso de Salas
Vicepresidente: Gregorio Peña **Director Gerente:** Julio Gutiérrez **Director Comercial:** Juan Pagán **Relaciones Institucionales:** Pilar Rodríguez **Subdirector de RRH:** Juan Carlos Serrano **Jefe de Publicidad:** Sergio de María

Director de elEconomista: Amador G. Ayora
Coordinadora de Revistas Digitales: Virginia Gonzalvo
Directora de 'elEconomista Gestión Empresarial': Lourdes Marín
Diseño: Pedro Vicente y Marta Camós **Fotografía:** Pepo García **Infografía:** Nerea Bilbao **Redacción:** Alejandra Ortiz-Echagüe, Ana García, Esther Porta, Sandra Tobar y Serveda Bueno

En portada El compromiso con la sociedad y el medio ambiente es rentable

Dirigir el capital a iniciativas responsables se ha convertido en una estrategia para los inversores



04



12

Entrevista Francisco Martínez, director general de Ria Money Transfer

“Hay valores uniformes en todas las culturas y cada una aporta una ventaja añadida que la empresa debe identificar”

En clave empresarial Quédense con el becario para rentabilizar su formación

La actitud receptiva, el esfuerzo, el talento o la flexibilidad son algunas de las aptitudes más valoradas por las compañías



10



18

Análisis El freno del comercio pone en riesgo la exportación

Las pymes españolas se enfrentan a un escenario mucho más estricto y exigente con la ralentización del comercio mundial

Adiós al mito: lo responsable no es menos rentable

El cambio de mentalidad que la crisis económica y las nuevas tecnologías -con la gran cantidad de información que han puesto a disposición de la sociedad- han traído consigo, afecta ya a todos los estratos y sectores, también a las finanzas. Así, las empresas no se quedan ya al margen de las peticiones de la sociedad: la ciudadanía quiere que sus acciones económicas vayan más allá y los inversores se han dado cuenta de ello.

Pero además, el sector financiero ha comprendido que la rentabilidad económica no está reñida con la capacidad de los proyectos para producir un impacto positivo. Así, las acciones que revierten un beneficio a la sociedad o al medio ambiente son cada vez mejor consideradas entre quienes disponen de capital para poner en marcha iniciativas empresariales, que prefieren apostar por actividades que dan un valor añadido.

Acabar con el mito de que lo social no es rentable no ha sido sencillo -de hecho, esta idea todavía prevalece entre quienes no están al tanto de las nuevas corrientes monetarias-, pero las cifras que las grandes entidades han ido elaborando al respecto, han ayudado a dar luz al tema. De este modo, las iniciativas que abogan por extender la

inversión responsable son cada vez más comunes, tanto en la banca tradicional, como desde las nuevas alternativas financieras.

Para comprender la necesidad de dar sentido ético a las decisiones económicas sólo hay que echar un vistazo a los últimos vaivenes en los mercados globales: la agitación en China, la tensión política en Grecia o, incluso, el asunto de Cataluña se han percibido en todos los países. Ante tal muestra del alcance de la globalización, ¿quién puede negar la importancia de actuar consecuentemente para la buena marcha de la economía mundial?

Sea cual sea el tamaño de una empresa, en un momento dado, necesitará recursos financieros. En este sentido, tener en cuenta estas nuevas tendencias relacionadas con la Inversión Socialmente Responsable y la banca ética, abre a la compañía otra puerta a la que hasta ahora no había podido acceder.

La idea de RSE o RSC debe evolucionar hacia un concepto en el que el buen hacer quede embebido en el ADN de la compañía, con la misma naturalidad con la que se persigue ser rentable en términos financieros, porque, al final, todo se reduce a economía.

Las acciones que revierten un beneficio a la sociedad o al medio ambiente son cada vez mejor consideradas entre quienes disponen de capital para poner en marcha iniciativas empresariales, que prefieren apostar por este valor añadido

EL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y EL MEDIOAMBIENTE **ES RENTABLE**

Producir un impacto positivo en el largo plazo ya no es cuestión de marketing. Dirigir el capital a iniciativas responsables -además de rentables- es ya una estrategia

LOURDES MARIN

La rentabilidad financiera ha dejado de ser el único criterio por el que se guía el inversor a la hora de depositar su dinero en un producto u otro. Así, este ha comenzado a fijarse en otros extra-financieros, como el impacto social, medioambiental o de buen gobierno. La conjunción de estos dos criterios es lo que se conoce como Inversión Socialmente Responsable (ISR), fenómeno que creció a un ritmo del 61 por ciento a nivel mundial durante 2014, según un informe de la Global Sustainable Investment Alliance (GSIA).

“Antes, la ISR era algo comercial. Ahora ha pasado de ser un producto a convertirse en una estrategia”. Así explica David García -responsable de Market Intelligence y Productos de ISR de Santander Asset Management y vicepresidente del Foro de la Inversión Socialmente Responsable en España, SpainSIF- la evolución que este concepto ha experimentado.



Para comprender este fenómeno, es importante diferenciarlo de los productos financieros solidarios, que destinan una parte de la comisión a fines sociales, lo cual está relacionado con políticas de RSE. “No podemos decir que la ISR mejore la rentabilidad, sino que es, al menos, tan eficiente como la inversión tradicional”, cuenta García, quien afirma que con esta estrategia “se optimiza la inversión, con beneficios para todos los agentes implicados”.

Además, un producto ISR -que debe ir señalado como tal- puede invertir en cualquier categoría de inversión, llega a todos los tipos de activo y se puede contratar de la misma forma que cualquier otro. En este sentido, el estudio *Global Sustainable Investment Review 2014* de la GSIA revela que un 63,7 por ciento del total de los activos ISR están en Europa, lo que demuestra la importancia que esta tendencia tiene para el mercado financiero y, por tanto, para nuestras empresas.

Pero, ¿cómo revierte esto en las empresas? Si bien no hay cifras que relacionen directamente la capacidad para captar fondos de una compañía con las políticas destinadas a mejorar la sociedad o el medioambiente, lo cierto es que se puede deducir que, obviar los aspectos éticos, cierra puertas -al menos, en términos de crédito-.

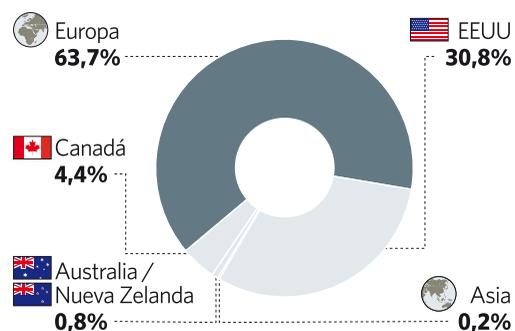
Cómo afecta el cambio de rumbo a las empresas

En este movimiento se incluye, por ejemplo, el banco Triodos Bank, que actualmente opera en Holanda, Bélgica, Reino Unido, España y Alemania. Así, el modelo de banca ética que defiende esta entidad transforma las aportaciones de capital en creación de valor, lo que contribuye al desarrollo de una sociedad saludable. Tal y como explican en su página web, consiguen la viabilidad financiera gracias a tipos de interés justos y objetivos a largo plazo razonables para el inversor, y usan los depósitos para “conceder préstamos a empresas sostenibles que trabajan en la economía real y cuyo impacto en la sociedad es evidente”.

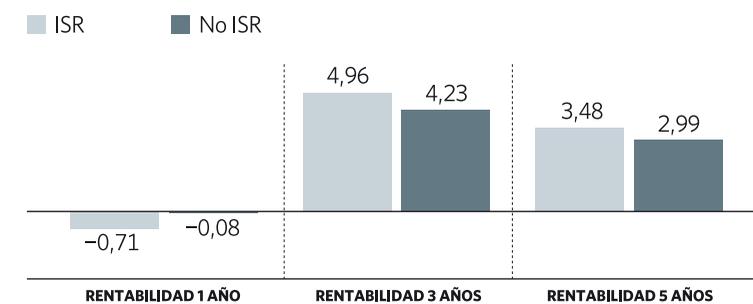
Parece que todos estos nuevos fenómenos atienden a un cambio de mentalidad general en el que se imbrica también el emprendimiento social. Y de este precisamente surge La Bolsa Social, una plataforma de *equity crowdfunding* que sólo financia nuevas empresas que produzcan un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente. Casualmente o no, lo cierto es que, además, La Bolsa Social ha sido la primera plataforma -y, hasta el momento, única- autorizada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Radiografía de la Inversión Socialmente Responsable (ISR)

Activos globales de ISR por regiones

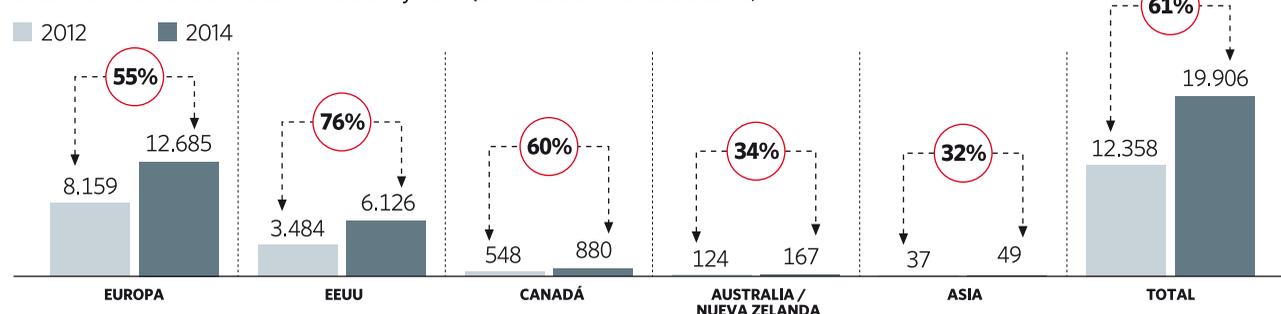


Rentabilidad conjunto fondos españoles de ISR vs fondos españoles no ISR*



(* Datos a 30 de septiembre de 2015. Las rentabilidades superiores a un año están expresadas en TAE)

Crecimiento de los activos ISR entre 2012 y 2014 (en miles de millones de euros)



Fuente: 'Global Sustainable Investment Review 2014', Inverco, Spainsif y Santander.

elEconomista

“La sostenibilidad como estrategia es cada vez más valorada, cuando antes era lo último”

Asimismo, y aunque estemos hablando de dos conceptos distintos, la creciente importancia que las compañías dan a las actividades de Responsabilidad Social Empresarial podría ser también considerada una consecuencia de esta transformación. En este sentido, Tomas López Fernebrand, vicepresidente de Amadeus, cuenta que “la sostenibilidad como estrategia es cada vez más valorada, cuando antes estos temas eran los últimos en la lista de prioridades”. Además, explica que cada vez hay más presión externa por parte de inversores, accionistas, reguladores y clientes, para que se estructuren todas estas políticas de empresa.

“Aunque queda mucho por hacer, la Inversión Socialmente Responsable ha madurado. Todos los actores asumen que aporta valor y ha encontrado su sentido: la función que puede desempeñar en el campo de inversión”, concluye García. De este modo, parece obvio que la transformación que ya se percibe en todos los niveles de actividad ha llegado también al mundo financiero, tradicionalmente distante de los cambios.



JOSÉ MONCADA

Consejero delegado
y fundador de La Bolsa Social

LOURDES MARÍN

José Moncada trabajaba, hasta hace algo más de un año, en la Autoridad Europea del Mercado de Valores (Esma). En París, donde se encuentra la sede de este organismo, entró en contacto con el mundo de la inversión y el emprendimiento de impacto social. “Al principio, estos dos conceptos me parecían contradictorios, pero luego me di cuenta de que hay compañías que funcionan muy bien y que además producen un impacto positivo”. Así, a finales de 2014 se lanzó a crear La Bolsa Social, una plataforma de financiación participativa -*equity crowdfunding*- para emprendedores que persigan estos dos objetivos, y que además se ha convertido en la primera -y por ahora, única- autorizada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

¿Cómo nace La Bolsa Social?

Me enamoró el concepto de buscar rentabilidad económica, y también social, que revierta beneficios para todos. Entonces pensé en crear un mercado financiero, un foro de financiación que conectase a empresas que persiguen este cometido y a inversores con valores, que en sus decisiones económicas no sólo aplican rigor económico, sino también ético. Entonces fue cuando decidí dejar la Unión Europea para crear La Bolsa Social.

“El mercado expulsará a quien no sea ético: beneficiar a la sociedad empieza a importar tanto como la rentabilidad”

¿Qué provoca que el mundo de las finanzas esté cada vez más comprometido con dar un impacto social y medioambiental positivo?

La mentalidad está cambiando. La crisis nos ha hecho pensar y las nuevas tecnologías nos han dado mucha información. Se calcula que la inversión de impacto social reúne en torno a 56.000 millones de euros y tiene un crecimiento del 16 por ciento. Hasta ahora, en el ámbito personal tomábamos decisiones teniendo en cuenta sus implicaciones éticas, pero no era así en el plano económico, donde sólo seguíamos criterios de rentabilidad o precio. Pero cada vez más gente se da cuenta de que sus acciones tienen consecuencias que pueden impactar positiva o negativamente en los demás y, por tanto, integra criterios sociales y medioambientales en sus decisiones de consumo.

¿Qué riesgos supone obviar este cambio?

Si una compañía no es ética, al final, el propio mercado la expulsará, porque las empresas, los clientes y los inversores están cambiando de mentalidad: beneficiar a la sociedad les está empezando a importar tanto como la rentabilidad.

¿Cómo acceden a La Bolsa Social las compañías que buscan financiación?

Somos muy rigurosos en la selección de las empresas que acceden a nuestra plataforma, por lo que deben pasar un triple filtrado. En primer lugar deben cumplir tres condiciones: tener un modelo de negocio probado, contar con un claro potencial de crecimiento y revertir un impacto positivo -probado y medible- en la sociedad o medioambiente. Luego, los proyectos son estudiados por un comité de selección en el que están presentes analistas financieros internacionales que analizan el modelo de negocio, mercado, plan financiero, equipo, producto, etc. Por último, en La Bolsa Social hacemos un estudio más en profundidad, así como una revisión legal simplificada con la ayuda de los abogados.

¿Y una vez seleccionadas?

Entonces se publican en la plataforma, para que los inversores accedan a toda la información. Durante ese tiempo, los inversores registrados, tanto profesionales como particulares, pueden invertir en el proyecto que quieran -por un importe mínimo de en torno a 1.000 euros-, lo que genera un compromiso de inversión, y luego se realiza la transferencia. Si se reúne la



N. M.

“La gente se da cuenta de las consecuencias de sus acciones”

“Todavía se cree que una cosa es la inversión y otra la filantropía”

“Quien ofrezca esta inversión tendrá una ventaja competitiva”

cantidad solicitada en el plazo establecido, La Bolsa Social formaliza la ampliación de capital ante notario. Si no, se devuelven las aportaciones sin coste para los inversores. Por otro lado, una vez terminado el proceso, los emprendedores deben reportar sus resultados e impacto a través de la plataforma, anual y semianualmente, durante al menos cinco años.

¿Qué papel pasan a jugar entonces los inversores?

El que más dinero ha puesto se convierte en inversor de referencia, y los demás sindicán su voto en torno a él, para que participe en la junta de la empresa en nombre de todos. Además este inversor de referencia tiene derecho a nombrar un consejero en el consejo de administración.

¿Qué proyectos están ahora publicados en La Bolsa Social?

Ahora tenemos tres muy diferentes: WakeappHealth, que ha desarrollado 11 aplicaciones en temas de salud -y busca entre 200.000 y 300.000 euros a cambio del 10 por ciento de su capital-; Utopic_US, muy conocida en el mundo de la economía creativa y que gestiona espacios de *coworking* en Madrid -quieren entre 200.000 y 250.000 euros y ofrecen el 10 por ciento de su capital-; y Nostoc Biotech, de agricultura biológica, que desarrolla fertilizantes basados en microorganismos vivos adaptados -pretenden ampliar capital por entre 200.000 y 250.000 euros y ofrecen en torno al 18 por ciento-.

¿Les está costando convencer a los inversores de que la sostenibilidad y la responsabilidad no condicionan la rentabilidad?

Todavía existe una mentalidad -con la que estamos rompiendo- de que una cosa es la inversión y otra cosa es la filantropía. Pero hay algo entre medias, la inversión de impacto social, y cada vez más inversores se dan cuenta de ello. Ya se nos han acercado entidades bancarias y empresas de asesoramiento financiero muy interesadas, porque sus propios clientes lo demandan. Esto quiere decir que las instituciones capaces de ofrecer esta clase de inversión, tendrán una ventaja competitiva.

¿Qué les supone trabajar con colaboradores como Triodos Bank, Afi, Fundación Fernando Pombo, Ashoka, Impact Hub o UNLTD Spain?

Estamos muy contentos, porque confiaron en el proyecto desde el principio, cuando sólo era una idea, y han aportado muchísimo. Por otro lado, creo que el mayor tesoro de La Bolsa Social es su equipo, grandísimos profesionales.



Eva Levy

Presidenta de Honor de
WomenCEO

Medidas para la igualdad entre hombres y mujeres, que implican desde políticas educativas a planes de empresa para luchar contra la brecha salarial, muy ligada en mi opinión con algo que reclama la Unaf al futuro Gobierno

¿Para qué sirve un padre? Padres del siglo XXI

En cada periodo electoral, la Unión de Asociaciones Familiares (Unaf) -que suma 26 organizaciones de toda España- escribe su carta a los Reyes con aquellas peticiones que desearía ver cumplidas por los partidos políticos, sobre todo por el equipo que salga de las urnas. No se desaniman cuando los presupuestos de cada legislatura dejan en nada los asuntos familiares, incluso aceptan la buena voluntad de los dirigentes, pero el hecho es que tienen que volver a la carga cada cuatro años y casi con la misma lista de deseos.

He repasado los diez puntos de su última carta. Me han atraído dos de ellos, porque, además de incidir en la vida familiar, influyen en la productividad y creatividad imprescindibles para la economía en un tramo que coincide con esa etapa donde las personas pisan a fondo el acelerador de su carrera y de su proyecto de vida.

Uno de esos puntos es el de las medidas para la igualdad entre hombres y mujeres, que implican desde políticas educativas a planes de empresa para luchar contra la brecha salarial, muy ligada en mi opinión con algo que reclama la Unaf al futuro Gobierno y son campañas institucionales para sensibilizar a la sociedad en corresponsabilidad en el hogar -cuidado de niños y dependientes, y tareas domésticas-.

El segundo punto son las medidas para la conciliación, que ahonda en la igualdad. La conciliación es para todos, así que cuando se planteen reducciones de jornada o flexibilidad horaria hay que estudiar fórmulas en paralelo para evitar los habituales efectos perversos sobre la trayectoria de la mujer. Insisten también en la siempre aplazada racionalización de horarios y en la garantía de acceso a la educación de 0 a 3 años con más plazas públicas.

De este punto me interesa la referencia a los permisos de maternidad y paternidad, que piden de mayor duración, iguales en tiempo para una y otro e intransferibles, es decir, la madre no sacrifica semanas, en su caso muy especiales, para que el padre pueda ganar más fechas junto al bebé.

El permiso de maternidad/paternidad es una conquista valiosa, aunque no exenta de contradicciones. Como me muevo habitualmente entre directivos, siempre he pensado que hay trabajos y circunstancias difícilmente compatibles con un parón a rajatabla durante 16 semanas -20, si se logra incrementar el permiso para las mujeres-, si bien es verdad que hablamos de un nivel que permite trabajar a distancia o disponer de ayuda doméstica. Pero entiendo que es un derecho que no debe ponerse en duda porque existe el riesgo de abusos si se juega con las condiciones de su disfrute.

Todavía los permisos están mejor asumidos socialmente -y mejor organizados por la empresa- en el caso de las mujeres que en el de los hombres -sólo lo solicita un 1 por ciento de los padres- y seguramente habría que ser más imaginativos en el caso masculino, de forma que ese tiempo -de momento dos semanas- pudiera utilizarse, por ejemplo, para esos momentos que habitualmente recaen sobre la madre -enfermedad del pequeño, visitas al médico, etc.- y mantienen los tópicos sobre la actividad femenina.

Me parecen muy interesantes los trabajos de la Plataforma para Permisos Iguales e Intransferibles de Nacimiento y Adopción (PPIINA) en la que tan buen papel hace María Pazos, miembro de la misma e investigadora del Instituto de Estudios Fiscales. Sus ideas me han hecho replantearme reticencias que tenía sobre la ampliación del tiempo del que puede disponer el hombre, y que la Plataforma pide, desde 2012, que se extienda a 16 semanas.

Para María Pazos, todo lo que no demuestre de manera fehaciente que algo tan importante como el cuidado de la familia es responsabilidad de padre y madre perpetúa los prejuicios y la desigualdad. Y es cierto que sirve de poco defender la capacidad laboral y profesional de la mujer si sus empleadores -y ella misma- piensan que en cuanto tenga hijos todo serán problemas. Si hombres y mujeres disponen indistintamente de tiempo para sus hijos en los momentos más vulnerables, los actuales roles que propician tanta desigualdad se irán borrando, junto con sus consecuencias.

Ya tengo menos dudas sobre quién paga el permiso. Al parecer los números salen. Una incorporación mejor y más plena de la mujer al trabajo es rentable. Hoy terminan por

abandonarlo el 16 por ciento de las mujeres con hijos, con la falsa idea de que podrán volver al mercado algún día. Otras se ven forzadas a tareas menos rentables económicamente. En un caso, perderán sus pensiones, en otros las tendrán muy bajas, lo que se traduce en subsidios que podrían ahorrarse las arcas públicas. Si las mujeres no tuvieran que elegir entre empleo y maternidad -señala María Pazos- podrían tener los hijos que desean y asegurar un mejor futuro de nuestra sociedad.

En noviembre de 2014, se rechazó en el Congreso la ampliación del permiso de paternidad de dos a cuatro semanas prevista desde 2007. Cada semana de permiso suponía un coste anual de 110 millones y su ampliación un sobrecoste de 220 millones. Sin embargo, una diputada de CiU hizo ver que sólo se habían gastado 180 millones de los 2.000 presupuestados en 2013 para bajas de paternidad y maternidad por culpa de la caída demográfica. En fin, ha sido necesario ahorrar, pero ¿a qué precio?

¿Qué pasará después de las elecciones? El Partido Popular quiere ampliar el permiso a cuatro semanas, pero no lo ve posible hasta 2017 y centra sus esfuerzos familiares en la legislación desarrollada este año, con muchas desgravaciones fiscales. PSOE aspira a ir equiparando los permisos de padres y madres, lo mismo que Podemos. Son también partidarios de ir acercando de dos a 16 semanas el permiso paterno en Izquierda Unida, mientras que UPyD desea el equilibrio familiar y querrían veinte semanas para la madre. En cuanto a Ciudadanos parece que no quiere futuribles y aboga por el permiso igual e intransferible desde el mismo momento en que lleguen al poder.

Los resultados, nunca mejor dicho, a la vuelta de la esquina.

Eva Levy

Presidenta de Honor de
WomenCEO

Una mejor
incorporación de la
mujer al trabajo es
rentable. El 16 por
ciento de las mujeres
con hijos abandonan el
mercado, con la falsa
idea de que volverán y
otras se ven forzadas a
tareas menos rentables
económicamente

QUÉDESE CON EL BECARIO PARA RENTABILIZAR SU FORMACIÓN

La actitud receptiva, el esfuerzo, el talento o la flexibilidad son algunas de las características más demandadas por las empresas a la hora de apostar por los estudiantes en prácticas

ANA GARCÍA

Pasear por cualquier universidad y no escuchar la palabra becario es casi una misión imposible. En este sentido, son muchos los estudiantes que han pasado por esta etapa o que se enfrentarán a ella tarde o temprano. Detrás de este esfuerzo: la esperanza de adquirir experiencia y encontrar un trampolín hacia el mercado laboral de cara al futuro.

En cifras, este universo se traduce en unos 80.000 jóvenes en prácticas cotizando a la Seguridad Social, tal y como declaró recientemente la ministra de Empleo y Seguridad Social, Fátima Báñez. Sin embargo, estos números son relativos: "hay que tener en cuenta también a aquellos estudiantes que realizan prácticas curriculares no remuneradas y que, por tanto, no cotizan a la Seguridad Social. Podríamos estar hablando de unos 200.000 jóvenes los que se encuentran en esta situación cada año en España", asegura Fernando Martínez, director de la Fundación Universidad Empresa (FUE),



una organización que pone en contacto a estudiantes con empresas para facilitar el acercamiento de estos al mundo laboral a través de programas de prácticas. Por otro lado, según el Informe *Perspectivas de habilidades 2015. Juventud, capacidades y empleabilidad*, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el 67 por ciento de los jóvenes en España ha realizado prácticas en empresas. Un dato que sitúa a nuestro país en el segundo puesto de la Unión Europea, tras Eslovenia.

Las aptitudes más valoradas

Una de las mayores críticas de las empresas hacia esta realidad es la gran distancia existente entre la formación universitaria y el trabajo real que tendrán que desempeñar los estudiantes. Tal y como critica Martínez, “las empresas se quejan de que los recién titulados tienen importantes carencias competenciales”. Sin embargo, parece que no es un problema únicamente español, sino que “se habla de deficiencias de aptitudes en todo el mundo”. Un hecho que, según Martínez, se debe a que “la globalización también ha afectado al perfil competencial de los recién titulados”. En este sentido, las compañías demandan a personas con “motivación, esfuerzo o actitud receptiva”. Así lo explica Tamara Jarillo, una titulada en Farmacia que comenzó sus prácticas en los laboratorios Rovi durante el último año de carrera y que, a día de hoy, sigue trabajando en la compañía. “Me dieron una beca de tres meses sin remuneración. De hecho, tuve que pagar para convalidar los créditos de libre elección. Más adelante, me ofrecieron continuar durante nueve meses con una beca de 650 euros al mes”, cuenta Jarillo, quien tras acabar sus prácticas, volvió a ser reclamada por la compañía, al quedar un puesto vacante para ofrecerle un contrato temporal.

Sin embargo, son muchas las críticas que se lanzan hacia esta realidad. “Se debería regular la proporción de becarios por empleado”, defiende Jarillo. Así, tal y como confirma el director de la FUE, “no existe una regulación específica al respecto, más allá de la lógica y ética empresarial”. Además, no hay que olvidar que estas personas llegan a las compañías con el fin de aprender; por tanto, deberían tener un referente en la organización, algo que muchas veces no se cumple. “Las condiciones son peores porque se supone que las empresas asumen un riesgo cuando contratan un becario; sin embargo, muchas veces, esto no ocurre”, critica Jarillo.

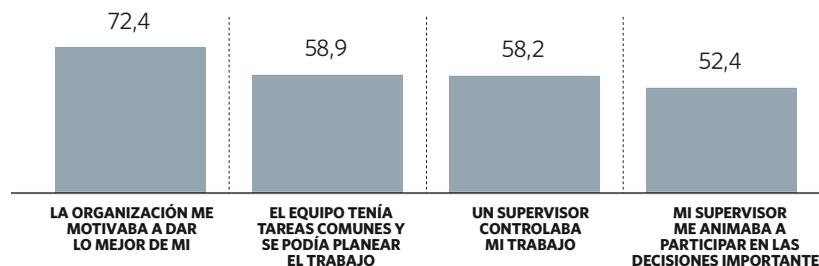
A pesar de ello, lo cierto es que las compañías que acogen a estudiantes en prácticas están realizando una importante inversión en su formación, por lo que ofrecerles un contrato de trabajo tras el proceso de aprendizaje

Los becarios opinan

Experiencia tras el desarrollo de las prácticas* (%)



Sentimiento positivo (datos para España en porcentaje)**



(*) Datos de 2013. (**) Datos de 2010 para los menores de 30 años.

Fuente: 'Informe Perspectivas de habilidades 2015', OCDE.

eEconomista

supone una fuerte ventaja: “Es lógico que quieran optimizar los resultados de esa inversión incorporando a estas personas en plantilla”, defiende Martínez. En este sentido, más del 80 por ciento de las entidades que trabajan con la FUE ofrece finalmente una oportunidad laboral. De esta forma, las empresas que acogen a estudiantes en prácticas curriculares de titulaciones oficiales pueden beneficiarse de una bonificación del 100 por ciento del importe de cotización, lo que para la compañía supone un importe de 34,89 euros al mes y para el estudiante de 6,12 euros.

Del mismo modo, parece claro que las prácticas son una buena oportunidad para acercar la universidad al mundo laboral, aunque todavía es necesario potenciar otras medidas como “apostar por nuevas metodologías pedagógicas -más dinámicas, colaborativas y centradas en el alumno-”, defiende Martínez.

Puntos clave a tener en cuenta

Diferenciar entre becarios y trabajadores

Tal y como asegura el director de la FUE, “hay que distinguir entre prácticas no laborales, en las que no hay contrato ni salario -aunque sí puede haber remuneración en forma de beca o ayuda al estudio-, y prácticas laborales, que se realizan con un contrato de trabajo bajo determinadas condiciones, por lo que se hablaría de trabajadores y no de becarios”.

Qué buscan las empresas

Aptitudes como la adaptación al cambio, el trabajo en equipo, la comunicación, los idiomas, la creatividad o el talento son las más valoradas.

Escasa movilidad geográfica

Según la FUE, existe una escasa movilidad geográfica de los recién titulados. Así, un 75 por ciento de los estudiantes que realiza las prácticas a través de esta entidad, lo hace en empresas situadas en su misma provincia de residencia. Del mismo modo, tal y como se deriva de un informe publicado por Fundación Everis sobre la empleabilidad de los titulados superiores, más del 70 por ciento de los graduados obtiene un primer empleo en su Comunidad.

FRANCISCO MARTÍNEZ

Director general de
Ria Money Transfer España

ANA GARCÍA

Con la llegada del año 2.000, nuestro país fue testigo del gran *boom* de la inmigración. Una situación que compañías como Ria Money Transfer, dedicada al intercambio de remesas de dinero, notó en profundidad. La empresa fue fundada en Estados Unidos hace 25 años y, cinco años después, comenzó su andadura en España. Una división que llegó a ser la segunda cabeza, tras EEUU, y que a día de hoy cuenta con unas oficinas donde lo más representativo es la multiculturalidad de sus empleados, así como la importancia del trabajo en equipo y de las actividades para fortalecer lazos entre los propios empleados y retener el talento. Así lo cuenta Francisco Martínez, director general de Ria Money Transfer España, que comenzó como cajero atendiendo a los clientes hace 15 años, lo que le permitió potenciar su capacidad de asimilar qué es el negocio: “un servicio de envío de dinero seguro y fiable, por lo que la capacidad de transmitir confianza a la gente es primordial. Comienza desde el primer cliente hasta los miles de usuarios que tenemos actualmente a nivel global”, asegura. Martínez ha dedicado toda su vida profesional a esta empresa, pasando por los puestos de supervisor de atención al cliente y jefe de proyecto, hasta su actual cargo. Por estos 15 años ha visto cómo los flujos de envío de dinero cambiaban de destino e itinerario en función de los ciclos económicos.



E. SENRA

“Apostamos por un servicio de envío de dinero **seguro y fiable**”

“Trabajamos con **23 idiomas y 45 nacionalidades diferentes**”

¿Cómo se gestiona el envío de dinero?

Por un lado existe un remitente que necesita mandar un dinero, por otro un beneficiario y, por último, tiendas propias o franquiciados donde el cliente realiza la transacción. Adicionalmente a esto, hay que contar con nuestro sistema de *software*, el cual está conectado a diferentes corresponsales en distintos países, en los que el beneficiario va a retirar el dinero posteriormente.

¿Ofrecen servicios tanto a particulares como a empresas?

Actualmente sí; hacemos transferencias de dinero no sólo para personas físicas, sino también para personas jurídicas. Fue a raíz de que cambiase la legislación, hace dos años, cuando tuvimos que convertimos en entidad de

“Hay valores uniformes en todas las culturas y cada una aporta una ventaja añadida que la empresa debe identificar”

pago. Esta situación nos aportaba nuevas reglamentaciones que nos permitían a su vez hacer más trabajos, y uno de ellos era el poder enviar dinero no sólo a personas físicas, sino también poder hacerlo a personas jurídicas.

¿Qué les diferencia de otras compañías de envío de dinero?

Somos una empresa joven y dinámica. Hemos apostado por la multiculturalidad: trabajamos con 23 idiomas y con gente de 45 nacionalidades. Por otro lado, personalizamos cada envío, ya que cada usuario es diferente: tenemos más de 148 países, cada uno con un perfil de cliente distinto. Pretendemos ser su espejo y darle un servicio tan particular que se sienta como en casa a la hora de hacer esta gestión.

¿Cómo gestionan toda esa multiculturalidad en la plantilla?

La cultura puede ser diferente, pero hay valores que son uniformes en todas ellas. Lo importante es saber transmitir internamente lo que aporta cada cultura o cada nacionalidad a la empresa. Para eso hacemos eventos internos en los que compañeros de distintas nacionalidades dan a conocer su país o costumbres. Es un elemento integrador que nos da una visión totalmente diferente. Así, los empleados se dan cuenta de que no hay ninguna barrera, sino que todos tienen las mismas posibilidades.

En cuanto al modelo de negocio, ¿cómo se lleva a cabo el intercambio de divisas?

Se realiza diariamente. Nosotros somos captadores de euros y esos euros luego tenemos que transformarlos en monedas. Así, se convierten en dólares en el mercado actual en el momento, por lo que en cada minuto va cambiando. Para eso contamos con diferentes socios como el Bank of America.

¿Cuáles son las mayores dificultades a las que tienen que hacer frente?

Es un negocio donde siempre hay que tener en cuenta la estacionalidad del envío de las remesas, ya que esta cambia en función del mes o de la cultura. Así, por ejemplo, siempre observamos un aumento de la actividad en navidad, principios de mes, el día 10 -por desgracia, pues es cuando se cobra el paro- o en épocas como el ramadán para los musulmanes. En este sentido, lo complicado es predecir de acuerdo a la estacionalidad, algo que tenemos que prever con 18 meses de antelación.



E. SENRA

“Predecir la estacionalidad es lo más complicado del negocio”

“Tenemos un sistema de alertas para detectar casos de fraude”

“Tras la crisis, se notó una reducción de los envíos hacia fuera del país”

¿Cómo evitan los posibles casos de fraude o de blanqueo de dinero?

Nuestro termómetro son los comerciales, y es que, según ellos, somos la compañía más complicada para darse de alta y para mandar los envíos, ya que nos dicen que solicitamos mucha información. De esta forma, hacemos mucho hincapié en cumplir en todo momento la legislación vigente. Además, tenemos un sistema de alertas por el cual detectamos toda la actividad que no está de acuerdo con nuestros cánones. Por otro lado, cada punto de venta que quiera trabajar con nosotros pasa por un proceso de evaluación, tanto de riesgo, como a nivel de cumplimiento y penal. Una vez que se le da el alta, se lleva a cabo una auditoría mensual para ver la operativa, y las transacciones que hace a diario van pasando por una serie de filtros con los que podemos detectar cualquier operativa irregular. En nuestro ADN está el cumplimiento.

Con la llegada de la crisis, ¿se notó un cambio en los flujos de dinero?

Hubo un gran cambio de tendencia: España siempre ha sido un país emisor de remesas, más que receptor. En ese momento, cambiaron los flujos; decrecieron los envíos hacia fuera, pero los giros que venían a España empezaron a aumentar de forma exponencial.

Hemos pasado de ser un país receptor de inmigrantes a ser un país emisor... ¿Son muchos los españoles que han salido fuera y mandan el dinero que ganan a los familiares que siguen en España?

Tenemos constancia de españoles que han salido fuera, pero también de personas procedentes de países como Ecuador o Colombia, que tenían aquí su trabajo y vivían con su familia y que, al quedarse sin trabajo, decidieron apostar por buscar un futuro mejor en otros países como Alemania, Suiza, Italia, Francia o Inglaterra. Es decir, muchos de ellos tuvieron que volver a emigrar, pero dejaron aquí a parte de su familia. Es por tanto paradójico cómo ha cambiado y ha evolucionado la tendencia, tanto en España, como en Europa.

A pesar de su juventud, son una de las tres empresas de envío de remesas más grandes del mundo. ¿Cómo han desarrollado su estrategia de internacionalización?

La estrategia de crecimiento de Ria se desarrolla a través de dos vías. Por un lado, en productos, es decir, trabajando en nuevos países hacia donde enviar remesas para satisfacer así las necesidades de nuestros clientes. Y por otro



E. SENRA

lado, en mercados, a través de la apertura de nuevos puntos de envío para reforzar nuestra presencia dentro del territorio nacional.

¿De dónde proceden sus beneficios?

Los beneficios de Ria Money Transfer se obtienen de una comisión a la hora de hacer el envío. Intentamos poner un precio justo porque sabemos el esfuerzo que hacen estas personas para mandar el dinero a su casa. Sabemos que para nuestros clientes cada euro que envían a su país de origen es muy importante, por eso intentamos contribuir a que ese esfuerzo tenga la máxima aportación, ofreciendo el servicio con el coste más económico del sector. Entramos en este mundo rompiendo tendencias y mercados que ya estaban establecidos, a través de empresas que estaban consolidadas durante años. De esta forma, pretendemos irrumpir y contribuir al desarrollo de estas personas, para que el dinero les pueda rendir mucho más.

“Pretendemos fomentar el desarrollo de las regiones más pobres”

“Europa está en disposición de dar acogida a las personas que lo necesiten”

En este sentido, ¿cómo contribuye Ria Money Transfer a potenciar el emprendimiento y el surgimiento de nuevos proyectos?

Esta es una pata importante de la compañía, ya que en España hemos generado una parte importante en torno al emprendimiento: muchas de estas personas que vinieron a España han sido emprendedores. Además, pretendemos colaborar en el desarrollo de las regiones más desfavorecidas y todo esto supone un esfuerzo crediticio por nuestra parte, para darles la ayuda que de otra forma no podrían conseguir.

El sector ha debido adaptarse a las nuevas tecnologías. ¿Cuál será el próximo paso?

Cuando empecé se trabajaba a través de fax. Ahora, la interacción entre punto de envío y punto de pago se realiza en cuestión de segundos. Una vez que se recaba toda la información del cliente, se genera la transacción y, en cinco minutos, el beneficiario ya está cobrando. El reto actual es la innovación, ya que día a día se transforman nuestro entorno y nuestros clientes -el 80 por ciento utiliza el *smartphone* o interactúa para estar al día sobre noticias de su entorno, relacionarse con sus amigos-. Una realidad a la que nosotros debemos ir adaptándonos, porque este es el futuro a corto plazo. De hecho, el equipo de sistemas ha crecido en un 50 por ciento en un año, con unas 40 personas en plantilla.

Tras la guerra en Siria, Europa se ha visto inmersa en una de sus mayores crisis humanitaria y migratoria desde la Segunda Guerra Mundial. ¿Les preocupa que esta situación les pueda afectar de alguna manera?

La sociedad siempre ha estado abierta a la apertura de su espacio. Creo que en Europa estamos en disposición de dar acogida a todas estas personas. La emigración todavía es más dura, porque no sólo buscan un porvenir mejor para ellos y su familia, sino que no les queda otra opción que marcharse aunque no quieran, ya que son expulsados de sus países.

¿Cuáles son los planes de futuro de la compañía?

Queremos seguir con nuestro crecimiento orgánico, como hasta ahora: aumentar nuestros puntos de envío, de pago y, de alguna forma, buscar nuevos canales de interacción -la forma principal actual es a través de locutorio- y nuevas alternativas que son las que están utilizando a diario nuestro clientes.

La NOCHE de la ECONOMÍA

eE

LOS PREMIOS ANUALES DE **eEconomista** QUE RECONOCEN
A LAS MEJORES EMPRESAS Y EMPRESARIOS DE 2015

JUEVES, 3 DE DICIEMBRE DE 2015 CaixaForum Madrid

V Edición Premios | **eEconomista**.es



Patrocinadores



Coche oficial:

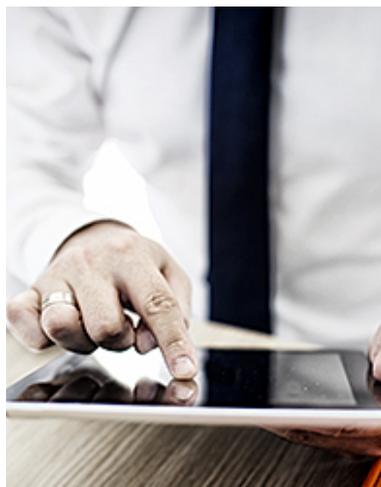


Socio tecnológico



Socio Gastronómico:





La tecnología 'cloud computing' permite ahorrar costes

Cada vez son más las empresas españolas que confían en la implantación de la tecnología *cloud computing*. Sus consecuencias son el ahorro de costes, aumento de la competitividad e incluso incremento del negocio. Tanto es así, que datos publicados de un informe de IDC muestran a España como el país europeo que mayor ahorro de costes ha experimentado, llegando hasta una reducción del 50 por ciento.

Proyecciones económicas en cuatro horas

Dos emprendedores, José Bielza y Enrique Domínguez, han desarrollado Sinalyzer, una herramienta que permite hacer un plan de empresa, además de proyecciones futuras en menos de cuatro horas, cuando un consultor puede tardar en hacerlo hasta seis días. También compara diferentes alternativas para una toma de decisiones rápida, segura y eficaz. Su uso conlleva una reducción importante del coste para el autónomo o empresario.

LoanBook supera los cinco millones en créditos

Desde su lanzamiento a finales de 2013, la plataforma española de *crowdlending* especializada en créditos a pequeñas y medianas empresas ha llevado a cabo más de 165 operaciones, lo que refleja el alto grado de fidelidad de las compañías. Estas cifras le han permitido superar el umbral de los cinco millones de crédito a pymes, cifra que se ha conseguido también gracias al cierre de una ronda de financiación por importe de 1,1 millones de euros.

El 77% de las empresas no contrató titulados

La Fundación Everis ha publicado recientemente los resultados de su primera encuesta a las empresas españolas sobre la empleabilidad de los titulados. El estudio señala que el 77 por ciento no contrató a ningún recién titulado durante los últimos cinco años. Otro aspecto destacado se refiere a la movilidad geográfica, ya que el 70 por ciento de los titulados fueron contratados por empresas de la misma Comunidad que la facultad en la que estudiaron.

Las redes sociales, nuevo foco de ciberdelincuencia

Las redes sociales se han convertido en una de las principales plataformas que usan los delincuentes para robar información. Además, las pymes, al igual que las grandes empresas, se han convertido en el blanco perfecto de los piratas informáticos. Según Qualiteasy Internet Solutions, cada día hay más de 70.000 nuevos *softwares* malignos en el mundo. De ahí, la necesidad para las empresas de estar bien protegidas.

Desarrollo Exterior

elEconomista

EL FRENO DEL COMERCIO PONE EN RIESGO LA EXPORTACIÓN

La ralentización del crecimiento global de este sector afecta a la internacionalización de las pymes | P18

Cómo competir globalmente, según Auren Internacional | P20

México, una puerta de entrada para la arquitectura española | P22



EL FRENO DEL COMERCIO PONE EN RIESGO LA EXPORTACIÓN

La ralentización del comercio mundial pone en peligro el crecimiento de las empresas exportadoras y el riesgo de crédito de sus ventas. Esta situación afecta a las pymes españolas, que se habían visto obligadas a salir al exterior durante la crisis

SANDRA TOBAR

El crecimiento del comercio mundial se ha estancado. Los leves brotes verdes y la apariencia de recuperación mundial no parecen conseguir situarlo en tasas precrisis. Entre 1992 y 2006, el comercio global alcanzó cifras cercanas al 7 por ciento, algo que se vio interrumpido por la llegada de la crisis. Luego, entre 2012 y 2014, creció en tasas interanuales próximas al 3 por ciento, lo que parecía presagiar esa posible recuperación.

De hecho, por regiones, se ha alcanzado la paridad entre el crecimiento del comercio y del PIB, lo que indica que tanto la zona euro como Estados Unidos y los países emergentes verán reducida su progresión, según lo afirma el último estudio de Crédito y Caución.

El informe también alerta de que el crecimiento mundial del comercio será modesto en los próximos años. Así, las previsiones sitúan este incremento en el 1 por ciento al cierre de 2015, sugieren una aceleración en 2016 -año en el que crecerá por encima del PIB- y una caída en los años posteriores, hasta tasas de entre el 3 y el 4 por ciento.

Más allá de las consecuencias que para la economía mundial en su conjunto puedan tener estos datos, las empresas sufrirán otros efectos de forma directa. "La desaceleración del comercio supondrá un nuevo escenario internacional: pondrá a prueba la capacidad de las compañías que exportan para encontrar nuevos clientes y crecer y, además, repercutirá en el agravamiento de los riesgos de impago", explican fuentes de Crédito y Caución.



Un contexto que también influiría a las empresas españolas. En este sentido, el pasado año la cifra de exportaciones fue inferior a la de importaciones, situando el déficit de la balanza comercial española en los 25.318 millones -un 2,43 por ciento de su PIB-, cifra superior a la registrada en 2013, cuando fue de 18.025 millones -el 1,75 por ciento del PIB-.

¿Cómo afecta a la internacionalización de las pymes?

Dada la crisis, una de las principales vías de escape para muchas pequeñas y medianas empresas españolas ha sido la internacionalización, y cada vez es mayor el número de estas que invierte o tiene pensado salir a otros mercados. Así, el 80 por ciento planea mantener o incrementar su inversión en el extranjero, según un reciente estudio realizado por Millward Brown.

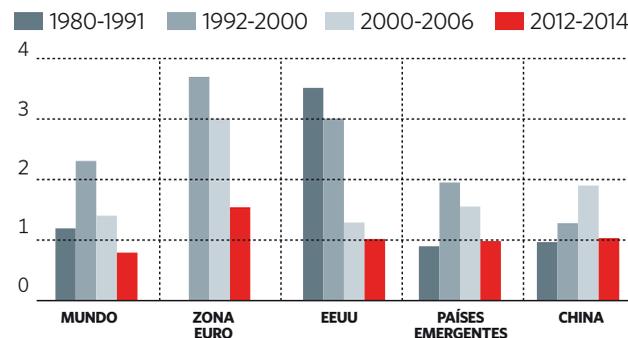
De esta forma, el estancamiento del comercio mundial pondrá a prueba la fuerza con la que las pymes consigan mantener sus ventas en el exterior, ante un entorno mucho más rígido y estricto. No obstante, como explican desde Crédito y Caución, exportar con éxito no es un proceso improvisado, sino que responde a un planteamiento estratégico en el cual una empresa analiza su capacidad exportadora en términos competitivos, seleccionando cuidadosamente sus mercados de destino y canales de distribución. “Sin duda, este nuevo entorno va a ser más exigente, pero los procesos de globalización de la actividad empresarial son imparables”, añaden.

Su impacto también dependerá del mercado en el que se concentre la actividad de las compañías. “Si la ralentización del comercio mundial se produce en la zona euro, tendrá lugar un estancamiento de forma temporal, por la caída de la demanda de productos y servicios. Pero es seguro que las pymes españolas buscarán otros mercados potenciales, como Latinoamérica o EEUU”, asegura el consejero delegado de BusinessGoOn, José Luis Martín.

Por otro lado, si este estancamiento se prolonga en el tiempo, se prevé que se pueda producir riesgo de crédito en operaciones comerciales fuera de nuestras fronteras, hecho que afectará más a aquellas empresas que estén

Evolución del comercio mundial en el PIB

Ratio de crecimiento del comercio en el PIB



Fuente: FMI, OMC, CPB y Atadius.

Previsiones comercio mundial (%)



elEconomista

El estancamiento del crecimiento del comercio tendría efectos en la liquidez de las empresas

Las pymes españolas tendrán que seguir usando como palanca de crecimiento la exportación

más expuestas internacionalmente. “Generalmente, en la pyme española el porcentaje de venta en el exterior representa entre el 20 y el 40 por ciento de las ventas totales. Por tanto, cuanto más importante sea su posición en el exterior, si al final se produce este riesgo de crédito, más le afectará en su liquidez”, según cuenta Martín.

Dadas las circunstancias, existe la posibilidad de volver a centrarse en España, mercado que no se debe desatender, en opinión de Crédito y Caución. Sin embargo, la exportación, como palanca del crecimiento, aporta demasiadas ventajas a estas empresas capacitadas para abordar los mercados internacionales. En este sentido, es difícil creer que las pymes españolas frenarán el camino iniciado hacia la internacionalización, ya que los expertos coinciden en que esta es la única manera de crecer. Así, tal y como explica el consejero delegado de BusinessGoOn, “la exportación y la internacionalización permiten a las compañías acceder a nuevos mercados, con lo que se consigue ser más competitivo e innovador, generar marca internacional, aprovechar las economías de escala, racionalizar la producción y diversificar el riesgo, entre otros beneficios”.





Antoni Gómez

Presidente de Auren Internacional

Los datos del último informe de la UNCTAD permiten afirmar que existe una tendencia mundial a la apertura y la internacionalización.

El comercio entre países es cada vez más intenso y las empresas compiten en un mercado global

Competir globalmente, esa es la cuestión

Recientemente la UNCTAD, Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo, ha publicado su informe anual correspondiente a 2015. En él, se analiza la situación de crecimiento global tras la crisis financiera de 2008-2009 y el posterior repunte en 2010. Según el informe, se espera un crecimiento global del 2,5 por ciento para este año, bastante alejado del 4 por ciento habitual de los años pre-crisis, en un entorno de una economía cada vez más abierta.

Por otro lado, y durante este mes de octubre, Estados Unidos ha firmado con 11 naciones el Acuerdo Comercial del Pacífico, que tras seis años de negociaciones, se convierte en el pacto comercial más ambicioso jamás alcanzado. El TTP, por sus siglas en inglés, reducirá barreras comerciales y fijará estándares comunes para la región, abarcando así el 40 por ciento de la economía mundial.

Con todo esto podemos afirmar que existe una tendencia mundial a la apertura y la internacionalización. El comercio entre países es cada vez más intenso y las empresas deben competir y compiten en un mercado global. Es verdad que en España operamos todavía en un entorno muy diferente al que teníamos hace relativamente poco tiempo: la crisis ha forzado a muchas de nuestras empresas a buscar salidas en los mercados exteriores, ante la insuficiencia de los mercados

nacionales. En este sentido, el FMI prevé que la economía española crecerá por encima del 3 por ciento en 2015, porcentaje muy superior al promedio de la zona euro y del crecimiento de países tan significativos como Alemania o Francia. Y a pesar de que buena parte de este crecimiento se debe al impulso de la demanda interna, gracias a su apertura al exterior, nuestras empresas son cada vez más y más competitivas.

Ya hace tiempo que la empresa española compete internacionalmente, pero las dificultades de nuestros mercados interiores forzaron a muchas compañías a abordar decididamente las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales.

Desde luego, la competitividad de una empresa tiene una dimensión global. En muchísimos mercados las barreras de entrada por razón del territorio han dejado de existir. La tecnología y el desarrollo y optimización de la logística hacen que muchos productos y servicios se puedan vender en un mercado sin fronteras.

Abordar la internacionalización es un proceso complejo. Podemos plantearnos -simplemente- la comercialización de nuestros productos y servicios en los mercados exteriores, y también puede convenir el establecimiento de una delegación permanente o una filial, como base de la actuación en el territorio.

Será preciso definir si vamos a ir en solitario o a través de un socio local. También deberemos plantearnos qué transformaciones requiere nuestra organización interna para abordar con éxito la internacionalización: desde las características del producto o servicio, pasando por posibles homologaciones, la logística y el *delivery*, la financiación y el retorno de los excedentes, la forma jurídica o el *reporting*. En definitiva, una reflexión profunda para evitar que nuestra aventura sea un fracaso.

Incluso con experiencia internacional, cada país requiere un análisis cuidadoso para su internacionalización. Cada mercado y jurisdicción tiene sus particularidades y la complejidad organizativa crece en proporción geométrica al número de países.

El factor crítico más importante para el éxito exterior es la cualificación de los recursos humanos. Las capacidades internas o contratadas externamente de los profesionales son esenciales para orquestar satisfactoriamente todos los aspectos que requieren las actuaciones exteriores. Es muy importante también disponer de activos intangibles y sólidos como la marca, el prestigio o la trayectoria anterior de éxito. Curiosamente son menos críticos y problemáticos los recursos financieros, especialmente en estos momentos en que los que existe capital dispuesto a financiar proyectos creíbles.

A pesar de la complejidad de los procesos de internacionalización debemos aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado global. Si no lo hacemos nosotros, otros lo harán en nuestro lugar, desbancándonos de nuestros mercados, por las ventajas de escala y de la creación de valor que se requieren para competir globalmente. La creciente competencia obliga a la empresa, sea del sector que sea, a aplicar su máximo ingenio para destacar en un mundo en el

que todos intentan lo mismo.

Ganar clientes y fidelizarlos supone adaptarse a sus necesidades. Esto significa proximidad local. La proximidad local va mucho más allá de la descentralización. Es difícil tomar decisiones que se adapten a las peculiaridades de los clientes desde la distancia. Los hábitos de compra, la forma de relacionarse o las características de los compradores, exigen una auténtica filosofía de empresa local, aunque sea dentro de una gran corporación. En ningún caso se trata de perder las ventajas del tamaño de la compañía, sino de pegarse al terreno, de tomar las decisiones del cómo hacer, pero desde la proximidad, desde lo local.

La integración internacional más importante se ha producido gracias al comercio internacional de bienes y servicios intermedios, que suele situar las fases y los procesos de producción en aquellos lugares en los que la localización es óptima. Este es un entorno en el que las pymes juegan un papel fundamental. Por esta razón, pueden a su vez aprovechar las oportunidades de venta, compra y fabricación en los mercados globales. En muchos casos, en los mercados próximos geográfica y culturalmente.

Según datos del Observatorio de la Empresa Multinacional Española, avalado con informaciones del Icx, el 68 por ciento de las inversiones en el exterior entre el año 2000 y 2010 se realizaron dentro de la Europa de los 27. Un 15 por ciento fueron a Latinoamérica. En cualquier caso, se trata de países culturalmente próximos.

Sin duda, la internacionalización de las empresas requiere esfuerzo y atención. Es un proceso complejo, pero que al mismo tiempo da respuesta a una tendencia imparable, de la que la pyme difícilmente podrá vivir al margen, y en la que la competitividad es cada vez más global.

Antoni Gómez

Presidente de Auren Internacional

El factor más importante para el éxito exterior es la cualificación de los recursos humanos. Las capacidades internas o contratadas externamente son esenciales para orquestar las actuaciones exteriores



Edificación
Lorena-Ochoa, en
Playa del Carmen,
México. EE

MÉXICO, UNA PUERTA PARA LA ARQUITECTURA ESPAÑOLA

El colapso del mercado inmobiliario en España impulsó a los madrileños Gil Silva a 'abrir tentáculos' al mercado internacional. Desde 2008 desarrollan un proyecto de 500 viviendas en Playa del Carmen

B. T.

El hambre agudiza el ingenio y convierte las crisis en oportunidades. La manida sentencia se convirtió en realidad para los arquitectos madrileños Pablo Gil y Raúl Silva a mediados de 2008, cuando se les presentó la ocasión de competir junto a otros estudios, "americanos y mexicanos", por la adjudicación de un proyecto de 500 apartamentos -que a día de hoy continúa- en la Riviera Maya, que no sólo les han posicionado como referentes en el sector de la segunda residencia en México, sino que también ha contribuido a la sostenibilidad de su estudio en España durante el periodo

de recesión. Junto a este proyecto, se les adjudicó también otro hotelero, que a día de hoy se encuentra pendiente de ejecución.

El proyecto se edifica en plena Riviera Maya, área en la que la mayor parte de los desarrollos son puramente españoles. Sin embargo son pocas las empresas, tanto nacionales como extranjeras, que tienen presencia en la zona y “en el negocio de la construcción y la decoración la oferta es limitada”, lo que se convierte en un nicho de mercado para las empresas españolas, que cuentan con miles de hectáreas aún por desarrollar.

Pablo Gil, socio y cofundador del estudio, justifica su aventura exterior a partir de la coyuntura negativa del mercado nacional: “necesitábamos abrirnos al exterior para poder crecer. El exceso de competencia colapsaba el mercado”. La oportunidad vino a partir de su participación en una licitación internacional. “Una licitación te puede abrir las puertas a los mercados exteriores, pero una pyme debe tener muy en cuenta que supone el desarrollo de un trabajo gratuito por un tiempo, lo que hace imprescindible el control exhaustivo de los costes de producción, para que en el caso de que no te lo adjudiquen -que es lo más probable- no te merme y puedas repercutirlo en el resto de tus proyectos. “Nosotros concursamos junto al resto de proyectos americanos y mexicanos, y finalmente alcanzamos nuestro propósito”.

Un cambio en el proceso de construcción

Entre el primer proyecto que el estudio desarrolló en México -Nick Price- y el segundo -Lorena Ochoa- se produjo un cambio en el “proceso de construcción”, tal y como asegura Gil. Un cambio de tendencia que se debió a una variación del perfil del comprador: “el primero de ellos estaba enfocado al cliente americano, sin embargo, tras los atentados del 11 de septiembre y la crisis americana, se observó una disminución de la demanda americana, mientras que los mexicanos comenzaron a comprar más viviendas”. De esta forma, se pasó de construcciones de mayor tamaño -demandadas por los americanos- a otras con una dimensión menor y particularidades propias como áreas comunes más extensas, pues el inversor en México busca un modo de vida y una mimetización con el entorno.

Por otra parte, y al igual que en otros países como Brasil, cada vez son más los inversores internacionales en la zona. Aún con todo, los europeos se muestran todavía reticentes por el vacío legal y normativo en el ámbito de la compra-venta de viviendas, que impide que los extranjeros dispongan de bienes patrimoniales a su nombre.



Diseño de interior
proyectado por
el estudio
Gil&Silva. EE



Interior del complejo
Lorena Ochoa, en
Playa del Carmen,
México. EE

Seis claves a tener en cuenta en México

■ Fiscalidad

En el caso de México existe convenio de doble imposición, es decir, las empresas pueden tributar bien en el país origen o bien en el país destino. Los arquitectos Gil Silva optaron por tributar en España ya que “allí es más complejo. El ahorro que generaba declarar a la Hacienda mejicana no compensaba con los costes de traducción contable y cambio de moneda”.

■ Financiación

En México no hay tanta tradición financiera y crediticia como puede haber en España, ya que la gente está acostumbrada a “funcionar con su propio dinero”, cuenta Gil. Es por eso que el estudio recibió financiación de una entidad española.

■ Hacer negocios

En el mercado mejicano es imprescindible ir acompañado de un socio local “que sepa cómo moverse y entienda también

las particularidades y entresijos propios del país”.

■ Tiempos y mano de obra

La contratación de mano de obra local es otra de las claves para el éxito de los proyectos, ya que “son ellos los que conocen el mercado”. Además, según Gil, hay que tener en cuenta las distintas formas de gestionar el tiempo que existen en cada país.

■ Inversores

En el sector inmobiliario el comprador de segunda residencia busca modelos que puedan mimetizarse con la arquitectura local. De esta forma, “el perfil del comprador ha cambiado en los últimos años”.

■ Idioma

El idioma es fundamental para internacionalizarse porque, tal y como reconoce el cofundador de Gil&Silva Arquitectos, “favorece la empatía”.

La paradoja de la invisibilidad del lujo

■ Aunque el crecimiento de la demanda de productos de lujo es, durante los últimos años, una constante en el mercado mexicano, la realidad es otra bien distinta en el sector de la edificación y de la industria. Según Pablo Gil “el lujo casi no tiene representación nacional y

las empresas extranjeras de diseño del lujo apenas han entrado”. Paradoja que tiene su base en que la demanda ‘de lujo’ se concentra en productos entregados y manufacturados “sin ningún tipo de evolución, mientras que la demanda de interiorismo de lujo es mínima.”



Vista aérea de la edificación Nick Price Residences, en Playa del Carmen, México. EE



Interior del complejo Lorena Ochoa, en Playa del Carmen, México. EE



Edificación Lorena Ochoa, en Playa del Carmen, México. EE



Raúl Silva, socio en Gil&Silva Arquitectos. EE



Pablo Gil, cofundador de Gil&Silva Arquitectos. EE

Por otro lado, la expansión en el mercado mexicano de Gil Silva Arquitectos ha pasado por un periplo de incógnitas en el que la colaboración con ingenierías locales ha resultado determinante. “México es un país en el que si no se tienen aliados locales no se puede funcionar, ya que los procesos son distintos, por lo que hay que conocer su idiosincrasia”. Así, este tipo de socios entenderán mejor la forma de trabajar, lo que ofrece ventajas como reducir el papeleo.

Europa, un mercado más complejo

Latinoamérica no fue el único lugar al que llegó este estudio; la expansión allí fue paralela a la europea. Así, de la mano de su otra línea de negocio, el interiorismo, y de marcas como Hugo Boss o Pepe Jeans, dieron el salto al mercado internacional. Su presencia en países como Francia, Italia y Holanda, entre otros, les ha permitido contar con un vagaje de experiencias y versatilidad a la hora de negociar y solventar trabas burocráticas: “Europa es mucho más compleja para internacionalizarse”, afirma. “En el mercado europeo está todo más estructurado, sin embargo en México es todo mucho más flexible. Además, todo está normado, pero de una forma más somera, lo que permite muchas más posibilidades de crear proyectos innovadores”.

El comprador en México no suele funcionar con financiación

A diferencia de nuestro país, “los mexicanos no funcionan tanto con créditos, sino que lo suelen hacer con su propio dinero”, asegura Gil. En el caso concreto del estudio, fue la propia promotora -española- quien ofreció la financiación a los compradores. De hecho, parece que en México muchas de las empresas españolas se financian precisamente con entidades también de nuestro país, un hecho que podría deberse a la escasa tradición de financiación del país Latinoamericano.

Otra de las claves en las que coinciden los expertos es que el idioma y compartir una misma sintonía cultural favorece el desarrollo de lazos comerciales con los países del exterior. En este sentido Pablo Gil afirma que “para las relaciones internacionales es fundamental el idioma, porque favorece la empatía en el directo. En cuanto a las barreras culturales, en el mercado latinoamericano hay menos que en Europa y, además, ser español abre las puertas en México”.

La idiosincrasia de cada país se refleja también a la hora de cerrar las negociaciones. Por ejemplo, en el caso de México hay que tener en cuenta que los procesos son más lentos. Por otro lado, la apuesta por contratar a personal local fue también determinante en sus proyectos en el exterior; “es inviable trabajar en el extranjero y no emplear mano de obra local. Ellos son los que conocen las particularidades del mercado”.

En la actualidad, el estudio sigue preparando proyectos en México y en otros países como Bolivia. Además, están comenzando a apostar fuerte por África, en zonas como Costa Rica, donde están empezando a estudiar el medio, ya que, según Gil, “en los países emergentes es más fácil poder encontrar edificación a gran escala y que se interesen por ti, ya que no está todo tan masificado”.

FINANCIACIÓN PARA LLEGAR A ITALIA

Cofides continúa con la labor de financiar las inversiones de las compañías españolas fuera de nuestras fronteras. En este caso, ha concedido un préstamo de 500.000 euros a Textron Técnica, además de comenzar a gestionar su apoyo al Fondo de Promoción del Desarrollo en operaciones de financiación

EL ECONOMISTA

Las empresas españolas necesitan ayuda financiera a la hora de internacionalizarse. Cubrir esta carencia forma parte de los objetivos de la Compañía Española de Financiación del Desarrollo, Cofides, que recientemente ha dado apoyo financiero a una empresa del grupo Plimon, Textron Técnica, en su implantación de una filial en Como, Italia.

La compañía ha concedido un préstamo de coinversión de 500.000 euros a cargo del Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la Pequeña y Mediana Empresa (Fonpyme). Mediante este, la empresa realizará inversiones en activos para su implantación comercial en el país, aprovechando la infraestructura y experiencia acumulada de Textron Técnica a nivel internacional.

Esta es la primera operación en la que colaboran Cofides y Textron Técnica, cuya principal actividad es la producción y distribución de materias primas para los sectores de la cosmética, farmacia y alimentación, entre otros.

Tras acordar esta colaboración, el presidente y consejero delegado de Cofides, Salvador Marín, destacó la actividad de las pymes españolas en la Unión Europea, "un mercado muy exigente y que requiere elevados estándares de calidad". Asimismo, recalcó que la expansión internacional de la pyme es uno de los objetivos principales para Cofides.

Apoyo al Fondo para la Promoción del Desarrollo

Por otro lado, Cofides ha comenzado a formar parte del apoyo en la gestión del Fondo para la Promoción del Desarrollo (Fonprode), en operaciones de financiación reembolsable.



Martín Lascorz y Juan Carlos Lascorz, de Textron-Técnica; y Salvador Marín y Miguel Ángel Ladero, de Cofides. EE

Entre sus nuevos cometidos, prestará apoyo a la oficina del Fonprode para la planificación anual y cuatrienal de la financiación reembolsable, la identificación, estudio y formalización de las operaciones financiables y el seguimiento de la cartera. El Fonprode es una herramienta del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, y al servicio de todo el

sistema de la Cooperación Española con el objetivo fundamental de erradicar la pobreza, reducir las desigualdades e inequidades sociales entre personas y comunidades, y promover la igualdad de género, la defensa de los derechos humanos y el desarrollo humano y sostenible de los países empobrecidos.

1

Realizar una primera valoración sobre el problema

En el proceso de vida de cualquier empresa es prácticamente inevitable encontrarse con alguna situación escabrosa. Aunque, si bien es cierto, algunas compañías se han llegado a encontrar con el agua más al cuello que otras. La última y más conocida de ellas Volkswagen y el escándalo sobre la estafa de sus motores TDI diésel. Ante una situación similar, toda empresa deberá saber, en primer lugar, a qué se enfrenta, así como la magnitud del problema y, a raíz de entonces, comenzar a preparar una comunicación eficaz y adecuada para superar de la mejor forma posible el momento de crisis.

CÓMO DEBE COMUNICAR SU EMPRESA ANTE UNA CRISIS

Cada día, las compañías deben enfrentarse a multitud de dificultades que pueden afectar a su reputación y credibilidad. Anticiparte a estos problemas y saber dar una respuesta eficaz es fundamental para superar una situación de riesgo y poder volver a la normalidad

ANA GARCÍA

2

Entender qué está pasando para adaptarse a la situación

“Es fundamental entender qué está pasando. La compañía debe estar preparada para superar cualquier crisis, no sólo las evidentes”. Así lo defiende Víctor Sánchez del Real, profesor de comunicación de crisis en IE University, quien añade que esta teoría surgió a raíz de los atentados del 11-S. “Anteriormente, las grandes compañías pensaban que los riesgos eran finitos, por eso tenían todas las respuestas listas. En cambio, las entidades que se vieron afectadas fueron las más preparadas: cuerpos de bomberos, Port Authority o Ayuntamiento de Nueva York, lo que acabó con la teoría de que todo podría ser previsible”.

3

Reunir toda la información y monitorizarla

Es fundamental para saber “qué consecuencias materiales y humanas puede tener la crisis para la organización”. Así lo defiende Alberte Santos, consejero delegado de la consultora de comunicación y estrategia digital Evercom. A continuación, es también importante monitorizar tanto de manera *online* como *offline* todo aquello que está siendo objeto de noticia, tal y como confirma Santos. En este sentido, el discurso que adopte la entidad deberá ser claro y coherente. Además, la comunicación tendrá que ser capaz de explicar qué ha sucedido y cómo la compañía va a afrontarlo.

4

Tener preparado un plan estratégico y contar con un gabinete de crisis

Una vez que se le encuentra el sentido a lo que está ocurriendo, se puede empezar a manejar el flujo de información. Para eso se puede recurrir a los planes de previsión con los que la mayoría de las compañías cuentan, y que engloban las estrategias y acciones de comunicación que deberá manejar la entidad para salvar la situación. Para eso es fundamental contar con un equipo especializado o gabinete de crisis, formado por personas con amplia experiencia, contactos, conocimiento en materia legal e intuición, para poder determinar cuándo una situación adversa podrá convertirse en una crisis seria.

5

Exponer la verdad para salvaguardar la reputación de la empresa

“Gestionar la reputación en un entorno donde la velocidad de la noticia es cada vez mayor exige a los comunicadores estar más preparados y entrenados, así como contar con más recursos”, afirma Sánchez. Esto implica a su vez manejar más datos de forma simultánea. Pero además de ello, para evitar que la crisis se haga más grande, “es fundamental decir la verdad, ya que al final todo se acaba filtrando y, aunque cada compañía pueda tener unos criterios de RSC y de moralidad diferentes, hay algunos medidores que se deben tener siempre en cuenta y, en este sentido, no se puede emitir información falsa”.

6

Difundir información interna para los trabajadores

Los propios empleados son la primera fuente y referencia de la compañía de cara al público y a la prensa. Por este motivo, es fundamental mantener una comunicación continua y activa con los trabajadores para que estos no filtren información errónea sobre la situación. Para eso, se puede recurrir a herramientas como el correo interno; de hecho, se recomienda utilizar siempre mensajes escritos para evitar que el significado se distorsione. Además, la información debe comunicarse en pequeñas dosis y de forma clara. Por otro lado, es recomendable saber diferenciar entre la documentación interna y la externa.

7

No dejar de lado el factor humano y la fuerza de las masas

Cada vez estamos más conectados, especialmente gracias a nuevas herramientas como las redes sociales. Por eso, la insensibilización de las compañías hacia el sentimiento de sus consumidores puede acabar agravando la situación de crisis y mermar más la reputación de la empresa. “Ahora es más fácil unirse cuando te sientes engañado”, confirma Sánchez. Tanto es así que las entidades deberán multiplicar las quejas de todos los usuarios por sus seguidores en las redes sociales y el propio poder de la masa. En este sentido, el excesivo protocolo no es un buen aliado, como ha ocurrido en Volkswagen.

8

Poner especial atención al uso de las redes sociales

Según el estudio *Social Media 2015*, elaborado por Online Business School, España tiene una población *online* de 23 millones de personas, de las cuales el 73 por ciento -17 millones- utilizó activamente las redes sociales de forma mensual durante 2014. Por tanto, tal y como apunta Santos, es fundamental disponer de estrategias *online* de comunicación que sean rápidas, escuchen lo que se dice en la red e interactúen con el público, “aunque todavía queda mucho por hacer tanto en la capacidad de escucha y de actuación, como en la planificación de los procedimientos”.

9

Tipos de crisis en función del sujeto protagonista

Son muchas las modalidades de este tipo de problemas, en función del sujeto protagonista. De esta forma, las crisis pueden ser de carácter corporativo, laborales, *boicots*, que afecten a la retirada del producto o a la confianza del consumidor, entre otros aspectos, tal y como apunta Santos. Por este motivo, es fundamental conocer a qué nos enfrentamos. Uno de los últimos fracasos más sonados fue el del suceso de Germanwings, compañía que “aunque contaba con un manual de comunicación, se debió enfrentar a un tipo de crisis completamente nueva, lo que dificultó el proceso”, defiende Sánchez.



ISTOCK

10

El último paso: saber manejar la post-crisis en la empresa

Las compañías que han logrado salir airosas han sabido gestionar la situación a tiempo, así como construir una credibilidad que se ha visto reforzada tras el proceso”, apunta Santos. Y es que, la reputación es fundamental. En este sentido, según el consejero delegado de Evercom, las compañías de mayor dimensión tienen la posibilidad de superar la crisis “con un activo reputacional mayor que las pequeñas, ya que han tenido más tiempo para construir esa reputación, pues el pasado de la empresa contribuye a hacer más seguro el proceso de gestión de una crisis”, apunta Santos.

LA RECOLOCACIÓN REDUCE EN UN AÑO EL TIEMPO MEDIO PARA ENCONTRAR TRABAJO

Pese a la inestabilidad de nuestro mercado laboral a lo largo de los años de crisis, estos programas se muestran como una opción muy efectiva, ya que mientras la media para encontrar un empleo es de 17,9 meses, estos programas siguen reduciendo el tiempo medio a 5,8 meses

ESTHER PORTA

En qué consiste la recolocación? ¿Qué ventajas aporta a la empresa y al candidato? Del último *Estudio Outplacement 2014*, presentado la pasada primavera por Juan José Berbel, director de MOA BPI group en España y Portugal -una de las principales firmas especializadas en esta actividad- se desprende la gran ventaja de la recolocación, en momentos donde la mayor parte de los puestos vacantes de trabajo se encuentran ocultos. Y es que, desde 2012, toda empresa que prescindiera de más de 50 empleados a través de un procedimiento de despido colectivo, está obligada a contratar los servicios de recolocación con una compañía externa. Los trabajadores no están obligados a apuntarse a estos planes, pero, a juzgar por lo que explican compañías que se dedican a ello, es todo un acierto. Por ejemplo, desde MOA BPI group, que durante el pasado ejercicio ha acompañado a 2.600 candidatos, explican que el tiempo medio de recolocación en 2014 alcanzó la cifra récord de 5,8 meses.

Lee Hecht Harrison, una compañía especializada en la gestión de talento y los servicios de recolocación, explica que



“además, es la primera consultora en España y en el mundo especializada en servicios de recolocación, tanto en términos de facturación, como en volumen de candidatos atendidos”, explica Aziz Zaghane, director de Marketing de la compañía. El pasado mes de mayo presentaron un informe que revelaba también datos muy positivos: el 84 por ciento de los trabajadores que participan en planes de recolocación encuentra un empleo en menos de un año. Estas cifras demuestran la efectividad de estos procesos para volver al mercado laboral, si tenemos en cuenta que el tiempo medio de búsqueda de empleo en España es de casi 18 meses, frente a los casi seis meses de media de estos planes. “Además, es importante señalar que el 75 por ciento de los candidatos que pasan por nuestros programas de recolocación están dentro de cinco colectivos que el Gobierno considera de difícil inserción: jóvenes menores de 30 años, mayores de 45 años, mujeres, inmigrantes -de países no comunitarios- y personas con discapacidad”.

Optimismo parecido comparte Berbel: “En el *Estudio de Outplacement 2014* se constata que, en los últimos meses del pasado ejercicio, hubo un cierto repunte en el empleo. Nuestra previsión es que se siga recortando el plazo de recolocación, a la vez que aumenta el número de candidatos que encuentra una solución. Esto será común para la industria, banca y seguros, y servicios, nuestros principales sectores de actividad”.

¿En qué consiste el proceso?

La recolocación y los servicios de *outplacement* son el conjunto de técnicas dirigidas a aquellos trabajadores -desde operarios a directivos- que han perdido su empleo involuntariamente, para que se reincorporen lo antes posible a la actividad laboral, facilitándoles conocimientos y herramientas para la búsqueda de un nuevo trabajo lo más adaptado posible a sus aspiraciones personales y profesionales. Los programas de recolocación se diseñan en función del perfil profesional de cada individuo, y la metodología empleada abarca varios aspectos: apoyo psicológico, autodiagnóstico personal,

Informe de MOA BPI Group

Tiempo medio de recolocación

	%
Menos de tres meses	29
De tres a seis meses	35
De seis a nueve meses	22
De nueve a 12 meses	7
Más de 12 meses	7

¿Qué alternativa profesional eligen?

	%
Recolocaciones por cuenta ajena	42
Soluciones personales	26
Creación de negocio	17
Formación	16

Perfiles que antes se recolocan

	%
Operarios de producción	29
Comerciales	22
Administrativos	22
Mantenimiento	20
Teleoperadores	9

Fuente: Informe de Recolocación 2014. MOA BPI Group.

definición del objetivo profesional, formación y apoyo en la búsqueda de empleo. “Todas estas tareas contribuyen a que la pérdida de trabajo resulte menos traumática para los afectados, para orientarles y guiarles en su reubicación, y para hacer que ese proceso sea lo más corto posible”, explica Zaghane. Y que en este proceso te acompañen especialistas suele dar buenos resultados, o así lo demuestra el estudio de MOA BPI group: un 33 por ciento se recolocó a través de puestos exclusivos de la citada compañía; un 29, gracias a la red de contactos vía MOA BPI group; un 21, por ofertas *online*; un 13, a través de consultorías de selección; y un 7 por ciento con candidaturas espontáneas.

¿Cómo se recolocan?



Sectores que contratan

Sector	%
Industria	34
Banca y seguros	14
Servicios a empresas	12
Tecnología	11
Servicios a particulares	7
Farmacéutico y cosmético	6
Logística y distribución	5
Ingeniería	4
Prensa y medios	3
Empresa pública	3
Educación	2

elEconomista

“Nosotros trabajamos a dos niveles: un primer nivel, que es interno -desde dentro de la empresa- y que desvincula al trabajador para que gestione de manera efectiva el cambio que está viviendo, para mantener o mejorar la productividad del personal que queda en la organización, ayudar en el desarrollo de los *managers* que van a ser los impulsores de este cambio y retener el talento con que todavía cuenta la empresa. Y un segundo nivel, que es externo -desde fuera de la organización- y que consiste en trabajar con los empleados que han sido desvinculados y ofrecerles programas que incluyen numerosos recursos, como un consultor de carreras, formación, *coaching*...”, explica Zaghane.

LA TECNOLOGÍA SABE **QUÉ SE DICE** **DE SU MARCA EN** **LAS REDES**

La empresa española Sisu Labs ha desarrollado un conjunto de soluciones que extrae la información de miles de conversaciones para descubrir qué piensan los usuarios

LOURDES MARIN

En Internet se genera una cantidad ingente de información y a una velocidad que parece imposible de procesar. El volumen es tal, que las cifras son difícilmente asumibles para el cerebro humano. También es complicado para la tecnología, que se enfrenta al cada vez más complicado reto de ser capaz de almacenar cientos de millones de *emails*, comentarios, imágenes, videos...

Sin embargo, el mero hecho de guardar todos esos archivos no tiene ningún sentido, si no pensamos en las posibles aplicaciones que estos pueden tener para las compañías. En este campo se mueve la empresa Sisu Labs, que utiliza la tecnología semántica y el *big data*, a través de lo que se conoce como Procesado de Lenguaje Natural (PLN) con el objeto de “extraer la información de miles de conversaciones para, a partir de la agregación de todas, desenterrar inteligencia y descubrir tendencias que no se sabía que estaban ahí”, tal y como explica Jennifer Woodard, cofundadora y directora gerente de la compañía.



De este modo pueden, en palabras de Woodard, “medir los sentimientos” de consumidor respecto a una marca, gracias a una herramienta que han bautizado como *Sento*. “Nuestro sistema encuentra un contenido en la red social Twitter, comprende lo que dice y, a partir de ahí, entiende qué siente y cuál es la intención del autor”, explica, lo que les permite “extraer información útil para el negocio de sus clientes”.

Así, de los millones de mensajes que se generan en la web, detectan patrones que permiten a las empresas generar respuestas adecuadas. “Por ejemplo, hemos trabajado en campañas electorales en Latinoamérica. Según los datos que extraíamos de Twitter, el partido iba organizando la campaña”, relata Woodard.

Análisis en tiempo real para generar respuestas inmediatas

Además, el cliente puede acceder a la información en tiempo real, a través de la interfaz de la plataforma. Una inmediatez que se perfila como fundamental: “a veces vemos cómo el sentimiento del público hacia una empresa es neutro, pero luego puede cambiar, porque percibimos que salen otros conceptos, palabras...”, cuenta la cofundadora de Sisu Labs.

La compañía es una *spin-off* de un centro de investigación de Barcelona y, aunque se constituyó como empresa en el año 2013, su equipo lleva trabajando en el proyecto desde 2009. “Somos un grupo de siete personas, una parte de ellos científicos y otros del mundo de la tecnología, aunque yo vengo del sector del marketing”, cuenta Woodard.

En cuanto a su tipo de cliente, desde Sisu Labs trabajan con empresas y agencias de múltiples verticales: bienes de consumo, medios de comunicación, ocio y entretenimiento, aseguradoras, financieras, farmacéuticas... Realmente “los resultados son para agencias de marketing y comunicación que llevan grandes empresas o partidos políticos. Podemos analizar cualquier marca, siempre y cuando tenga a su alrededor una fuente de datos rica con grandes volúmenes de datos”, añade Woodard.

Un hecho que se ha convertido en fundamental hoy en día, en un contexto en el que el usuario mide, a veces, el valor de una marca por los *followers* que genera en las redes sociales. “De nada sirve tener muchos seguidores, sino lo que estos digan de ti”, cuenta la directora ejecutiva de Sisu Labs, quien reconoce que “la figura del *community manager* está todavía algo desprestigiada en nuestro país, aunque cada vez más, las opiniones en las redes sociales son más importantes que las que se generan en los medios de comunicación”.



Jennifer Woodard,
cofundadora de
Sisu Labs.
A. MARTÍN

“De nada sirve que una empresa tenga muchos seguidores, sino lo que estos dicen de ella”

En este sentido, desde la empresa tienen que esforzarse por distinguir las opiniones de contenido sin información. Asimismo, también estudian sobre qué escriben los clientes de una compañía cuando no están hablando de esta, lo que hace más fundamental aún el empleo de esta tecnología avanzada. “El análisis semántico y la tecnología se unieron ya anteriormente, con empresas como Google. De hecho, el análisis semántico es algo previo a Internet, pero el volumen de datos que se genera hoy en día provoca que esta tarea ya no se pueda llevar a cabo de manera manual”, puntualiza Woodard.

Actualmente, Sisu Labs trabaja en EEUU, Reino Unido y Latinoamérica, y están comenzando a operar en nuestro país. En este sentido, es fundamental el tema del idioma, para poder *leer* los contenidos: “Ahora trabajamos en castellano, inglés y catalán y, dentro de Europa, nos gustaría llegar a Alemania”, confiesa Woodard. “En España, cada vez hay más gente que quiere probar herramientas nuevas, aunque vemos cierta resistencia hacia las cosas complejas, cuyo valor quizá no se percibe de manera directa en el día a día”, añade la cofundadora de esta disruptiva compañía.

BEBEE, LA RED SOCIAL DE AFINIDAD PARA BUSCAR EMPLEO

Creada hace apenas nueve meses, la plataforma ha conseguido registrar a más de 7 millones de usuarios de todo el mundo, 3,5 de ellos en España. Su propósito es alcanzar los 50 millones en los próximos dos años

SÉRVULA BUENO

Las redes sociales han transformado por completo las relaciones humanas y, entre ellas, las laborales. Los métodos tradicionales de búsqueda de empleo se han quedado atrás para dejar paso a nuevas plataformas que se están convirtiendo en auténticos escaparates de oportunidades profesionales para sus usuarios.

BeBee, una red social de afinidad creada el pasado mes de febrero, es un ejemplo de este reciente fenómeno. Su mecánica es bien sencilla: “está pensada para conectar e intercambiar experiencias, conocimientos y oportunidades con personas afines a tus intereses”, explica Javier Cámara, consejero delegado de beBee. Tras darse cuenta de los inconvenientes que ocasionaban las redes sociales



El consejero delegado de beBee, Javier Cámara. EE

convencionales -es decir, un volumen de publicaciones muy denso, así como poca afinidad en el contenido-, los creadores de la iniciativa decidieron profundizar en este sector. “Había un hueco concreto para una red que pretende ser disruptiva, que no excluye y sólo complementa otras redes”, y decidieron apostar por él.

Para diferenciarse de otras plataformas dedicadas a la búsqueda de empleo *online*, beBee apuesta por un innovador sistema de colmenas, que “permite a los usuarios conectar con personas afines para encontrar oportunidades laborales”, aclara Cámara. Es decir, antes de completar el registro, la red social ubica a cada usuario en un sector laboral para poder llevar a cabo el servicio de *networking*, tanto laboral como personal. Otra de sus aportaciones consiste en su sistema abierto, a través del cual cualquier persona registrada puede explorar el perfil de otro usuario sin el requisito previo de mandarle una petición de amistad.

Más de siete millones de usuarios mundiales

Con un tamaño relevante en Reino Unido, Brasil, México, India, además de España, beBee ha conseguido en pocos meses un notable crecimiento. De hecho, tiene más de siete millones de usuarios en todo el mundo, entre los que se encuentra una mayor presencia femenina que masculina, de edades comprendidas entre los 25 y los 45 años y, en su mayoría, perfiles profesionales tales como médicos, comerciales, economistas, ingenieros, administrativos o ejecutivos. En nuestro país, la cifra es igualmente alta: tres millones y medio de usuarios. Siguiendo en esta línea, su objetivo a largo plazo es alcanzar los 50 millones en los próximos dos años.

Estas cifras ponen de manifiesto el potencial que las redes sociales están alcanzando a la hora de buscar empleo. “Permiten difundir tu marca personal de una forma más práctica, realizar *networking* efectivo con personas afines y, a su vez, mostrar habilidades que no se detectan en un *currículum vitae* y que las empresas valoran mucho”, señala Cámara.



Nace el primer 'Foro de Competitividad de la Pyme' para combatir el fraude fiscal

Instituciones como la Embajada Británica, la multinacional Sage, el Despacho Cremades & Calvo-Sotelo y la ONG Oxfam Intermón han promovido la creación del primer *Foro para la Competitividad de la Pyme*. El objetivo principal de este organismo es crear un diálogo por la competitividad y la innovación del sector de pequeñas y medianas empresas en España y así dinamizar, tras la crisis, el sector productivo más importante de nuestro país. En su primera reunión, se identificó la evasión fiscal como uno de los principales problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas. De esta manera, el fraude fiscal que en España representa el 25,3 por ciento del PIB, porcentaje que supone la evaporación de más de 88.000 millones de euros de impuestos al año. Estas circunstancias afectan negativamente a la productividad y competitividad del sector. Según este foro, la elusión fiscal y las prácticas de planificación fiscal agresiva de algunas grandes empresas también generan una competencia desleal que afecta a nuestro país, de ahí que las compañías sientan preocupación.



Las empresas gastan siete veces el salario mínimo en viajes para sus empleados

Las compañías españolas destinan un promedio de 116.520 euros al año en gastos profesionales, de los cuales casi la mitad se dirige exclusivamente a viajes. Según el estudio sobre gastos profesionales elaborado por Edenred, empresa inventora de Ticket Corporate y Ticket Restaurant, en colaboración con la consultora Inmark Europa, la mitad de las empresas reconoce disponer de un presupuesto medio para viajes y dietas. Así, si el Salario Mínimo Interprofesional (SMI) es de 7.800 euros al año, las compañías gastan unos 54.100 euros al año en viajes, casi la mitad de los 116.520 euros que dirigen de promedio anualmente a gastos profesionales. La falta de mecanismos hace necesario el uso de herramientas, tales como las tarjetas corporativas. Así, cada vez son más las compañías que están apostando por este medio de pago, que ya es el más utilizado por el 22,3 por ciento de las sociedades. En este sentido, entre las ventajas de estas tarjetas corporativas, se encuentran la posibilidad de ejercer un mayor control y regulación del gasto, muy por delante del pago en efectivo.

BLACKFriday
SALE

Las ventas 'online' durante el 'Black Friday' y 'Cibermonday' llegarán a los 1.172 millones

Entre el 27 y el 28 de noviembre se desarrollarán las campañas de *Black Friday* y *Cibermonday* en España, donde se espera que las ventas *online* alcancen los 1.172 millones de euros en España -un 10,6 por ciento más que en el *Black Friday* anterior-, según el estudio realizado por la Asociación Española de la Economía Digital (Adigital) en colaboración con Confianza Online y Beruby. El estudio muestra que el 69 por ciento de los *ecommerce* encuestados tienen previsto llevar a cabo una campaña especial para estos dos días de compras, siendo el formato más utilizado la realización de descuentos en el catálogo de productos, seguido por la reducción de precio en algunos productos específicos (25,29 por ciento) o en los gastos de envío gratuitos (16,09 por ciento). Además, las empresas que apostaron el pasado año por esta tendencia comercial tienen intención de repetir, a las que se añadirán para este año un 20 por ciento más. Así, para el 70 por ciento de las compañías, la campaña de *Black Friday-Cybermonday* durará más de un día y no se centrará sólo en ofertas el viernes o el lunes.



Eduardo Ochoa

Working Capital Manager
de Lowendalmasaï

Afortunadamente, cada vez son más las empresas que entienden que para optimizar el capital circulante y mejorar el flujo de caja hay que prestar atención a las cuentas a pagar, esto es, los proveedores y el 'stock' de productos

Mejorar la relación con los proveedores para crecer

Para toda empresa, las principales preocupaciones son la captación y mantenimiento de sus clientes y la gestión del crédito y la liquidez, lo que ha llevado a crear la figura del *credit manager* o gestor del crédito, implantado en la mayoría de grandes empresas y especialmente en las financieras, para mejorar el flujo de caja y asegurar la tesorería.

Afortunadamente, cada vez son más las empresas que entienden que para optimizar el capital circulante y mejorar el flujo de caja no es suficiente con trabajar sobre las cuentas a cobrar, es decir en la relación empresa-cliente, sino que también hay que prestar atención a las cuentas a pagar, esto es, proveedores y *stocks*. En este sentido, la revisión y refuerzo constante de la relación con los proveedores son clave, ya que una mala gestión podría derivar en graves dificultades dentro del ciclo del negocio -*demand planning*, compras, producción y ventas-

Para evitar estos problemas, hace tiempo que surgió en Europa la figura del *debt manager*, cuya misión es gestionar los proveedores desde un punto de vista financiero con la vista puesta en mejorar el flujo de caja, ya sea en términos de deuda comercial o en términos de *stocks*. Si el *credit manager* es la unión entre finanzas y el mundo comercial, el *debt manager* lo es entre finanzas y el mundo de las compras.

No hay duda de que el objetivo último de toda empresa es aumentar la cuenta de resultados, pero para conseguirlo, en ocasiones se deben tener en cuenta otros factores diferentes de los estrictamente monetarios. En el caso que nos ocupa de la relación con proveedores, la negociación de precios y, en definitiva, toda la vertiente económica de la relación con estos es importante, pero no la única. Fomentar la colaboración con nuestros proveedores alimentando relaciones fuertes y consolidadas puede darnos más alegrías que tristezas en el largo plazo. No podemos obligar a un proveedor a mantener en el tiempo una política continuada de precios bajos si esto supone el deterioro de nuestra relación, rebajas en la calidad de los productos suministrados o incluso el cierre de la propia empresa. Esta es una variable a considerar muy importante para empresas que trabajan con proveedores certificados, de materias primas o componentes determinantes en la elaboración de otros productos, ya que la pérdida o descontento por parte de ese proveedor estratégico puede dar al traste con toda la producción.

En la fase actual de recuperación económica, el *debt manager* tiene mucha importancia definiendo procesos entre los cuales está el *vendor rating* es decir, la calificación de proveedores. Este tipo de instrumentos, ya difundido en las grandes empresas, deberá también ser adoptado por las

pymes. En las condiciones actuales se vuelve una prioridad valorar los proveedores, ya sea desde un punto de vista financiero u operativo.

La definición del *vendor rating* permite monitorizar y comparar proveedores, valorando comportamientos, precios, solidez financiera y calidad del trabajo. El objetivo debe ser el de construir relaciones fuertes con proveedores estratégicos y esto requiere inevitablemente un fuerte compromiso y esfuerzo que implica sea a la misma empresa que el proveedor.

En este proceso de valoración del proveedor será necesaria la colaboración de todas las áreas interesadas, de modo que estas provean al *debt manager* con los instrumentos para operar de la manera más correcta con cada proveedor-*partner*, permitiéndole identificar eventuales síntomas de posibles oportunidades de mejora en el servicio.

Un método apropiado de evaluación de proveedores debe evaluar, entre otros, aspectos tales como: capacidad de producción, experiencia previa, tecnología empleada e innovación, precio, plazos de entrega, accesibilidad, comunicación, solidez financiera, auditorías, etc.

Al final dependerá de las especificidades del negocio o servicio, para definir tanto el método como los KPI's a analizar.

Una buena práctica es hacer por lo menos una revisión anual de todos los proveedores, aunque dependerá lógicamente del número de ellos y de la política que fije cada empresa.

En la relación con los proveedores, tan importante es la negociación previa, como el seguimiento de lo pactado. El *debt manager* debe verificar que se cumplen todos los estándares exigidos y se respetan los niveles de calidad manteniendo las condiciones financieras negociadas. De este

modo, se establecerá un verdadera relación de solidez con el proveedor y permanente en el tiempo.

El control y seguimiento periódico, tanto de los niveles de calidad, como de las condiciones financieras pactadas, nos ahorrará muchos quebraderos de cabeza y sobre todo invertir recursos y tiempo *a posteriori* para hacer esta revisión y reclamar los errores que hayamos podido detectar.

Como comentaba al comenzar este artículo, la figura tanto del *credit manager* como del *debt manager* son bien acogidas por las grandes empresas, en una primera fase en el extranjero, pero cada vez más en España, que entienden la necesidad de analizar, controlar, verificar y optimizar las relaciones con los proveedores. No obstante, para las pymes también son figuras clave con cabida dentro de la organización, ya sea de manera interna o como consultores externos, todo depende de las necesidades y posibilidades de cada compañía. Lo ideal sería integrarlas de manera interna y apoyarse en *partners* externos para la formación, el desarrollo de procesos y la creación de herramientas informáticas específicas.

Pero vayamos un paso más allá y, además del *credit manager* o el *debt manager*, pensemos en un *working capital manager*, rol profesional que optimiza todas las palancas: créditos, deudas y *stocks*, ligándolas unas con otras y comprobando su interdependencia y las oportunidades de mejora que esconden. En la práctica, se trata de un profesional que es sinónimo de garantía de todo el ciclo del negocio. La figura del *debt manager* no debe ser entendida como una alternativa al comprador, al control de gestión o a tesorería, sino como un soporte válido a la mejora continua de la *performance* de estas funciones.

Eduardo Ochoa

Working Capital Manager
de Lowendalmasai

Hace tiempo que surgió la figura del 'debt manager', que gestiona los proveedores desde un punto de vista financiero con la vista puesta en mejorar el flujo de caja; puede definirse como la unión entre las finanzas y el mundo de las compras

PROTECCIÓN OCULAR PARA PANTALLAS

Reticare ha desarrollado unos protectores oculares adaptables a todo tipo de pantallas a partir de los más de 14 años de investigación de la Universidad Complutense de Madrid. Ahora, un inversor americano ha apostado por la compañía con más de tres millones de dólares y sus productos se venderán allí

ESTHER PORTA

Nilo García es pacense y empresario desde los 18 años. Con sus hermanos montó una compañía en 1987 con un capital de 250.000 pesetas. Hoy, Crambo Consumibles “es proveedor de tres de las diez corporaciones más grandes de España” y está subdividido en dos marcas: Reticare y Vexia. Con *elEconomista Gestión y Desarrollo Exterior*, charló de la primera, que, como muchas grandes compañías, surgió de la casualidad. García invitó a la doctora Celia Sánchez-Ramos -a quien había conocido en Ginebra, en la feria más importante del mundo de patentes, ya que el director general de Reticare acumula más de 70- a una tertulia radiofónica. Al salir, como todo estaba lleno de pantallas, la galena le contó que, según sus investigaciones, las pantallas eran muy dañinas para los ojos. A partir de ahí, le pidieron toda la información y se la estudiaron. “Contábamos con el equipo más importante en el estudio de los efectos de la luz en la retina humana, que lleva 14 años investigando en la Universidad Complutense de Madrid. Y queríamos ayudarles desde la perspectiva empresarial. Así nació la idea de invertir en ese sector y colaborar para que la industria haga la transición hacia un sistema más sostenible”. En la Complutense madrileña tenían las pruebas, “y nosotros desarrollamos unos protectores que permiten reducir los riesgos del uso de las pantallas de manera muy importante, ya que estaba basado en un experimento *in vitro* en el cual se aumentaba la supervivencia de las células hasta en un 83 por ciento”.

Con una inversión neta de menos de un millón de euros, “porque hemos tenido mucha ayuda por parte de las ventas



ALBERTO MARTÍN

-unos 270.000 protectores en dos años-”, aspiran a crecer mucho más, ya que “el mercado es inmenso”.

España ha sido como un campo de operaciones para probar el negocio con un riesgo menor. El salto importante estaba por llegar: “acudimos, en Las Vegas, a la feria de tecnología de consumo más importante del mundo a presentar el producto, y

un inversor ha aportado tres millones de dólares en la compañía por menos del 10 por ciento, lo que nos ha permitido enfilarse el negocio que ya está maduro para su lanzamiento en Estados Unidos a través de Reticare Inc.”. Pero para García lo mejor de todo es “que una tecnología española, desarrollada por una universidad española, llegará a los consumidores americanos”.



Beatriz Faldón y
Alfonso Ábalos,
fundadores de Red
Calea. EE

CÓMO INICIARSE EN AGROECOLOGÍA, LA ALTERNATIVA SOSTENIBLE

Pocos conocen las ventajas de pasar de una agricultura convencional a otra más sostenible. La mayoría de las veces, esto se debe a la falta de asesoramiento técnico o al desconocimiento de estas fórmulas. En este sentido, la agrupación Red Calea ofrece su apoyo en esta transición hacia lo ecológico

A.GARCÍA / S.TOBAR

La expansión de prácticas agroindustriales a través del uso de productos como pesticidas o plaguicidas -calificados como perjudiciales para la salud humana- ha generado cierta preocupación por la procedencia, forma de cultivo o procesado de los alimentos que finalmente llegan a la mesa del consumidor. Esta inquietud no es nueva, pero la concienciación social ha ido creciendo en los últimos años, hasta dar lugar a lo que hoy conocemos como agroecología. Se trata de una nueva alternativa que incorpora un concepto de agricultura más ligado al entorno natural y más sensible socialmente, centrado en una producción sostenible desde el punto de vista ecológico.

Ante la necesidad de promover otras formas de enfocar el aprovechamiento de los recursos agroganaderos y de ayudar a los agricultores a ir hacia un nuevo modelo de desarrollo rural, en 2006, los técnicos en agronomía Beatriz Faldón y Alfonso Ábalos, se unieron para crear Red Calea. Esta organización tiene por objeto ampliar y consolidar el papel de la agroecología en el medio rural, como herramienta para lograr un verdadero desarrollo sostenible, desde una perspectiva local y bajo los criterios del ecologismo social.

“Trabajamos en la línea de promover alternativas reales en el sector agropecuario a lo largo de toda la cadena de valor, desde la producción, promoviendo las técnicas del método de cultivo ecológico”, explican los fundadores.

En este sentido, desde Red Calea apoyan a los agricultores en su transición de la agricultura convencional a la ecológica, a través de métodos como la impartición de cursos de sensibilización, capacitación técnica y asesoramiento personalizado. De hecho, están celebrando los siete años de vida del Centro de Recursos para la Agricultura y Ganadería Ecológicas (Ceres). “El Ceres nace con el objetivo de consolidar el papel de la producción ecológica como instrumento de desarrollo rural y ampliar el debate sobre la gestión de nuestros recursos”, comentan los fundadores.

Mayor consumo de productos ecológicos

A pesar de la conciencia social que existe sobre la seguridad alimentaria y el desarrollo sostenible, “la decisión sobre qué cultivar, dónde, cómo hacerlo y cómo vender estos productos, está en manos las empresas agroindustriales, que tienen el control de los procesos productivos y desarrollan sus estrategias de negocio para mantener un sistema de producción insostenible y un modelo de comercialización irracional e injusto”, señalan los fundadores.

Esto mismo ocurre a la hora de consumir alimentos ecológicos. Existe una preocupación por los problemas de salud asociados por la mala nutrición, las alergias o el estilo de vida, pero el consumo de estos productos sólo representa el 1 por ciento del total de alimentos.

18

En busca de la mejor solución tecnológica

IBM organiza *Startups Connect*, una competición de emprendedores en la que se seleccionará la mejor solución de base tecnológica alineada con la transformación digital. Además, este evento servirá para apoyar y asesorar a los participantes.

Ampliar conocimientos de marketing 'online'

Emprendedores, profesionales y empresarios con ideas o proyectos de base tecnológica tienen una importante cita en la *Jornada sobre TIC* orientadas al marketing *online* que organiza Actitud Social en el Centro de Innovación Turística Andalucía Lab, en Marbella.

18

25

El mundo de la cultura y de la empresa se unen

La celebración del *I Foro de Cultura & Empresa* pretende promover medidas e ideas que mejoren las sinergias entre las compañías y la cultura, dar a conocer experiencias de éxito en la colaboración entre ambos ámbitos o difundir el valor de la cultura para la comunicación en organizaciones.

Estrategias que ayudan a las 'startups' a crecer

El *Sm4rtup Growth Weekend* tendrá lugar los días 27 y 28 de noviembre de 2015 en Wayco (Valencia), dos jornadas en las que se trabajarán técnicas y experimentos de *growth hacking* con *startups* de base tecnológica. Además, este evento reunirá importantes aceleradoras.

27

30

Un encuentro sobre financiación en las pymes

Foro Capital Pymes celebra una nueva edición de los foros de inversión en pymes que se desarrollará esta vez en la Bolsa de Barcelona. Al acto acuden inversores en capital de empresas y entidades de financiación, así como empresas *fintech*.

Evento mundial del sector de las ciudades inteligentes

La quinta edición de *Smart City Expo World Congress* reunirá a 500 ciudades de todo el mundo en Barcelona.



17



24

Aprender a liderar a través de la innovación

World Work Innovation (WWi) lanza un congreso en la Ciudad Condal para apoyar la innovación en el trabajo.

DISFRUTE DE LAS REVISTAS DIGITALES

de **elEconomista**.es

Tecnología
elEconomista

Sanidad
elEconomista

Gestión
elEconomista Empresarial

Luris&lex
elEconomista

Transporte
elEconomista

País Vasco
elEconomista

Fundaciones
elEconomista

Catalunya
elEconomista

Ecomotor.es

Andalucía
elEconomista

Franquicias
elEconomista y Emprendedores

Valenciana Comunitat
elEconomista

Seguros
elEconomista

Energía
elEconomista

Madrid
elEconomista

REVISTA
elite
sport

Consumo
elEconomista

Inversión
elEconomista a fondo

Agua
elEconomista y medio ambiente

Agro
elEconomista

Alimentación
elEconomista y gran consumo



Disponibles en todos
los dispositivos
electrónicos

Acceso libre descargándolas en:

- Descárguelas desde su ordenador en www.eleconomista.es/kiosco
- También puede acceder desde su dispositivo Android en Play Store 
- o Apple en App Store  escribiendo **elEconomista** en el buscador 



ANA Segurado

Directora general de Telefónica Open Future

A. ORTIZ-ECHAGÜE / L. MARIN

“Creemos que Telefónica es mejor si está cerca de los emprendedores”. Así define Ana Segurado, directora general del programa para emprendedores Telefónica Open Future, el motivo de que esta compañía apueste por la creación de empresas, conectándoles con inversores y organizaciones públicas y privadas a nivel mundial.

¿Cómo definiría la iniciativa Telefónica Open Future?

Es un programa que integra todas las iniciativas que Telefónica tiene para apoyar el emprendimiento, el talento joven y la inversión en *startups*. Hay siete diferentes -Think Big, Talentum, Espacios de *crowdworking*, Wayra, Amerigo, Telefónica Ventures y CIP-, cada una de las cuales está enfocada a una fase distinta del proceso emprendedor.

¿Cuál es la función del programa?

Apoyar el talento, que los emprendedores no tengan que huir a otros mercados para poder desarrollarse y cumplir su sueño. De este modo ayudamos también al país, porque la pérdida de talento es lo peor que nos puede ocurrir. Por otro lado, a Telefónica como compañía, nos permite estar cerca de la innovación e incorporarla.

¿Cómo generan los emprendedores valor para Telefónica?

De formas muy diversas. En el punto más extremo, llegamos a acuerdos con las *startups* para comercializar su productos, dándoles acceso a nuestra red comercial, con lo cual venden mucho más. Otras acaban siendo proveedores nuestros y, con otras, simplemente intercambiamos conocimiento.

¿Qué cifras manejan desde el programa?

Hemos invertido en más de 600 compañías, siendo Telefónica accionista e inversora de capital. Junto a nuestros socios, hemos puesto más de 500 millones de euros en *startups*, entre Europa y Latinoamérica. Telefónica Open Future tiene presencia en 17 países, donde contamos con socios que nos ayudan a apoyar el emprendimiento.

“La pérdida de talento es lo peor que le puede ocurrir a España”