

# > cycprisma

## IDEAS ANTE EL DESAFÍO

Los expertos analizan el escenario postcrisis

### ENTREVISTAS

ROBERT SOLOW  
Premio Nobel de Economía

KENICHI OHMAE  
Experto en estrategia

JESÚS BÁRCENAS  
Presidente de Cepyme

### GESTIÓN

LA FORMACIÓN,  
CLAVE PARA LA  
COMPETITIVIDAD

DESTINO  
FRANCIA

**GRAN EMPRESA**

Tu potencial, nuestra pasión.™

**Microsoft**®

**GRAN IDEA**

Pilar Manchón, participante del programa Microsoft Impulsa, ha recibido formación y apoyo empresarial de manera gratuita, con ello ha ganado confianza y ha incrementado su base de clientes y de socios, desarrollando así su potencial. A través de Microsoft Unlimited Potential hemos apoyado a más de 150.000 personas que, como ella, tienen una historia atractiva que contar. Si quiere conocer más detalles, visite [enmicamino.es](http://enmicamino.es)

## CAPACIDAD DE PROTECCIÓN

**LA APORTACIÓN DE VALOR** de una aseguradora de crédito se basa en gran medida en su capacidad para mirar hacia el futuro. En este número de *cycprisma* tratamos de anticipar cómo será el mundo que vendrá a partir de la segunda mitad de 2010 cuando, de acuerdo con nuestras previsiones, se inicie una recuperación, lenta y gradual.

A medida que los Estados ponen en común sus recetas para reactivar la economía planetaria, queda claro que, además de promover fórmulas de estímulo, están reescribiendo las normas de la globalización. La publicación de una *lista negra* de paraísos fiscales por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico o el renacido protagonismo de instituciones como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial son indicios de una voluntad común de regular los flujos financieros y la opacidad de sus transferencias de riesgo, que están entre las causas de la actual crisis mundial.

En el otro lado de la balanza, la libertad de las transacciones comerciales como receta contra la recesión está saliendo enormemente reforzada frente a planteamientos más proteccionistas. En los próximos meses habrá que estar atentos a los posibles avances de la Ronda de Doha, la gran negociación emprendida por la Organización Mundial del Comercio para liberalizar el comercio mundial, pero el mero hecho de que el G-20 se haya convertido en el foro de debate de la crisis indica un interés de las economías avanzadas por integrar a las potencias emergentes en la solución.

Analizamos ese nuevo mundo que viene, que podría resumirse en menos globalización financiera y más globalización real, con el Nobel de Economía Robert Solow. El economista, galardonado por su teoría

del crecimiento económico, cree que “el comercio seguirá creciendo en cuanto nuestras economías se recuperen”. En esa “economía diaria, la real de producción y consumo, de compra y venta”, cada vez más internacionalizada y que está “inevitablemente sometida a riesgos [...] el seguro de crédito y otros mecanismos de defensa contra los desequilibrios al hacer negocio juegan un papel constructivo”.

Por su parte, Kenichi Ohmae, que acuñó el término globalización en 1990, augura una recuperación lenta que durará más de diez años y exigirá a todas las firmas, grandes y pequeñas, pensar globalmen-

EL MUNDO QUE VIENE PODRÍA RESUMIRSE EN MENOS GLOBALIZACIÓN FINANCIERA Y MÁS GLOBALIZACIÓN REAL.

te. En ese nuevo entorno, “el seguro de crédito es un servicio de integridad, bien establecido, consagrado y muy creíble que permite calcular ciertos riesgos dentro de un margen razonable”.

Esta mirada macroeconómica no estaría completa sin reflexiones mucho más pegadas al día a día como la de Jesús Bárcenas, presidente de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa, que ve al seguro de crédito como “un instrumento válido para bastantes empresas” que, sin embargo, “dada la situación de insolvencia y de riesgo”, cada vez “cubre menos riesgos”.

Es ahí donde debemos hacer un esfuerzo especial por explicar que seguimos aplicando la misma filosofía de suscripción de riesgos: Crédito y Caución mantiene,

en línea con su vocación permanente de servicio, sus coberturas en todos los mercados del mundo y sectores económicos. No obstante, debemos ser realistas a la hora de no generar expectativas erróneas a nuestros clientes: el cambio acelerado de escenario económico está afectando a muchas de las firmas activas que componen el tejido empresarial y la evolución de los costes y los riesgos cubiertos deben reflejar ese empeoramiento del entorno. Porque la aportación de valor de una aseguradora de crédito se basa, en gran medida, en su capacidad para proteger a sus asegurados mirando hacia el futuro.



David Capdevila,  
director general  
de Crédito y Caución.

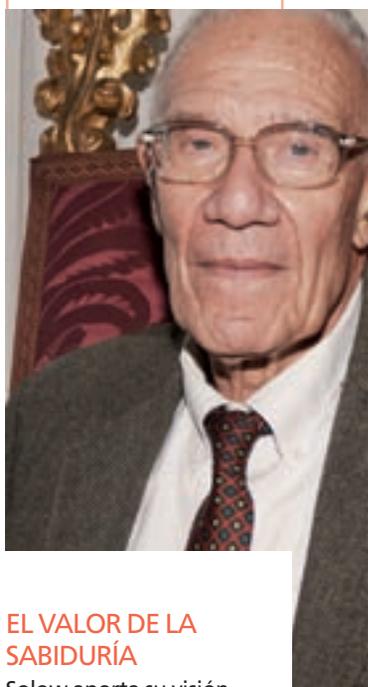
# SUMARIO 07



## ENTREVISTA

Robert Solow,  
premio Nobel de  
Economía

06



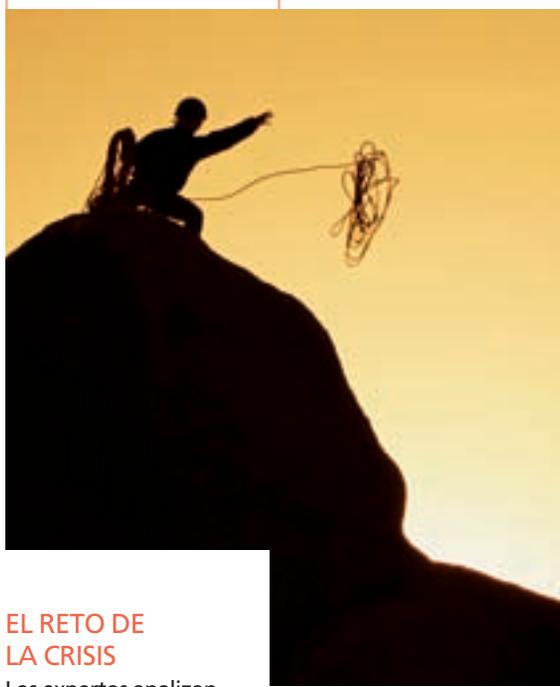
## EL VALOR DE LA SABIDURÍA

Solow aporta su visión acerca de la adversa coyuntura actual, sus causas y consecuencias en el orden económico mundial.

## EN PORTADA

¿Cómo será el mundo después de la crisis?

10



## EL RETO DE LA CRISIS

Los expertos analizan el panorama postcrisis, así como las oportunidades y desafíos que surgen para las empresas.

## INICIATIVA

La exitosa trayectoria del Grupo J. García Carrión

18



## EXPANSIÓN

Con una estrategia basada en la diversificación de productos, el Grupo, que está presente en 120 países, afianza su posición en el mundo.

## Empresas

	Página		Página
BBVA	11, 15	McKinsey & Co	33
IESE	11, 12, 14, 37, 39	Uniqlo	34
La Caixa	12	Honda	34
Analistas Financieros Internacionales	12	ESADE	37
Citigroup	12	EADA	37
Instituto de Estudios Económicos	12	IE Business School	37, 39
AFI	13	Endesa	42
ESIC	13	AE 3000	42
Instituto de Empresa	15, 37	Avaesen	42
EAE Business School	15	Abertis	42
Grupo J. García Carrión	18, 19, 20	Renta Corporación	44
Indra	23	SFL	44
Codorníu	23	Parquesol	44
Telefónica I+D	23	Exa	44
International Biometric Group	23, 24	Autopulit	44
SeMarket	23, 24	CAM	44
Grupo Hospital de Madrid	23	Nicolás Correa	44
Intuate	23	Couth	44
Hotel Continental		Danobat	44
Palacete de Barcelona	23	Denn	44
Rimax	23	Fagor Automation	44
Gestión de Parques Infantiles	23	Ger	44
Jean Louis David	23	Mango	44
Wincor Nixdorf	24	Neck & Neck	44
		Adolfo Domínguez	44
		Cañas y Tapas	44
		Lizarrán	44

## y además...

**16. ENTREVISTA.** Jesús Bárcenas, presidente de Cepyme. **21. FOROS.** Las citas imprescindibles para estar al día. **22. TECNOLOGÍA.** El auge de la biometría. **36. GESTIÓN.** La formación, clave en la estrategia empresarial. **39. VENTANILLA.** Novedades editoriales y webs interesantes. **46. EN OFF.** El queso, en su punto. **49. PUNTO FINAL.** Las ideas más atractivas para disfrutar el tiempo libre. **50. CON FIRMA.** Leopoldo Abadía aconseja plantar cara a los retos y pasar a la acción.

**ENTREVISTA**  
Kenichi Ohmae,  
el 'padre' de la  
globalización

32



#### ESTRATEGIA

Una de las mayores autoridades en estrategia defiende la internacionalización como receta para la salud de los negocios en cualquier época.

**DESTINO A...**  
Francia ofrece buenas  
perspectivas para  
las empresas  
españolas

40



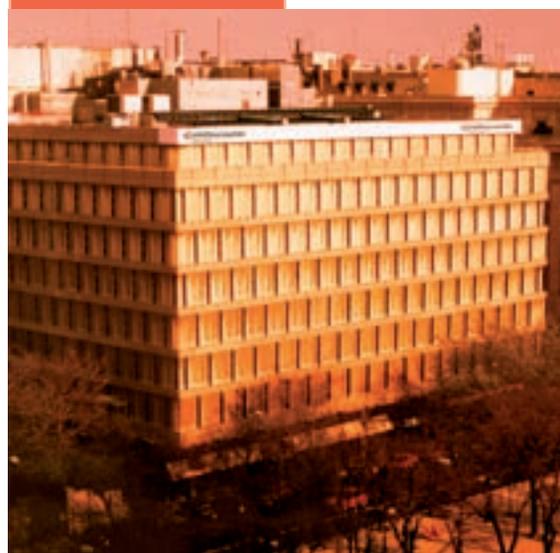
#### INTERÉS MUTUO

El intercambio comercial entre España y Francia es intenso y una baza importante en la inversión de nuestras compañías.

> cycnews

Noticias/  
Resultados/  
Mercados/

25



#### ACTUALIDAD

Las últimas noticias y los resultados obtenidos por Crédito y Caución, además del análisis del mercado internacional.

**cycprisma** es la publicación de Crédito y Caución para sus clientes y colaboradores. **Coordinación editorial:** Enrique Díaz, Pavel Gómez del Castillo, Fernando Renieblas, Iker Arriandiaga y Virginia Caballero (Marketing y Comunicación). Paseo de la Castellana, 4. 28046, Madrid. Teléfono: (34) 91 432 63 13. [www.creditoycaucion.es](http://www.creditoycaucion.es) [comunicacion@creditoycaucion.es](mailto:comunicacion@creditoycaucion.es) **Consejo Asesor de este número:** Anastasio Prieto y Javier Martínez (Comercial); Carlos Muniesa (Estrategia y Procesos); Carlos Pobre y Juan de la Cruz Martín (Negocio).

**Realización:** Reporter, una división de MRM Worldwide Spain. Paseo de Recoletos 16, 7º. 28001, Madrid. Tel 91 436 01 38. **Directora del proyecto y directora editorial:** Maite Grimán. **Redactora jefa:** Ana Garrido. **Dirección de arte y maquetación:** Gabriel Fejgielman. **Documentación:** Nieves Esteban y Ana Zaragoza. **Publicidad:** 91 436 01 58. **Producción:** Ángel Garcés. **Fotomecánica:** Rastercolor. **Impresión:** G.Jomagar, S.L.

**Depósito legal:** M-21601-2006. **Periodicidad:** semestral.

Crédito y Caución y Reporter no asumen necesariamente como propias las opiniones que puedan ofrecer los autores de esta publicación.

PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA Y PROFESOR EMÉRITO DEL MIT

# ROBERT SOLOW

## “La Gran Depresión fue mucho peor”

En esta entrevista exclusiva para *cycprisma*, el premio Nobel de Economía Robert Solow expone sus opiniones sobre la crisis económica, el papel de la innovación y la importancia de los seguros de crédito para cubrir los riesgos del comercio en un contexto internacional tan turbulento.

txt\_tony snape

**ROBERT MERTON SOLOW** nació en Nueva York en 1924, pocos años antes del Gran Crack. Y como muchos de los niños que vivieron la Gran Depresión, dice, sintió una enorme curiosidad por los mecanismos que hacen que la sociedad funcione. Esa pulsión unida a una feliz coincidencia, que su despacho fuera contiguo al de Paul Samuelson, otro de los pesos pesados de la economía, en el Departamento de Económicas del Massachusetts Institute of Technology (MIT), vino a marcar varios hitos en la historia de las ciencias económicas. El modelo de crecimiento de Solow, ex asesor de Kennedy, es la base de muchas de las teorías actuales. Su voz se ha vuelto a oír a raíz de la actual coyuntura mundial.

**Parece existir un consenso general en torno a que el mundo saldrá de la crisis actual hacia mediados o finales de 2010. ¿Qué opina de estas previsiones?**

Creo que es muy difícil tener una idea clara sobre cuándo terminará, pero pienso que podremos empezar a ver el principio de la recuperación a finales de este año o a

principios de 2010. Después de este despegue inicial, transcurrirá bastante tiempo antes de que las economías estadounidense y europea vuelvan a una situación que podemos calificar como *normal*.

**¿Qué importancia tendrán los acuerdos alcanzados en la cumbre del G-20 de principios de abril?**

**“ESPERO QUE EL MUNDO HAYA APRENDIDO BIEN LA LECCIÓN: EL SISTEMA FINANCIERO NECESITA REGULACIÓN”.**

La mayor parte del encuentro fue puro teatro. Sin embargo, el dinero asignado al Fondo Monetario Internacional (FMI) para apoyar a las economías emergentes representa algo útil, porque estas realmente están acusando la recesión mundial y no pueden levantarse por sí solas. El resto equivale a lo que los esta-

dounidenses llamamos *motherhood and apple pie* [maternidad y tarta de manzana], es decir, discursos llenos de palabras suaves para evitar mostrar la existencia de cualquier conflicto.

**Usted vivió de niño la Gran Depresión. ¿Guarda recuerdos de esa época?**

Sí, los llamaría analíticos. A pesar de la edad que tenía entonces, puedo imaginarme cómo estaban las cosas en 1932. Creo que comparar la recesión actual con la Gran Depresión es una exageración enorme y disfuncional. La situación y el grado de pesimismo universal, en aquella época, eran mucho más profundos. Desde luego que no ayuda en nada afirmar que podríamos estar al borde de otra Gran Depresión, porque no es el caso. Esta recesión se queda corta comparada con la de los años treinta. Sin embargo, es cierto que ya dura 16 ó 17 meses; si se alarga otros 10 meses, habría durado casi dos años y medio, un periodo extraordinariamente largo para una recesión de postguerra.

**¿Qué piensa acerca del plan de rescate del presidente Obama en Estados Unidos?**



© PIONEER INVESTMENTS

Considerado como uno de los *padres* de la economía moderna, Solow vivió en primera persona la Gran Depresión y, desde esa perspectiva, opina sobre la actual coyuntura.

Obama lo ha hecho muy bien. No digo que cada paso que ha dado haya sido el correcto; algunos han sido insuficientes, pero dada la situación que heredó... Por cierto, ha sido especialmente mala suerte para Estados Unidos, y por tanto para el mundo, que lo peor de la crisis haya sucedido entre el día de las elecciones y el de la toma de posesión del nuevo presidente. Durante casi tres meses, noviembre, diciembre y la mayor parte de enero, el país ha carecido de Gobierno efectivo. El momento resulta vital en este tipo de situaciones; si las circunstancias hubieran sido mejores, creo que el resultado habría sido otro. Además, Obama no recibe ninguna ayuda de la oposición, que se comporta, en mi opinión, de una manera intolerable.

**¿Son las medidas propuestas por Barack Obama una potencial solución para superar la crisis?**

Son las medidas adecuadas. Mi única duda —y lo dije en su momento— es si el paquete

de estímulo resulta demasiado pequeño; creo que todo el riesgo reside en no hacer lo suficiente. Hubiera sido mejor pedir más. Si luego hace falta un nuevo impulso, espero que vuelva a reclamar más, aunque no lo veo probable.

**¿Puede Estados Unidos permitirse un presupuesto adicional de tal envergadura?**

Por supuesto que Estados Unidos puede permitirse gastar este dinero, como también puede Europa. En este punto hay un terrible malentendido, algo que yo pensaba que la ciencia de la economía ya había disipado, pero no ha sido así. Lo esencial de estas medidas no es el gasto presupuestario. El verdadero coste económico tiene que ver con agotar, gastar o infrautilizar recursos laborales, financieros y materiales que podrían estar empleándose mejor en otro lugar. Es una verdad básica. No es que Estados Unidos no pueda permitirse más. Si la recuperación no empieza a materializarse, entonces el país tendrá que *hacer más*; de lo contrario

desembocaría en un aumento de la capacidad productiva perdida.

**¿Está de acuerdo con la afirmación de que la crisis *subprime* empezó en Estados Unidos?**

Sí. Pero me sorprendió la rapidez con la que las instituciones financieras y los bancos europeos apoyaron la idea y compraron acciones. Ciertamente, fue una invención norteamericana motivada, creo, por razones ideológicas. Estados Unidos estaba convencido de que un sistema financiero con muy poca o ninguna regulación podría estabilizarse siempre a sí mismo, y eso no es verdad. Espero que se haya aprendido bien la lección. Además, Estados Unidos descuidó el enorme y prolongado déficit que padecen sus balanzas de pagos [cuenta corriente] y el resto del mundo colaboró claramente con esta situación, sobre todo Europa y China. No pusieron ninguna pega a que las cuentas estadounidenses tuvieran un descubrimiento, pues así podían adquirir activos en dólares a buen precio. La respon- ➤

sabilidad es compartida. Si Estados Unidos hubiera tenido unas normas financieras adecuadas, la gravedad de lo ocurrido no hubiera sido ni remotamente la misma.

**¿Cómo ve las relaciones futuras de Estados Unidos con el resto del mundo? ¿Ha dañado la crisis actual su reputación en materia económica? ¿Seguirá siendo un modelo para otros países en una etapa postcrisis?**

No lo sé y, a decir verdad, me da igual. La noción de que la economía estadounidense es simplemente un modelo que debe ser imitado por el resto del mundo es una idea que nunca tuve. Si los países se libran de este concepto, mejor. Lo importante para Estados Unidos y Europa continental es que aprendan lo arriesgado que resulta dejar el sistema financiero a su libre albedrío para generar grandes cantidades de apalancamiento. Hay que buscar maneras de regular el sistema para evitar

de supervisión internacional más que puramente formal, para que las Islas Caimán, por ejemplo, o cualquier otra *isla* que todavía no conozcamos se beneficie de las grietas del sistema. No estoy seguro de si eso supondrá tener un regulador internacional, pero sí que se requiere coordinar todo esto con mucha atención.

**¿Podría la crisis económica actual provocar el retorno al proteccionismo y una regresión en la liberalización del comercio internacional?**

La presión política para volver al proteccionismo es un peligro real en muchos países, y hay que

El papel de la innovación financiera ha sido excesivo y la virulencia de la crisis puede responder, en cierta medida, a la laxitud en la imposición de límites a la ingeniería financiera, que ha ido por delante de nuestra capacidad de regular y controlar nuevos productos, por otra parte, mal entendidos. No obstante, la innovación tecnológica y la organizacional serán, al igual que durante el siglo pasado, algunas de las principales fuerzas motrices del crecimiento económico mundial. No hay señal de que este concepto de la innovación tenga límites. En este sentido, Obama acierta al considerar la energía renovable y lim-

**“LA PRESIÓN POLÍTICA PARA VOLVER AL PROTECCIONISMO ES UN PELIGRO QUE HAY QUE EVITAR”.**

operaciones de apalancamiento enormes, particularmente cuando no son transparentes. En cualquier caso —transparentes o no—, estas prácticas son peligrosas y necesitan control internacional. No tengo una opinión muy clara acerca del conflicto, o pseudoconflicto, que se generó en el G-20 en torno a la nacionalidad o internacionalidad de las normas financieras... Mi hipótesis es que las normas financieras precisan de una base nacional sustancial, porque cada país dispone de un sistema financiero y una tradición propias. Por otra parte, resulta más que evidente que necesitamos algún tipo

resistirlo. No creo que ampliando o profundizando en las normas se vaya a interferir en el comercio, excepto en la medida en que existe un tipo de transacción internacional vinculado a las finanzas de alto riesgo. Sin embargo, si nuestros gobiernos son capaces de hacer frente a esta tendencia —y espero que las palabras amables del G-20 sirvan de algo—, el comercio seguirá creciendo en cuanto nuestras economías se recuperen.

**¿Qué importancia concede en estos momentos a un factor como la innovación?**

pia como un campo de enorme potencial no solo desde la óptica de la innovación, sino también desde el punto de vista inversor. A medida que se desarrollen nuevas tecnologías para la producción de energía, se necesitarán nuevas plantas e instalaciones de distribución. Existe, por tanto, una similitud con el imperio de la electricidad en tiempos pasados. Si además consideramos lo que supuso la invención del automóvil, podremos entender el gran alcance que puede llegar a tener la innovación y la inversión. Parece que la biotecnología será otro vector de crecimiento.

**Robert Solow recibió la Medalla Nacional de Ciencia 1999 de manos del entonces presidente de Estados Unidos, Bill Clinton, como reconocimiento a su trayectoria académica e intelectual.**



**Las empresas padecen actualmente, en España también, muchas dificultades de cobro, a pesar de haber realizado su trabajo o de haber cerrado ventas. ¿Piensa que el seguro de crédito tiene un papel importante en el nuevo entorno?**

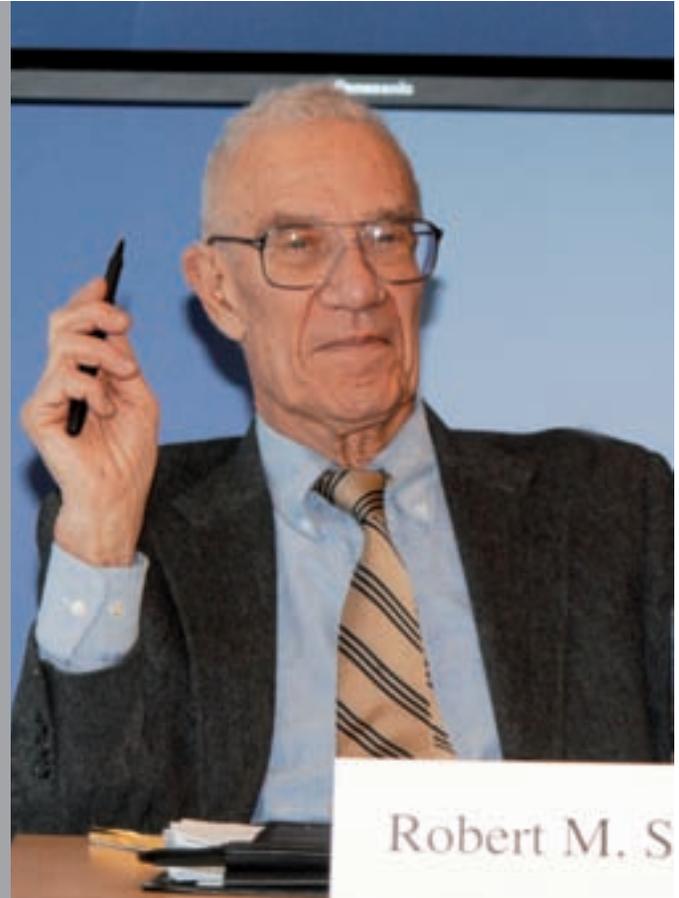
La economía diaria —la real de producción y consumo, de compra y venta— está inevitablemente sometida a riesgos. Una de las funciones del sistema financiero es trasladarlos de los individuos e instituciones que, por una razón u otra, no pueden o no quieren asumirlos a otros individuos e instituciones que, por una compensación razonable, los admiten. Este tipo de seguro de crédito juega un papel constructivo en la economía real. Lo que ha dado mal resultado ha sido la proliferación de *credit default swaps* [CDS, canjes de créditos impagados]. Aunque nadie sepa exactamente a cuánto asciende el total de deuda, se habla de 60 billones de dólares. Claro que esto no tiene ninguna relación con los peligros ordinarios de hacer negocios; de hecho, el sistema estaba creando un riesgo para sí mismo. En contraposición, el seguro de crédito, y otros mecanismos de defensa contra los desequilibrios al hacer negocios —la inversión, la producción, la venta, las divisas, el comercio internacional, etcétera—, son muy importantes socialmente. Por eso, los seguros de crédito en este momento de crisis son bienvenidos y tienen sentido.

**¿Qué habrá cambiado cuando salgamos de la crisis?**

Va a haber transformaciones de verdad y tenemos que aprender a vivir con ellas. Primero, el sector financiero será más pequeño. Existirán mayores restricciones sobre el apalancamiento y el sector financiero disminuirá en volatilidad o, al menos, estará más regulado. Por otra parte, y esto tiene que ver con algo muy importante que Obama dijo en uno de sus discursos ante el G-20, el consumidor en Estados Unidos no va a ser el comprador “de último recurso” del futuro.

## UNA LARGA TRAYECTORIA

CON 84 AÑOS, el norteamericano Robert Solow, quien recibió el premio Nobel de Economía en 1987, es especialmente conocido por su trabajo sobre la teoría del crecimiento económico. Según el modelo neoclásico de Solow, la clave para conseguir este crecimiento es el progreso tecnológico. De hecho, Solow calculó que cuatro quintas partes de la capacidad productiva norteamericana eran atribuibles a este factor. Su análisis muestra que en los países avanzados la innovación tecnológica contrarresta los rendimientos decrecientes, obteniendo más producción aún con la misma cantidad de capital y trabajo. Actualmente, Solow es profesor emérito del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts).



©CENTER FOR AMERICAN PROGRESS

**“EL SEGURO DE CRÉDITO, Y OTROS MECANISMOS DE DEFENSA CONTRA LOS DESEQUILIBRIOS AL HACER NEGOCIO, JUEGAN UN PAPEL CONSTRUCTIVO EN LA ECONOMÍA”.**

**Es decir, que ese consumidor ya no será tan activo...**

El hecho clave reside en que sencillamente gran cantidad del poder adquisitivo familiar ha desaparecido. Los precios de la vivienda y de las acciones han caído radicalmente. El consumidor estadounidense se siente considerablemente más pobre. Según la Reserva Federal, las pérdidas pueden alcanzar los 13 ó 14 billones de dólares. Hasta la fecha, el exceso del consumo en Estados Unidos —causa del déficit en las balanzas de pago—

actuó como impulsor de la economía mundial. El consumidor estadounidense tomaba prestado y compraba, básicamente. Eso va a llegar a su fin: el consumidor estadounidense ya se siente —y es— menos rico que hace unos meses. Por lo tanto, subirá el índice de ahorro, lo que solo ayudará a aliviar el déficit de la cuenta corriente. Sospecho que, cuando la economía mundial se recupere, la política estadounidense se fijará más en las balanzas de pago que en el pasado. No creo que eso vaya a significar mayor proteccionismo, pero sí que la economía estadounidense dejará de pedir prestado rutinariamente el equivalente al 5 ó 6 por ciento de su PIB anual a China, Europa o Japón. Eso quiere decir que los grandes países exportadores del mundo —como China, y en menor grado, Alemania— van a depender más de la demanda interna. Ya no pueden dedicarse a producir y vender lo que sobra a los americanos. Eso sí va a suponer un gran cambio. <

**En 1987, Robert Solow obtuvo el Nobel de Economía por sus aportaciones en el campo de la teoría del crecimiento económico.**

# Y DESPUÉS DE LA CRISIS, ¿QUÉ?

La recuperación ya tiene fecha: finales de 2010

La iniciativa pública, el FMI y el Banco Mundial cobran protagonismo, mientras se eliminan los paraísos fiscales y se pone coto a los productos especulativos.

txt\_miguel ángel garcía vega

**LA SITUACIÓN ECONÓMICA** que atravesamos es un verdadero desafío. Ha afectado al mismísimo corazón del sistema financiero desde donde se ha transmitido con inusitada velocidad a eso que los economistas llaman economía real. Y ahí está incrustada. En el año 2009 la Organización Mundial del Comercio (OMC) espera una contracción de los intercambios mundiales del 9%, la mayor desde la Segunda Guerra Mundial.

Pero no durará eternamente. Los expertos manejan tres escenarios. En el primero, la economía se recuperará relativamente rápido, con una crisis que durará de seis a 12 meses más. En el segundo, que es donde la realidad nos está instalando, se prevé una recesión. El PIB mundial disminuirá entre un 1 y un 2%, lo que afectará a todas las



naciones industrializadas, a todos los países emergentes y en desarrollo (aunque en menor medida) y prácticamente a la totalidad de los sectores. Al menos estará presente durante dos años más. La última opción, la más severa de las tres, pasa por una depresión que duraría entre tres y cinco años adicionales. Si esto sucediera, el PIB mundial retrocedería durante varios años seguidos e incluso alcanzaría cifras de doble dígito.

Las previsiones de Crédito y Caución, que debe evaluar cómo evolucionará el comportamiento en pagos de cada una de las firmas activas del tejido empresarial en este entorno cambiante, sitúan el inicio de la recuperación lenta y gradual en la segunda mitad de 2010.

Hay quien asegura que esta recuperación llegará antes. La Comisión Europea cree que durante el segundo semestre de este año Europa debería registrar ya un crecimiento neutro o positivo, que en 2010 tendría que ser del 0,4%. Esta línea es la que respalda Joaquín Almunia, comisario de Asuntos Económicos y Monetarios, quien

ha señalado que las medidas puestas en marcha “permitirán que el deterioro de la economía europea toque fondo este año y se creen las condiciones para una recuperación gradual en el segundo trimestre”. El Servicio de Estudios del BBVA mantiene una mirada similar para la economía española: en 2009 se contraerá cerca del 2% para volver a tasas positivas (aunque muy débiles) en 2010.

**RECETAS ANTICRISIS.** Pero ¿cómo se conseguirá? ¿Qué iniciativas reales se pueden lanzar? Sobre la mesa hay recetas interesantes. Desde el IESE, el profesor Carlos Vergara plantea reducir la morosidad pública: “¿Por qué el Gobierno no reduce su propia morosidad y paga las deudas que tiene con miles de empresas?” El debate es intenso, pues engarza con la contraposición entre modelos económicos y conceptos arraigados en las ideologías. La gran mayoría de las medidas de estímulo adoptadas por los diferentes Gobiernos han situado en escena el keynesianismo, el uso del gasto público como motor de la economía para sostener el

consumo privado y la viabilidad de sectores en reestructuración.

¿Tendrán éxito estas medidas? Esta es la misma pregunta que se hacen en el departamento de Estudios de La Caixa. Según explican fuentes del departamento, “los riesgos son ciertamente enormes pero las propuestas responden a una situación de emergencia, a una crisis de la que el único precedente comparable puede ser la depresión de los años treinta del siglo pasado. Una vez se recupere la normalidad económica, tiempo habrá de recomponer los esquemas reguladores, la modulación y el engarce entre Estado y economía. Y quizá para un nuevo paradigma económico”.

Otra línea de iniciativas y propuestas pasa por bajar los costes fiscales relacionados >

- > con la producción, contratación e inversión; eliminar las regulaciones innecesarias; fomentar la inversión privada en I+D; reformar el sistema educativo con el fin de promover la creatividad y el espíritu emprendedor de los estudiantes y tomar medidas que tengan el mayor impacto posible sobre el incremento de la productividad. “En vez de aumentar el gasto público, que deberá pagarse con impuestos en el futuro, habría que emprender una política fiscal expansiva basada en la reducción de tributos que hagan a las empresas más competitivas y en la que incluso se podría eliminar el IVA”, aconseja Vergara.

**LA CRISIS, ¿UNA OPORTUNIDAD?** Una crisis es también una oportunidad para aquellas empresas que saben adaptarse mejor al cambio. Subidos a este caballo del optimismo, hay algunos sectores que se van a comportar con una gran solidez durante y después de la crisis. Son aquellos que están imbricados con las energías verdes y con lo que se denomina el consumo básico, aunque hay más. “Las compañías relacionadas con el desarrollo de infraestructuras se beneficiarán de los programas anticrisis que están lanzando tanto la Administración norteamericana como la mayoría de las economías occidentales”, afirma Daniel Suárez, consultor de mercado de Analistas Financieros Internacionales (AFI). También tienen buenas perspectivas las empresas con un fuerte componente tecnológico pero “más a medio y largo plazo que a corto”, precisa José Luis Martínez, economista jefe de Citigroup.

El listado de estos negocios sólidos incluiría a aquellos que tienen relación con el envejecimiento de la población (residencias para la tercera edad, atención médica y hospitalaria...); actividades recreativas; turismo (aunque a corto plazo se pueda resentir); calidad de vida (centros de innovación y palacios de congresos y exposiciones), así como los

ligados al comercio exterior, que permiten aumentar los ingresos en divisas.

Pero, claro, no todos los países se comportarán igual. El análisis anterior está más orientado a las naciones desarrolladas; las menos avanzadas “deberán seguir la estrategia de producir barato”, asegura el experto del IESE. “Pues lo que esta crisis ha demostrado es que ya no vale fabricar barato en países desarrollados”. Que ha sido, no lo olvidemos, la ventaja competitiva durante años de España. Esto evidencia que nuestro país, aparte de la burbuja inmobiliaria, “tiene problemas propios”, advierte Gregorio Izquierdo, director del Servicio de Estudios del Instituto de Estudios Económicos (IEE), como el bajo nivel de inversión en I+D.

**SECTORES COMO LOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD DE VIDA VEN EN LA CRISIS UNA OPORTUNIDAD.**

#### **LIBERTAD COMERCIAL, NO FINANCIERA.**

A medida que los Gobiernos del mundo exponen sus recetas en foros como el G-20, se dibuja una nueva globalización en la que se promueve profundizar en la libertad de los intercambios de bienes y servicios y dotar de mayor regulación a los flujos financieros. Frente a planteamientos proteccionistas, la libertad en las transacciones comerciales está saliendo enormemente reforzada. Las normas establecidas por la OMC han sido capaces de integrar a las potencias emergentes dentro del sistema y a la vez articular un mecanismo de resolución de conflictos que está siendo muy útil y que, incluso, tiene capacidad para sancionar a los países más ricos. Cerrar la Ronda de Doha —bloqueada por la oposición de los *lobbies* proteccionistas, especialmente agrarios y del primer mundo—, se ha convertido en uno de los objetivos a medio plazo para favorecer la mayor libertad, equilibrio y justicia de los flujos comerciales. De lograrse, se habría dejado atrás el fantasma del proteccionismo y puesto en valor un concepto tan importante para luchar contra la recesión como las exportaciones.





Llegados a esta parte del viaje se impone una pregunta: ¿qué sucederá con el sector financiero? Acertadamente se ha dicho que este ha sido la parte esencial del problema y, por tanto, también gran parte de la solución. La respuesta, desde luego, no es sencilla. Los expertos, como Emilio Ontiveros, consejero delegado de AFI, coinciden en que veremos un sistema financiero más concentrado y con algunos bancos intervenidos por la Administración. Eso que los analistas denominan operaciones corporativas estarán a la orden del día. En España ya se está reordenando la topografía de las cajas de ahorro, afectadas por su exposición inmobiliaria y por unos índices de mora en constante aumento. El sector se dirige hacia un menor número de entidades pero de mayor tamaño que faciliten competir en los mercados globales.

## SUPERVISAR A LOS SUPERVISORES

**La crisis ha tenido muchas características que la han hecho única pero, quizá, la pérdida de confianza en los organismos reguladores y creadores de mercado ha sido la más sorprendente. Como fichas de dominó han ido fallando los analistas, las casas de Bolsa, las agencias de calificación de riesgos. Nadie fue capaz de predecir la tormenta en la que nos hemos visto envueltos.**

**Los sistemas de supervisión fallaron y, por consiguiente, la lógica indica que hay que modificarlos. Así, lo importante es medir el calado de estas modificaciones. En la última reunión del G-20 se han acordado algunas medidas en esta dirección, como la creación de un organismo**

**supranacional que vigile la calidad y oportunidad de las calificaciones de las agencias de *rating*. Porque, como reflexiona Mario Weitz, profesor de entorno macroeconómico en la escuela de negocios ESIC: "No se puede analizar, o digámoslo de otra forma, auditar a los mismos que te pagan. Hay que transmitir independencia". Así lo han entendido las grandes potencias mundiales. Sobre estos pilares surge un entorno con nuevas reglas: los mercados tendrán que ser transparentes de verdad; los distintos agentes que en él intervienen han de tener una normativa ética muy estricta, donde los premios y castigos que imponga el sistema resulten efectivos, adecuados y nítidos.**



> Desde luego, estos elementos esbozan lo que pudiera ser un nuevo orden financiero internacional en el que “más que reescribir las reglas de las finanzas, hay que instalar medidas para incrementar la ética y la transparencia de los mercados financieros”, explica Vergara. El sistema actual es el que ha propiciado el crecimiento económico más importante de la historia de la humanidad: Estados Unidos, China, la India, América Latina, e incluso África, han disminuido sus niveles de pobreza. Los expertos no hablan de hacer tábula rasa sino de mejorar lo que ha fallado. ¿Y qué ha sido?

Ha fracasado su regulación, o más precisamente, su autorregulación. En la última reunión del G-20, el gran acuerdo al que se llegó, junto con la inyección de un billón de dólares a la economía mundial, fue la creación de una superagencia de regulación cuya función es alertar de los

## EL FMI Y EL BANCO MUNDIAL ‘REJUVENECEN’

Una paradoja del momento que vivimos es la recuperación del valor de dos instituciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM). El G-20, en su reunión de abril pasado, ha dotado al FMI con 500.000 millones de dólares extras (triplicando sus fondos) y le ha dado la misión, junto con el BM, de ser el gran financiador del planeta, inyectando dinero en los países donde el riesgo sistémico sea una amenaza. También veremos grandes cambios en los productos financieros de alto riesgo como los célebres *hedge funds*. El G-20 los ha puesto bajo la supervisión del Consejo de Estabilidad Financiera pues se considera que su comportamiento, básicamente especulativo, afecta a la economía planetaria. O sea, estarán más vigilados y regulados.

Otros de los enjuiciados, y condenados, han sido los paraísos fiscales. Acabar con ellos fue una gran batalla, sobre todo francesa y alemana. Su desaparición no parece probable, pero al menos veremos una versión más descafeinada. Y es que tal vez “no son los responsables de la crisis, aunque sí forman parte del problema y tendrán que desaparecer”, reflexiona Orencio Vázquez, coordinador del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Otra novedad. En el plano más microeconómico, los analistas, como Carlos Vergara, profesor del IESE, avanzan que en el futuro “se deberán probar” los productos financieros antes de lanzarlos al mercado, de la misma forma que los artículos farmacéuticos pasan diferentes niveles de pruebas antes de venderse al público. Eso sí, este test puede durar años.



GETTY

**EN ESTA COYUNTURA  
LAS EMPRESAS DEBEN  
CONTROLAR EL RIESGO  
CON PRODUCTOS  
QUE PROTEJAN DE  
LOS IMPAGOS.**

riesgos macroeconómicos y financieros y proceder contra ellos. Sobre todo se va a actuar contra los movimientos financieros a corto plazo (derivados, *swaps*, *hedge funds*), que se ha demostrado que son los más tóxicos. Y esto nos lleva a una paradoja singular: de repente, un mundo como el económico, que se había abandonado al fervor de los mercados y a los gurús financieros, ha tenido que ser rescatado por aquellos a quienes, precisamente, se les había apartado de ellos: los Estados.

**PROTAGONISMO POLÍTICO.** Efectivamente, los Gobiernos tendrán un papel bastante más activo como garantes de las buenas prácticas económicas. “El merca-

do ha demostrado que no se autorregula. El nuevo espacio financiero tendrá que afianzar un modelo, al menos temporalmente, mixto, en el que la supervisión pública y la gestión privada convivan”, avanza Enrique Alcat, experto en comunicación financiera. Ejecutivos de primera fila, como Francisco González, presidente del BBVA, e incluso Miguel Ángel Fernández Ordóñez, presidente del Banco de España, ya han manifestado que la entrada del Estado en algunas entidades es una forma de garantizar su futuro, lo cual no supone su nacionalización. “Es necesario aislar a los jugadores débiles para que la economía se recupere”, ha comentado Francisco González.

**CAMBIOS EN EL LIDERAZGO.** En una época de cambios, también está llamada a modificarse la topografía del liderazgo. China ya es la tercera economía del planeta tras superar a Alemania, y por delante únicamente tiene ya a Japón, que atraviesa una recesión muy dura, y a Estados Unidos. “Los países que saldrán reforzados en este nuevo escenario serán aquellos que hayan trabajado para ser más competitivos y eficientes, naciones con una mejor educación que fomente la innovación y

la formación de sus ciudadanos. Por tanto, al final tendrán ventaja los países escandinavos y Estados Unidos”, reflexiona Vergara.

Otros países, como Italia o Grecia, con niveles de deuda elevadísimos, se verán apartados de este pelotón de cabeza. Y, por su parte, algunas naciones emergentes podrán aprovechar la oportunidad para despegar si llegan a un equilibrio óptimo de estabilidad política, precios competitivos y un mínimo nivel de desarrollo tecnológico (por ejemplo, China o la India). Incluso América Latina (con países como Brasil o Uruguay) va a vivir su momento. Lo ha explicado Joaquín Vidal, economista del Servicio de Estudios del BBVA, en un artículo titulado *Oportunidades en la crisis*: “Por primera vez en un siglo, los países de América del Sur que reformaron sus economías van a crecer en medio de un mundo en recesión”. Al final es como si tuviéramos la imagen de un puzzle con centenares de piezas que se reordenaran en busca de una nueva solución.

**CONTROLAR EL RIESGO ES CLAVE.**

En este convulso panorama, los expertos recomiendan resguardarse bien las espaldas. Manuel Romera, director del sector financiero del Instituto de Empresa, aconseja a bancos y empresas que “controlen muy bien los riesgos, sepan a quién prestan el dinero y hasta cuánto pueden llegar a endeudarse sus clientes”. Una de las opciones para cumplir con este axioma es recurrir a productos que protejan a la empresa frente al enorme problema de los impagos. Esa es otra de las señas de identidad que nos trae el futuro: el aumento de la morosidad y el uso de seguros de crédito para hacerle frente. El Instituto Nacional de Estadística ya ha advertido que la mora comercial se ha triplicado y, por consiguiente, habrá que aprender a convivir con unos porcentajes altos durante los próximos años.

Un buen conocedor de este mercado como Pere Brachfield, profesor de Credit Management de EAE Business School, estima que la morosidad crediticia podrá alcanzar el 14 ó 15% a finales de 2010 para, desde este máximo, empezar a descender lentamente. Su recomendación, con el objetivo de protegerse frente a este vendaval, es clara: “Habría que recurrir a un modelo mixto que alterne los seguros de crédito con sistemas de control de riesgos implantados por la propia empresa, combinando un control interno junto a otro exterior”. <

PRESIDENTE DE CEPYME

# JESÚS BÁRCENAS

“Las pymes deben internacionalizarse”

Bárcenas explica en esta entrevista para *cycprisma* que, para las pymes, este es el momento de asumir los desafíos y aprovechar las oportunidades.

txt\_miguel ángel garcía vega f\_montse velando



“EL FUTURO de las pequeñas y medianas empresas es el futuro de España”, asegura Jesús Bárcenas, máximo responsable de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (Cepyme). Pocas dudas hay del peso de esta afirmación, ya que estas representan el 99% del tejido productivo del país. Se han convertido en el peto y en el espaldar de una época que viene cargada de desafíos para ellas: la angustiosa escasez de liquidez, la imparable morosidad, la incesante pérdida de empleo, la falta de internacionalización, la necesidad de cambiar el modelo económico... Es tiempo, pues, de iniciativas. La situación es compleja, pero de aquí “saldrá un nuevo modelo económico que tendrá, inevitablemente, sus pro-

pias y renovadas señas de identidad”, augura Jesús Bárcenas. Pero antes de alcanzar el futuro hay que atravesar el presente.

### ¿Son las pymes quienes más están acusando la crisis?

Todo es proporcional. Las pymes generamos más del 70 por ciento del PIB del país y cerca del 70 por ciento del empleo. Cuando la economía ha ido bien hemos estado ahí, y ahora que va mal tenemos nuestra

“LOS MAYORES DESAFÍOS, HOY POR HOY, SON LA FINANCIACIÓN Y LA MOROSIDAD”.

cuota negativa. Los mayores desafíos, hoy por hoy, son la financiación y la morosidad. Donde están atascadas las empresas pequeñas y medianas es en la financiación. Las líneas ICO no acaban de ofrecer la agilidad suficiente, a lo que se suma la falta de pago. Las Administraciones están retrasando bastante el pago. Incluso entre las propias empresas cada vez se retribuye más tarde. Si funcionara la línea ICO y si se nos descontara papel, llámense pagarés o certificaciones, la situación no sería tan dramática como la que actualmente vivimos.

¿Cree que una de las enseñanzas que deja esta complicada época es la ineludible necesidad de asegurar el cobro de las transacciones comerciales?

Sin duda. Es un instrumento válido para bastantes empresas. Pero dada la situación de insolvencia y de riesgo, las aseguradoras de crédito están dejando prácticamente a cero a empresas por lo que hay empresarios que se están replanteando un servicio que cada vez les cubre menos los riesgos. Pero entendemos que, también, de la noche a la mañana la morosidad se ha multiplicado.

**¿Hasta qué punto cree que la crisis afectará al empleo en las pymes?**

Nosotros estamos trabajando para que se destruya el menor número de empresas y puestos de trabajo. Esa es nuestra meta hoy en día. Tenemos que intentar que, cuando acabe la crisis, que algún día terminará, las pymes salgan reforzadas, con más peso en internacionalización, con un fuerte impulso en I+D+i y en nuevas tecnologías... Hay que aprovechar este lapso de tiempo, aunque sea complicado. Es verdad que hacer reformas en épocas de vacas flacas resulta difícil, pero las empresas que aspiren a sobrevivir tienen que acometerlas.

**Se ha dicho que los bancos son responsables de parte de los problemas actuales, aunque también que tienen que ser buena parte de la solución. ¿Comparte este argumento?**

Es un tema aparentemente sencillo, pero es complicado. Bancos y cajas de ahorro nos han malacostumbrado en los últimos años. Esto parecía la *fiesta del dinero*; corría a raudales. Las empresas íbamos a pedir cinco y nos daban diez... Y pida más, que no hay problema. Ahora esto contrasta con una crisis financiera internacional y con una recesión muy fuerte. Los bancos están purgando su propia situación y no seré yo quien les defienda, para eso tienen sus propias organizaciones. De todas maneras, tampoco podemos criminalizar al sector. Ellos tienen que salir a los mercados internacionales a financiarse y cada vez resulta más caro hacerlo. Sin embargo, es cierto que deben abrir más la mano de lo que lo están haciendo.

**¿Cómo prevé que van a afectar los problemas del sistema bancario a la morosidad en España?**

Lo que está claro es que para que se arregle la situación lo primero que tiene que solucionarse es el problema financiero. Hasta entonces, resulta difícil que salgamos los demás adelante. Es cierto que España tiene un sistema financiero más saneado que otros países, en principio, más solventes. Ahora bien, mientras no haga su purga estaremos en una coyuntura bastante compleja.

**¿Y por qué no llega la liquidez a las empresas? ¿Dónde está el cuello de botella?**

Quien está dando los avales a los bancos y cajas es el Gobierno. Es, pues, la Administración la que debe

**“ESTÁ CLARO QUE EL ACTUAL SISTEMA ECONÓMICO TIENE QUE CAMBIAR POR UN MODELO MÁS SOSTENIBLE”.**

exigirles y preguntarse a cambio de qué se los concede. Nosotros lo que decimos es que no nos llega el dinero en la medida en que lo requerimos. Operaciones se hacen, pero no todas las que son necesarias.

**Se habla también del papel que juegan los plazos de pago de las administraciones. ¿Hasta qué punto es un problema?**

Es un *handicap* bastante importante porque, además, venimos de una Administración que siempre ha sido morosa. Si pregunta a cualquier empresario, le dirá que el Estado paga tarde y mal. Me gustaría no tener que decirlo, pero es así. En cuanto a las corporaciones locales, el tema resulta complicadísimo. En el ámbito autonómico y de las diputaciones hay algunas que funcionan mejor que otras. Pero también existen más de ocho mil municipios y cada uno tiene su propia filosofía. No voy a decirles cómo tienen que gober-

nar, pues han sido los ciudadanos quienes los han elegido. No obstante, en estos últimos años, cuando han tenido ingresos importantes, lejos de orientarlos a reducir su endeudamiento, los han destinado a otros capítulos, y ahora, a las primeras de cambio, dan la sensación de que están muy mal.

**La exportación y la internacionalización se perfilan como herramientas para capear el temporal. ¿Qué consejo daría a las pymes en este sentido?, ¿deberían apostar por ello?**

Llevamos mucho tiempo diciendo a las pymes que deben internacionalizarse. Pero en los años anteriores el mercado nacional absorbía prácticamente todo lo que se producía, y ha habido empresas que no se lo han planteado. Sin embargo, ahora mismo, vemos que están saliendo más empresarios al exterior. Se está notando una reacción, aunque esto lleva un tiempo; no se hace de la noche a la mañana.

**Los expertos dicen que esta crisis nos dejará un nuevo mundo económico. ¿Cuál será el nuevo panorama después de la crisis?**

Habrà un nuevo modelo económico. El anterior ya no nos sirve. Y si no tenemos la capacidad de evolucionar y de buscar nuestro futuro de una manera clara tendremos un porvenir bastante oscuro. Se ha dejado que el modelo camine solo y ha generado una serie de problemas que ahora comparte todo el país. Lo que ha sucedido ya no tiene arreglo. Hay que aprender la lección para que no se repita. Como ejemplo, el modelo del ladrillo, sin criminalizarlo tampoco, debe tener su dimensión. Lo que no puede ser es que medio país esté viviendo de la promoción inmobiliaria. Que nosotros destruyamos el doble de empleo que Europa indica que algo no se está haciendo bien. Nuestra forma de crecimiento tiene el riesgo de que cuando crecemos lo hacemos bastante deprisa, pero luego caemos a una velocidad enorme. Necesitamos un modelo más sostenible y que no dé tantos vaivenes. <

**El presidente de Cepyme espera que las pymes salgan reforzadas de la crisis, con un fuerte impulso en I+D+i y en nuevas tecnologías.**



# DON SIMÓN CONQUISTA EL MUNDO

## Innovación y diversificación son las claves

La marca Don Simón, bandera del Grupo J. García Carrión, es líder en el mercado gracias a una estrategia basada en la innovación a lo largo de todo el proceso de producción y en su publicidad, la diversificación de productos hasta alcanzar una amplia gama que incluye vinos, zumos, cremas o caldos de verduras, y su presencia en más de 120 países.

txt\_ildefonso garcía



A la izquierda, la bodega que el Grupo tiene en La Rioja y donde se elabora el vino Marqués de Carrión.

**SI USTED YA PASA** de la treintena es probable que recuerde aquella campaña que a principios de los años 80 nos recordaba aquel “Voy a comer con Don Simón” que convirtió a este vino en el más vendido en España, además del vino español más comercializado hoy en todo el mundo (en más de cien países con 16 millones de cajas de nueve litros al año).

“En aquella época —recuerda José García-Carrión Jordán, presidente del Grupo J. García Carrión (JGC)—, con la implantación de las grandes superficies en España, intuí que iba a haber cambios en los canales de distribución y en los hábitos de consumo. Mi objetivo era vender vino en un envase no retornable, que fuera práctico, económico y de poco peso, y que pudiera ser envasado en una sola planta. Opté por presentar el vino en *brik*, lo que para muchos suponía un desafío a la tradición”. Toda una revolución en el mercado del vino de mesa en España que tuvo su continuación poco después, en 1987, cuando JGC lanzó al mercado, bajo la denominación paraguas de Don Simón, una estrategia de marca única que incluía otras bebidas como sangría, mosto y, sobre todo, los zumos.

Fue, sin duda, una apuesta a caballo ganador, como demuestra el hecho de que el pasado año JGC vendiera más de 500 millones de litros de zumo.

Pero el Grupo JGC no es en la actualidad únicamente líder en vinos de mesa y zumos del mercado de alimentación español, sino que está presente además en 11 Denominaciones de Origen del vino, con bodega y viñedos propios, entre los que se encuentran caldos de Ribera del Duero (Viña Arnaiz), Rioja (Marqués de Carrión), Rueda (Solar de la Vega), Valdepeñas (Señorío de los Llanos), Jumilla (Mayoral), Cataluña, Cava (Jaume Serra), Toro (Mayor de Castilla) o La Mancha (Don Luciano).

**DIVERSIFICACIÓN.** En su afán por innovar y diversificar su presencia en el sector, JGC impulsó a principios de los noventa una dinámica de lanzamientos de nuevos productos. De este modo, en 1992 fueron pioneros en la creación de un novedoso concepto de refresco con más fruta y sin colorantes ni conservantes. Un año más tarde llegó al mercado el Té Frío Don Simón como alternativa a los tradicionales refrescos sin gas.

En 1995 la apuesta de este Grupo por los productos sanos y naturales lo llevó a acometer una gran inversión en una planta de materia prima, con la mejor tecnología para exprimido de zumo de naranja y elaboración de gazpacho. También fueron los primeros en lanzar un zumo enriquecido con calcio y atendieron a las nuevas necesidades de los consumidores, con productos como Bio Don Simón, néctar sin azúcar, bebida de soja, horchata, etcétera. En 2003 crearon una nueva división con las cremas naturales de verdura y, más tarde, con los caldos tradicionales. Hoy, la diversificación de productos del grupo se refleja en un *mix* de negocio basado en tres pilares: el zumo y las bebidas de frutas, que suman un 62% del total; la venta de vinos y cavas, que constituyen el 35% del negocio; y el gazpacho, las cremas y los caldos, que alcanzan el 3%.

El sello innovador también se imprime en sus campañas de marketing. Así, el Grupo fue pionero en utilizar la publicidad comparativa, en 1995, contra el gigante Pepsico para lanzar su refresco de frutas, el único sin conservantes ni colorantes. Años después volvió a utilizarla para demostrar que su zumo de naranja se obtiene directamente de las naranjas exprimidas, a diferencia del de la competencia, que procedía de concentrado.

**UNA TRAYECTORIA EXITOSA.** La trayectoria del Grupo J. García Carrión se inició en Jumilla (Murcia) hace varios siglos, cuando la familia Carrión, propietaria de viñedos en la zona, vendía vino en su propia bodega. Sin embargo, la fecha fundacional se sitúa en 1890, cuan-

**EL GRUPO ENCABEZA EL SECTOR DE VINOS DE MESA Y ESTÁ PRESENTE EN 11 DENOMINACIONES DE ORIGEN.**

do el bisabuelo de José García-Carrión Jordán acometió la construcción de una nueva bodega, ya con ciertas dimensiones para la época, debido al gran auge de la exportación del vino de Jumilla a Francia. En 1945 nació la marca Castillo de San Simón, un vino procedente de los viñedos propios de la familia, y en 1970 se instaló el primer tren de embotellado de alta capacidad, preparado para producir 18.000 botellas por hora. En 1982 llegó Don Simón, que poco más tarde pasó a compartir también nuestros desayunos y meriendas con sus zumos.

**LAS CIFRAS DE UN GIGANTE.** En 2008 JGC tuvo una facturación de 600 millones de euros, con ventas en más de 120



La diversificación siempre ha sido una de las claves en la estrategia del Grupo, con una amplísima gama de vinos, zumos y bebidas de frutas.

esta planta ha supuesto una inversión de 120 millones de euros.

Con la puesta en marcha de este centro en Huelva se ha conseguido poner en marcha un proceso integral en la propia plantación, lo cual logra evitar transportes innecesarios que deterioran la calidad del producto. Así, se consigue exprimir el fruto en tan solo 24 horas desde su recogida, algo imprescindible en la calidad de un zumo al ser la naranja una fruta muy delicada, que comienza a perder propiedades una vez recogida del árbol.

**CALIDAD E I+D+I.** La calidad se basa en el seguimiento y control de la materia prima en el campo. Para ello, el Grupo cuenta con acuerdos a largo plazo con agricultores a los que garantiza la compra de su producción. Asimismo, dispone en todos sus centros de producción de un sistema de gestión de la calidad que cumple con la norma internacional ISO 9001:2000. Todas sus instalaciones cuentan con un certificado de conformidad con la normativa alimentaria BRC-Global Standard Food. Además, la planta de Almería cuenta

> países. El Grupo cuenta con diez centros de elaboración y emplea a 780 personas, trabaja con 30.000 agricultores y dispone de 130.000 hectáreas de cultivo. Para hacernos una idea de la implantación en España de su producto estrella, los zumos, baste indicar que Don Simón copa casi la mitad (47,4%) del mercado.

**ÚLTIMA TECNOLOGÍA.** Todo ello para manejar una producción que se recoge en un total de 64 líneas de envasado con una capacidad anual de 2.000 millones de unidades. Se trata de plantas de proceso y envasado de última tecnología, pioneras a nivel mundial. Por ejemplo, la de Daimiel (Ciudad Real), con una producción de 800 millones de envases por año, es la más eficiente de Europa. O la planta de Gador (Almería), inaugurada en 2003,

especializada en tratamiento de vegetales (gazpacho, cremas de verduras naturales y caldos), con una capacidad de 120 millones de kilos por año y cuya tecnología es el resultado de la I+D propios.

El último proyecto supone una inversión en equipamiento integral agroalimentario en Huelva para la elaboración de zumo de naranja natural, con una capacidad de 300 millones de kilos de naranja por año, y una tecnología de almacenamiento y llenado estéril (sin pasteurización) inexistente en Europa y construida en el centro de una plantación de 1.500 hectáreas. La finca, con naranjos exclusivamente para zumo, servirá de modelo para la plantación de hasta 10.000 hectáreas en la primera fase, con contratos a largo plazo con los agricultores para cubrir los objetivos de venta en Europa. La construcción de

**EL OBJETIVO ES MANTENERSE ENTRE LAS CINCO PRIMERAS EMPRESAS DEL SECTOR DEL ZUMO EN EUROPA.**

con la Certificación Europea que autoriza a envasar productos ecológicos.

**EL FUTURO DE GARCÍA CARRIÓN.**

JGC se plantea como objetivo mantenerse entre las cinco primeras empresas de Europa en el campo de los zumos. En cuanto a vinos, las previsiones incluyen vender en cuatro o cinco años unos 50 millones de cajas con la siguiente distribución: 35 millones de cajas de Vinos de la Tierra, sangrías, etcétera; 15 millones de cajas de vinos de 15 a 30 euros por caja; y 2,5 millones de cajas de Vino Premium.

Estas previsiones prácticamente duplicarían el volumen de ventas que obtuvieron en 2006 los vinos de Familia García Carrión en el mundo, con 26,80 millones de cajas de nueve litros, lo que situó al Grupo en el sexto lugar mundial en esta clasificación. <

**ABORDAR CON GARANTÍAS LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL**

Operación asegurada en Crédito y Caución

Desde el Grupo J. García Carrión afirman que "la colaboración con Crédito y Caución viene de lejos, pues se remonta al año 1982 en el mercado nacional. Nada menos que 26 años ininterrumpidos durante los cuales ambas compañías vienen compartiendo un modelo de gestión del riesgo comercial basado en la confianza y el servicio a los clientes. Nuestro grado de satisfacción es muy alto, y esto nos animó a ampliar la relación incorporando el mercado exterior en el año 1997 para abordar con mayores garantías la expansión internacional. Este nivel de entendimiento ha significado para el Grupo el desarrollo de su expansión comercial minimizando los riesgos inherentes al mismo, al contar con un compañero de viaje que siempre ha sido sensible a las necesidades de nuestra compañía y las exigencias del mercado".

→ **IV FORO PROFESIONAL DE GESTIÓN DE COBROS Y PREVENCIÓN DE LA MOROSIDAD**

Consultar programa en:  
[www.interban.com](http://www.interban.com)

Las preocupantes cifras de la morosidad no cesan de aumentar en nuestro país, y precisamente este foro, que ha llegado a su cuarta edición, se celebra con el objetivo de ayudar, educar y acercar a las empresas las metodologías, mecanismos, instrumentos y herramientas existentes para mejorar la gestión de cobros y prevención de la morosidad.

Crédito y Caución participa como entidad patrocinadora de estas jornadas, que se realizan en Madrid, Valencia, Bilbao, Sevilla y Barcelona. Dirigidas a directores financieros, de tesorería, gerentes de crédito y dirección general, las ponencias tratan temas como los sistemas avanzados de medición del riesgo, las claves del seguro de crédito como herramienta de gestión integral en tiempos de crisis, el papel de la banca en los pagos interempresariales y los instrumentos de apoyo a la actividad comercial, cómo implementar una metodología eficaz para obtener un buen resultado de las acciones para el recobro o cómo realizar la reclamación jurídica de impagados.

→ **MANAGER FÓRUM: CONGRESO NACIONAL DE FINANZAS 2009**

[www.managerforum.es](http://www.managerforum.es)

Crédito y Caución patrocina este congreso, el mayor evento para la dirección financiera en España —más de 2.500 directivos acudieron en 2008—. Se celebran ediciones en las ciudades de Barcelona, Valencia, Bilbao y Madrid de esta cita imprescindible para directores generales, financieros, de tesorería y *controllers*. El congreso pretende crear las condiciones perfectas para identificar, analizar y comunicar las variaciones del presupuesto, optimizar el flujo de caja, anticiparse y prepararse a los cambios del clima económico, optimizar la rentabilidad y medir el riesgo empresa, entre otros temas. En definitiva, se trata de descubrir los factores clave del éxito en la dirección financiera.



## ¿HASTA DÓNDE QUIERE LLEGAR SU EMPRESA?

**cycprisma** es la revista corporativa de Crédito y Caución que se distribuye entre sus 30.000 clientes y colaboradores, un camino directo para potenciar el negocio 'B to B' y llegar a empresas de todos los perfiles y sectores.

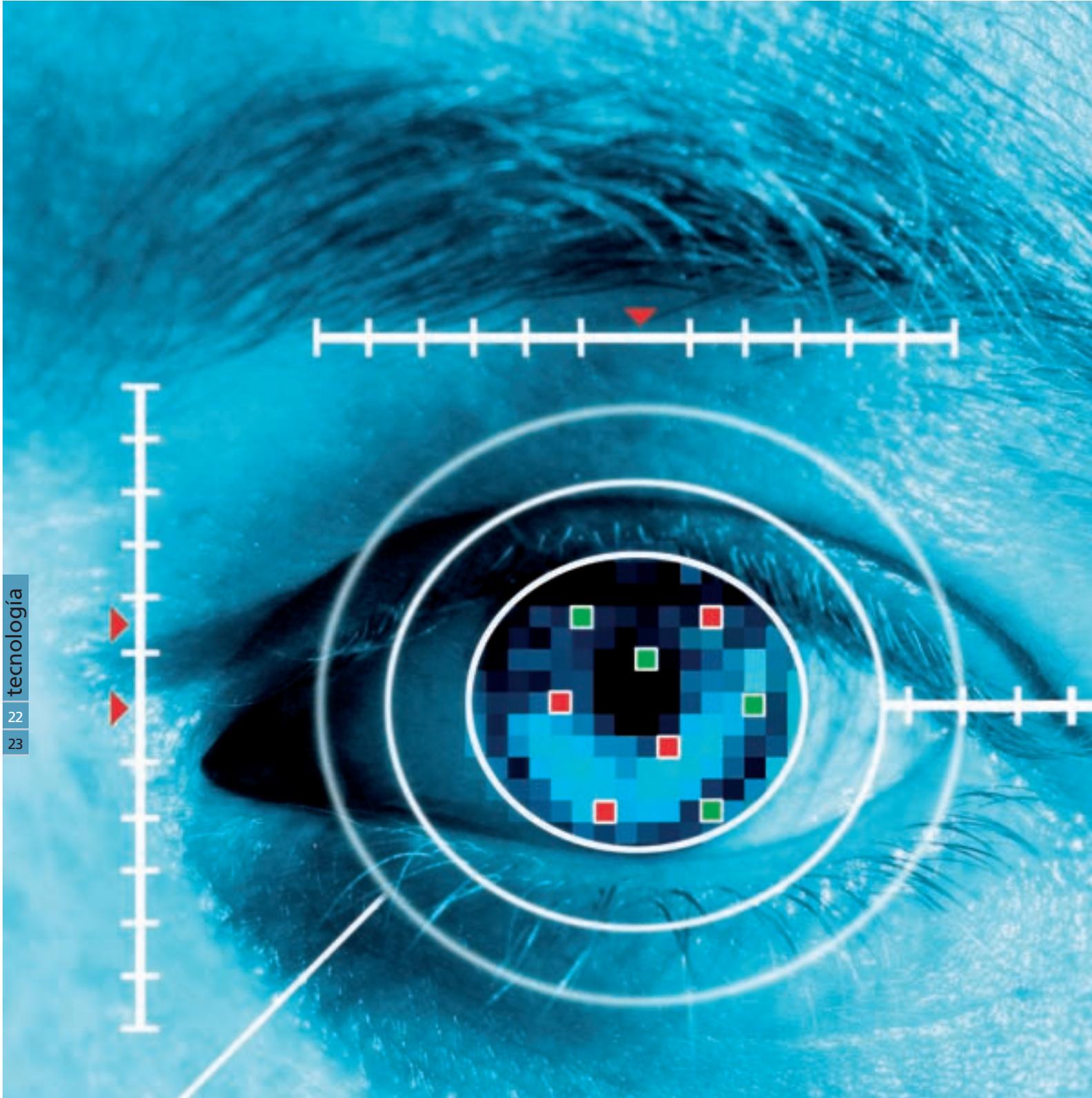
Contrate su publicidad en **cycprisma** y **llegue aún más lejos**

Contacto: Lola Verdejo **91 436 01 58**  
(MRM Worldwide Spain)



> **cycprisma**

EL ESCAPARATE PERFECTO PARA SU NEGOCIO



# IDENTIFICACIÓN BIOMÉTRICA: LOS OJOS Y LOS OÍDOS DE LA EMPRESA

Cada vez es más usual la adopción de sistemas biométricos, capaces de identificar a las personas en función de sus rasgos físicos únicos. Su misión es blindar el acceso a las oficinas y redes corporativas. Las clásicas contraseñas y tarjetas pronto serán algo del pasado.

txt\_raúl puerta



SEARCHING

**EL IRIS**, la huella dactilar, la voz o la geometría de la cara o de la mano son rasgos físicos únicos e intransferibles de cada persona. La ciencia que los estudia es la biometría, y es en el ámbito de la seguridad donde más intensivamente se aplica. De hecho, la identificación de los individuos mediante el reconocimiento biométrico ya no es algo propio de las películas de ciencia ficción.

Como explica Daniel Cuesta, experto en Sistemas de Identificación y Biometría de Indra, “el método de autenticación tradicional [asociado a elementos como contraseñas, llaves y códigos de acceso] no es efectivo a la hora de asegurar la identidad del individuo, porque puede ser conocido por un tercero, y resulta tremendamente vulnerable. Sin embargo, cualquier patrón biométrico físico o de comportamiento es un rasgo inherente a la persona; su verificación certifica la identidad porque no puede ser transmitido”.

Es por esto que, a partir de este verano, la Unión Europea exigirá la emisión de pasaportes biométricos con imágenes faciales (ya incluidas en el nuevo e-pasaporte español) y huellas digitales.

Y aunque la biometría ha estado tradicionalmente vinculada al control de la identidad de los individuos por parte de las administraciones —especialmente en edificios públicos y aduanas—, su expansión se ha trasladado al ámbito privado. Como explica el responsable de Indra, multinacional que realiza consultoría e integración de sistemas biométricos y cuenta con su propia línea de I+D, “resulta cada vez más común que las empresas incorporen estos mecanismos para blindar la información, proteger el acceso a zonas restringidas, controlar la presencia de los empleados y ofrecer la autenticación al acceder a servicios *on line*”. Como Codorníu o Telefónica I+D, empresas que ya han apostado por la identificación biométrica.

Según la consultora International Biometric Group, los lectores de huella dactilar son los más extendidos: acaparan en torno al 50% del mercado. Es el caso de SeMarket —compañía que ofrece soluciones de reconocimiento de cara, voz, huella dactilar y firma electrónica—, que ha implementado en el Grupo Hospital de Madrid un novedo-

so sistema de identificación mediante huella para pacientes y empleados.

**LAS PYMES SE APUNTAN.** Josep Berengueras, responsable de Desarrollo de Negocio en Intuate, firma española especializada en soluciones biométricas, apunta que “el menor precio, su precisión como herramienta de seguridad y la facilidad de uso han impulsado la adopción de sistemas biométricos en la empresa. Todos estos factores hacen que la pyme ya esté utilizando estas técnicas como solución a los accesos tanto físicos como lógicos”.

Como ejemplos de uso, el Hotel Continental Palacete de Barcelona ha instalado dos terminales de control de presencia de la empresa española Rimax, que también ha proporcionado tecnología biométrica para la ludoteca Gestión de Parques Infantiles o algunos salones de peluquería Jean Louis David en Madrid.

**¿CÓMO FUNCIONA?** Luis Gisbert, director de Marketing de SeMarket, explica que “el reconocimiento de voz es muy sencillo y económico de implementar, además de poco intrusivo; simplemente, a través de un teléfono, el usuario puede autenticarse de manera remota y segura”. Además, “otros mecanismos alternativos se van abriendo camino por ofrecer sensibles ventajas en determinadas circunstancias: el reconocimiento facial por la facilidad para obtener la muestra; el iris, con muy alto grado de fiabilidad, o los patrones venosos, que permiten la detección sencilla de que el individuo está vivo”, explica Daniel Cuesta.

En todos los casos, para que el proceso de identificación resulte efectivo, es necesaria una acreditación previa de la persona durante la fase de registro en la que se almacena y codifica su información y característica individual —iris, huella dactilar, venas...—, datos que luego analizan y comparan los lectores de hardware y los sistemas de software, concediendo o no acceso a la persona. >

- > Además de reforzar la seguridad de la empresa —al evitar intrusiones, robos y tráfico de información confidencial—, la biometría permite ahorrar a medio plazo, ya que se elimina el coste de gestionar contraseñas, tarjetas de identidad o llaves de los empleados. Además, las llamadas al *help desk* se reducen enormemente, lo que permite al encargado de seguridad IT de la empresa centrarse en la mejor gestión de las redes.

**APLICACIÓN EN LA RED.** Al mismo tiempo, a medida que aumenta el número de transacciones de alto nivel por Internet es necesario blindar los accesos remotos al comercio electrónico con nuevos mecanismos. “La biometría aplicada a Internet cobra mucha importancia a partir del momento en que la Red ofrece servicios no presenciales y es necesario identificarse a distancia”, concluye Berengueras.

Junto a la seguridad de oficinas y la Red, los sistemas biométricos se utilizan ampliamente para el control de presencia del personal, sustituyendo a las tarjetas de fichar. Las estadísticas mundiales desvelan que el fraude en la asistencia (cuando un trabajador ficha por otro) asciende a una media de dos horas por persona y semana; este absentismo encubierto se traduce en una importante pérdida de tiempo de productividad y trabajo remunerado, que podría evitarse con la identificación biométrica.

En cuanto al usuario, el principal beneficio de los sistemas biométricos es la conveniencia. Como señala Luis Gisbert, “con la biometría el elemento de identificación nunca se olvida, ni se pierde, deteriora o sustrae; además de



## AUTENTICACIÓN EN LA RED

**ACTUALMENTE**, el método de autenticación más seguro en Internet es la firma digital. Crédito y Caución fue la primera empresa española en solicitar la firma digital a la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre en 2004, obteniendo plena validez jurídica de todos los documentos que llevan su sello y que facilita telemáticamente a sus asegurados. Carlos Muniesa, director de Estrategia y Procesos de la Compañía, asegura que “la plataforma de firma ha evolucionado mucho desde entonces; de los cuatro modelos de documento iniciales hemos pasado a 28, que además son mucho más fáciles de utilizar”.

A finales de 2008, Crédito y Caución había emitido más de 16 millones de documentos con su firma electrónica, lo que hace innecesario imprimir, sobrar, franquear, enviar y archivar. Si

el coste de gestión de cada documento físico puede ascender a 1,85 euros para la empresa receptora, “los asegurados que han activado el servicio mediante nuestra plataforma *on line* se han ahorrado más de 30 millones de euros en estos cuatro años”. Junto a la mejora operativa y el ahorro, “sus principales beneficios son la seguridad de que el emisor es Crédito y Caución, que nunca se podrá repudiar el documento y que no puede ser visto por terceros o alterarse sin que la manipulación sea inmediatamente detectable”. El sistema —extendido a mediadores y abogados colaboradores— se está reforzando para integrarse con Adobe PDF de forma transparente. Y en un futuro próximo, “Crédito y Caución estudiará la viabilidad de combinar la firma electrónica con el e-DNI y la autenticación biométrica”.

**LA IDENTIFICACIÓN BIOMÉTRICA ES UNA HERRAMIENTA MUY ÚTIL CONTRA EL ABSENTISMO LABORAL.**

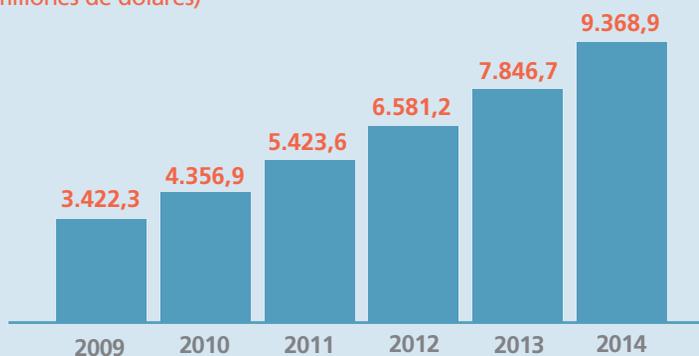
ser fácil de utilizar y combinarse con otros sistemas de seguridad”.

**SISTEMAS INTEGRADOS.** Dado el rápido avance de la tecnología, el mercado evolucionará hacia la integración de distintos sistemas: “Con el tiempo obtendremos estándares que permitan la combinación de varias tecnologías, facilitando una implantación masiva y convirtiendo la biometría en algo cotidiano”, subraya el responsable de Intuate.

Un ejemplo es Wincor Nixdorf —segundo proveedor mundial de cajeros automáticos—, que ya aplica la lectura de la huella digital y las venas de las manos para que los bancos confirmen la identidad de sus clientes al sacar dinero; y pronto se usará para pagar en el supermercado.

Como asegura el responsable de SeMarket, “en breve la biometría estará integrada en la mayoría de los procesos que requieran autenticación. Pagar en un restaurante, acceder a nuestro PC, abrir la puerta de casa o arrancar el coche mediante reconocimiento biométrico son aplicaciones que utilizaremos de manera habitual”. <

**INGRESOS ANUALES DE LA INDUSTRIA BIOMÉTRICA**  
(en millones de dólares)



Fuente: International Biometric Group

Llame al 902 12 00 82 para acceder, sin cargo, al servicio quincenal de noticias económicas por e-mail de Crédito y Caución.



### REFUERZO TÉCNICO

Para preservar la calidad de su servicio en el actual escenario económico, Crédito y Caución ha redimensionado un 22% los equipos de sus áreas técnicas, encargadas del mantenimiento de pólizas o del seguimiento de los riesgos asociados a los clientes.



### CyCRED EN INGLÉS

Crédito y Caución ha incorporado una versión en inglés de CyCred, el servicio *on line* de gestión del crédito, para responder a las necesidades de los clientes que cuentan con una dimensión global. Esta versión se suma a las ya existentes en castellano, portugués, portugués brasileño y catalán.

# > cycnews

LAS NOTICIAS DE CRÉDITO Y CAUCIÓN

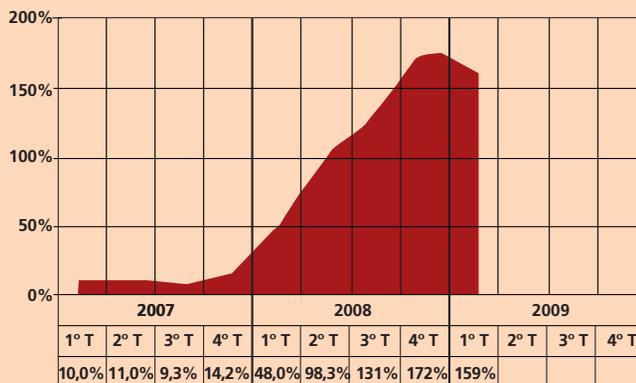
## ÍNDICE CRÉDITO Y CAUCIÓN DE INCUMPLIMIENTO

### Los niveles de morosidad registran un leve descenso



De acuerdo con el Índice Crédito y Caución de Incumplimiento, el repunte de la morosidad empresarial creció un 159% frente a los valores de hace un año. Se trata de una tasa significativa pero, por primera vez desde que el Índice comenzó a presentar un cambio de tendencia, en septiembre de 2007, refleja una desaceleración del crecimiento de la morosidad empresarial. Según las previsiones de Crédito y Caución, la recuperación no comenzará a apreciarse hasta 2010.

ÍNDICE CYC DE INCUMPLIMIENTO  
Valoración interanual/Fuente Crédito y Caución



# 41%

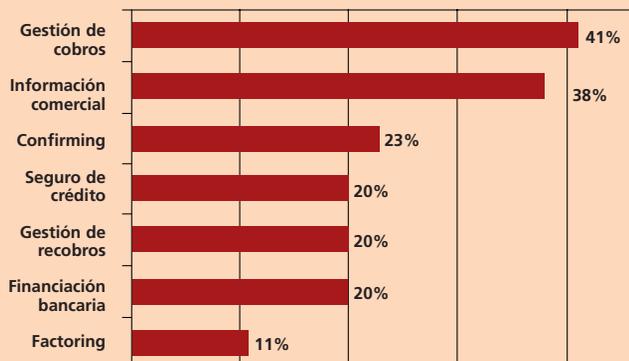
El 41% de las empresas soporta una tasa de impagos inferior al 5% gracias a la utilización de productos como el seguro de crédito que optimizan la gestión del ciclo de cobros y pagos.

### El seguro de crédito reduce la tasa de impagos



El informe *Managers Answers, cobros y morosidad 2009*, desarrollado por Interban Network, Tatum, Crédito y Caución e Iberinform, y en el que han participado 312 directivos, arroja un dato revelador: el 41% de las empresas soporta una tasa de impagos inferior al 5% gracias al seguro de crédito que, con su triple garantía —prevención, indemnización y recobro—, optimiza la gestión del ciclo de cobros. El estudio muestra, asimismo, la importancia de las dos garantías adicionales a la indemnización que ofrece Crédito y Caución: información comercial para prevenir los impagos y la externalización del recobro.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN  
% de empresas que las utilizan/Managers Answers





### DICCIONARIO DE ECONOMÍA

El Grupo Intereconomía ha publicado una guía de términos económicos con el apoyo de Crédito y Caución.



**LAS 5.000 MAYORES EMPRESAS** Iberinform elabora para *Actualidad Económica*, por cuarto año consecutivo, el ranking de las 5.000 mayores empresas.



**SEMINARIOS SECTORIALES** Crédito y Caución participa a lo largo de 2009 en una serie de seminarios centrados en varios sectores.

## Europa Central y del Este, mercados fiables

El 85% de las empresas con intereses en la región no ha apreciado un impacto significativo de la actual recesión y el 67% de ellas tampoco espera que se produzca en 2009.

Según el estudio *Tiempo de pruebas, inversiones y comercio en Europa Central y del Este*, las empresas con intereses en esta región no esperan un deterioro significativo de su entorno de negocio en 2009. De hecho, el 61% estima que sus ingresos anuales crecerán por encima del 6% en los próximos tres años y el 90% prevé un incremento de sus beneficios en el mismo periodo.

Polonia es el destino prioritario, aunque existe un interés creciente por los Balcanes, y la adhesión a la Unión Europea de alguno de estos mercados ha facilitado las operaciones comerciales, a pesar de la existencia de barreras no arancelarias. Entre los obstáculos, las empresas citan la excesiva

o poco clara burocracia, las deficientes infraestructuras, la escasez de personal cualificado y el aumento de los costes salariales.

### ¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES FACTORES HAN SIDO MÁS IMPORTANTES PARA SU EMPRESA AL ABORDAR EUROPA CENTRAL Y DEL ESTE?



### Crédito y Caución, premio a la Estrategia Empresarial 2008

Este galardón de la revista *Ejecutivos*, que concede un jurado formado por las empresas premiadas en los cinco años anteriores y que distingue la trayectoria de 15 empresas, pone en valor el proyecto de internacionalización de la Compañía, que ha reforzado su liderazgo en el seguro de crédito a la exportación. Además de a Crédito y Caución, el jurado de la publicación ha distinguido a la Autoridad Portuaria de Melilla, Cadmo/Conocimiento, la Fundación Padre Arrupe, Grupo Zeltia, la Junta de Castilla-La Mancha, Madrid Excelente, Merck, Mutua Madrileña, Novartis, Renfe, Ree, Tecniberia y, a título personal, a Juan Velarde y Vicente Lage.



Los representantes de las empresas premiadas posan con su galardón.



**Cámara**  
Sevilla

### JORNADA SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN

Crédito y Caución participa en la jornada *Morosidad y riesgos en el comercio internacional: soluciones para el empresario*, organizada por la Cámara de Comercio de Sevilla.



### PREMIOS SOLIDARIOS DEL SEGURO

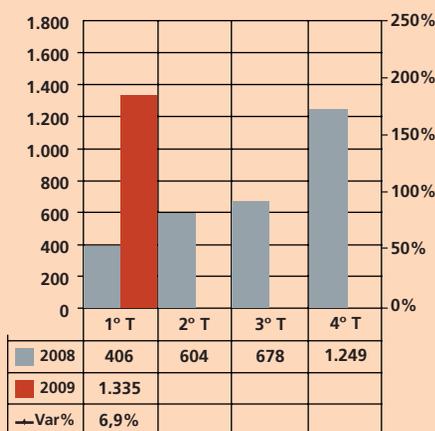
Crédito y Caución ha reconocido la labor de la Fundación Vicente Ferrer en Anantapur, la India, por la vocación exterior del proyecto y sus objetivos de sostenibilidad y creación de tejido productivo a largo plazo.

## Las insolvencias se estabilizan en el primer trimestre de 2009

Aunque en este periodo se registraron 1.335 nuevos procesos concursales, lo que significa un aumento del 6,9% respecto al último trimestre de 2008, se observa una tendencia a la estabilización.

A pesar de este dato, comienza a apreciarse una estabilización de los niveles de concursalidad trimestral cerca de los 1.400 procesos, lo que sitúa las previsiones para 2009 en el entorno de los 5.000 procesos. Respecto al último trimestre de 2008, las insolvencias judiciales han descendido en el sector de la construcción —un 10%—, máquinas y herramientas y alimentación/distribución, mientras que han aumentado más del 85% en juguetes, electricidad y bienes de equipo. Por comunidades, en Cataluña —que concentra siempre el mayor número de procesos debido a su peso en la economía— se ha producido un ligero descenso, 1,5%, en la concursalidad. La mayor estabilidad se registra en Baleares, País Vasco y Andalucía, con un descenso en el número de procesos concursales por debajo del 15%. Por contra, el crecimiento de las insolvencias judiciales ha sido más acusado en Asturias y La Rioja, por encima del 60%.

PROCESOS CONCURSALES  
Fuente: Crédito y Caución  
VARIACIÓN INTERTRIMESTRAL



### El seguro de crédito cubre 1,6 billones de euros en el mundo

Icisa, que agrupa a 43 aseguradoras de crédito que concentran el 95% de la cuota mundial y entre las que se encuentra Crédito y Caución, estima que los riesgos asegurados en el mundo superan los 1,6 billones de euros.



### El plazo medio de pago, en 124 días

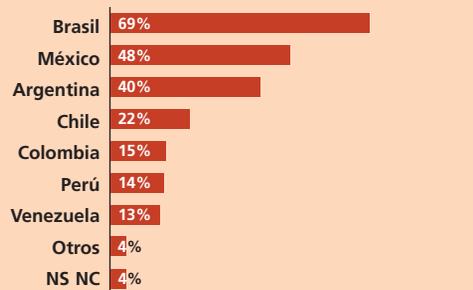
Según datos de Iberinform, la compañía del Grupo Crédito y Caución especializada en información comercial, el plazo medio más alto lo ostenta el sector de la construcción, con 172 días, y el más bajo, el comercio, con 74 días. Por comunidades, el mayor periodo medio de pago se sitúa en Madrid, con 137 días, y el menor en Ceuta, con 71 días.



### Brasil, la gran apuesta latinoamericana

Latinoamérica tiene mucho que ofrecer a las empresas que buscan nuevos mercados para su expansión. Así, según el informe *Un panorama complejo, la inversión y el comercio en Latinoamérica*, Brasil es el mercado prioritario para la mayoría de las empresas con intereses en la zona, seguido de México y Argentina. Perú y Chile son valorados por las facilidades para operar que conceden a las empresas extranjeras. El 61% de las empresas prevé que su cifra de negocio crezca por encima del 6% en los próximos tres años y el 59% espera la misma tendencia para sus beneficios.

LATINOAMÉRICA  
Mercados prioritarios en los próximos 3 años  
% encuestados



# Crecimiento, solvencia y dimensión internacional

Los resultados del ejercicio 2008 de Crédito y Caución son un reflejo del liderazgo y de la solidez de la Compañía. Los dos pilares en los que se apoya este crecimiento, máxime en el actual entorno de inseguridad ante el cambio de ciclo económico, son la pertenencia a un gran grupo internacional y el sostenimiento de los niveles de solvencia.

## CAMBIO DE CICLO

Crédito y Caución ha sabido adaptarse al entorno económico, marcado por el cambio de ciclo y la profunda reestructuración de diversos sectores, al apostar por la indemnización como parte importante de su propuesta de valor, y a través de la cual ha asumido el riesgo de impago conjuntamente con sus asegurados.

De esta manera, en 2008 las indemnizaciones recibidas por las empresas clientes han crecido un 72,2% en 2008, hasta los 451,5 millones de euros.

En el actual entorno de incertidumbre, la mayor aportación del seguro de crédito es su capacidad para tomar decisiones acerca del comportamiento en pagos de cada una de las empresas que conforman el tejido empresarial. Así, Crédito y Caución mantiene coberturas en todos los mercados del mundo y sectores económicos y anticipa los cambios en el perfil de las firmas deudoras de los asegurados. Este contexto ha situado el resultado ordinario de la Compañía en unas pérdidas de 18,7 millones de euros.

## RESULTADOS 2008 CRÉDITO Y CAUCIÓN

<b>Primas emitidas</b> (Millones de euros) crecimiento 2007-08: 19,6%	<b>504,9</b>
<b>Empresas aseguradas</b> (Pólizas) crecimiento 2007-08: 8,5%	<b>30.341</b>
<b>Nuevos clientes</b> (Pólizas) crecimiento 2007-08: 16,2%	<b>6.821</b>
<b>Riesgos cubiertos</b> (Millones de euros) crecimiento 2007-08: -16,8%	<b>162.532</b>
<b>Clasificaciones emitidas</b> (Millones de uds.) crecimiento 2007-08: 17,6%	<b>3,4</b>
<b>Indemnizaciones</b> (Millones de euros) crecimiento 2007-08: 72,2%	<b>451,5</b>

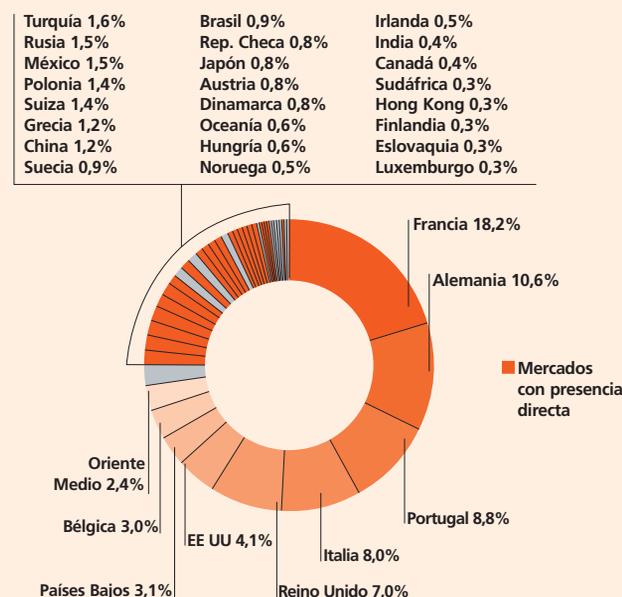
EN UN ENTORNO DE CRECIENTE DEMANDA DE SEGURO DE CRÉDITO, LA COMPAÑÍA CRÉDITO Y CAUCIÓN HA SUPERADO POR PRIMERA VEZ LA BARRERA DE LAS 30.000 EMPRESAS ASEGURADAS.

## LA SOLIDEZ DE UN GRAN GRUPO

La integración de Crédito y Caución y Atradius en 2008 ha creado un Grupo más grande y diversificado, que suma una cuota mundial de mercado del 31%. Y como consecuencia de esto, actualmente, los analistas de Crédito y Caución disponen de acceso sin restricciones a toda

la información crediticia y de riesgo del Grupo Atradius de 52 millones de empresas, lo que mejora la velocidad de sus decisiones, calidad y seguimiento. No se trata solo de estados financieros, sino de información enriquecida con datos propios sobre comportamiento en pagos aportados por los asegurados del Grupo.

## EXPORTACIONES ESPAÑOLAS POR MERCADOS 2008

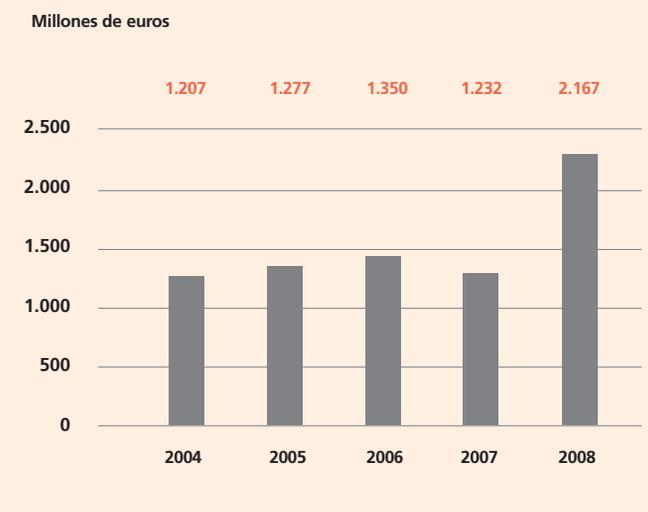


LA INTEGRACIÓN CON ATRADIUS HA PERMITIDO A CRÉDITO Y CAUCIÓN SER EL ÚNICO OPERADOR CON PRESENCIA SIGNIFICATIVA EN EL MERCADO IBÉRICO QUE PUEDE OFRECER SERVICIO DIRECTO EN 42 PAÍSES.

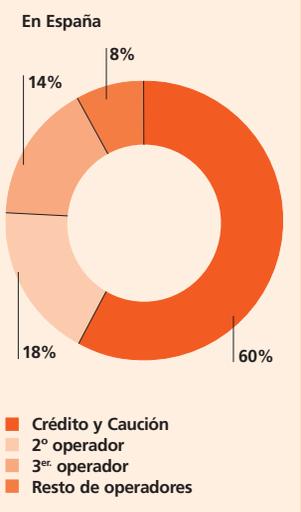
### SOLVENCIA ASEGURADA

Crédito y Caución afronta este ciclo económico con plena confianza en su experiencia en la gestión del riesgo. Para ello, la Compañía ha llevado a cabo un refuerzo significativo de sus niveles de solvencia y provisiones técnicas, manteniendo siempre una política de inversiones prudente y diversificada. En este sentido, y de acuerdo con los datos de cierre de 2008, el patrimonio neto no comprometido por la Compañía representa el 292% del mínimo legal exigido por los órganos de control. Los altos niveles de solvencia de Crédito y Caución se ven reforzados, además, por su pertenencia al Grupo Atradius, líder mundial en el aseguramiento de créditos comerciales y cobro de deudas. En 2008, las provisiones técnicas del Grupo se incrementaron un 76%, hasta los 2.167 millones de euros, y sus fondos propios crecieron un 19%, hasta los 1.016 millones de euros. Con ello, el exceso de capital sobre los requerimientos legales es de cerca de 600 millones de euros, lo que representa un 300% del margen de solvencia exigido para operar.

### PROVISIONES TÉCNICAS DEL GRUPO ATRADIUS 2004-08

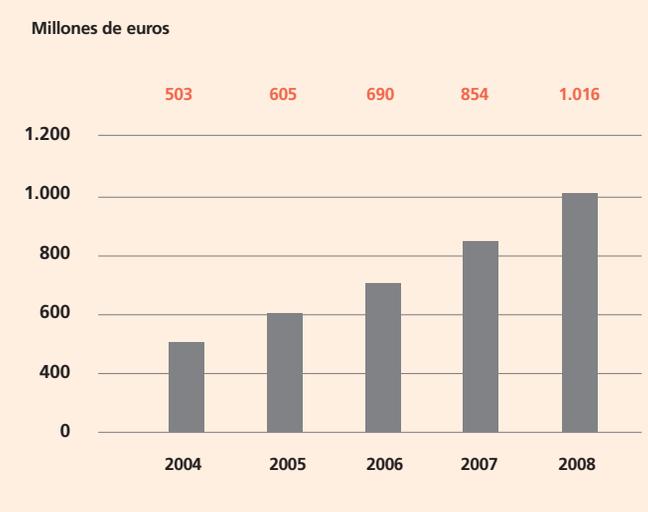


### CUOTAS DE MERCADO

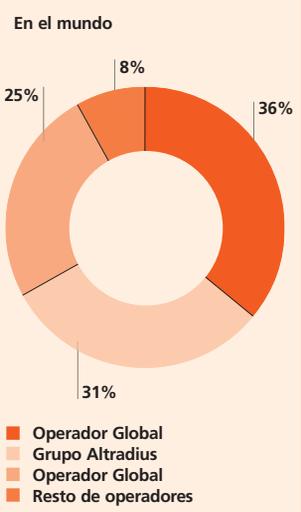


EL PATRIMONIO NETO NO COMPROMETIDO POR CRÉDITO Y CAUCIÓN REPRESENTA EL 292% DEL MÍNIMO LEGAL EXIGIDO POR LOS ÓRGANOS DE CONTROL.

### FONDOS PROPIOS DEL GRUPO ATRADIUS 2004-08

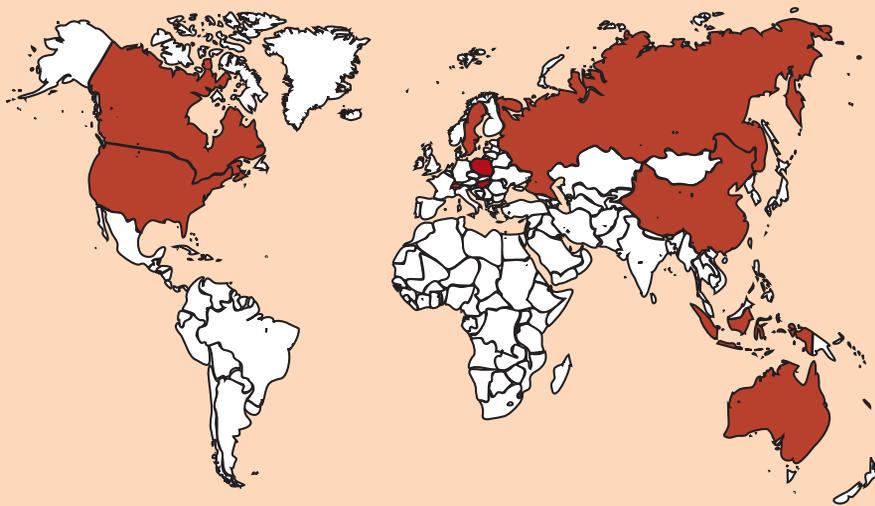


### CUOTAS DE MERCADO



## Más vale prevenir

El análisis de los mercados que recoge el Market Monitor, que mensualmente emite Crédito y Caución en España, Portugal y Brasil, arroja un diagnóstico claro: la crisis arrecia y los niveles de morosidad aumentan sin distinguir entre economías avanzadas o emergentes, lo que hace necesario extremar la precaución.



### China

En 2009 se prevé una contracción del crecimiento de la economía china de hasta el 7%, debido a su gran dependencia de la exportación. Así, la fuerte caída de la demanda mundial, unida a la pérdida de confianza del consumidor, ha hecho mella en alimentación, TI y electrónica, papel e impresión, construcción, acero/metales, industria textil y ropa y producción de juguetes. No se prevé una recuperación a corto plazo.

### Rusia

Este mercado debería tratarse con la máxima cautela, ya que pocas empresas rusas han salido indemnes de la crisis y se espera que las ventas minoristas sigan cayendo, con la construcción, el desarrollo inmobiliario y el metal como

sectores especialmente problemáticos. Cabe esperar un aumento de los impagos e insolvencias por lo que los proveedores deben tener mucha precaución.

### Australia

La economía australiana está en recesión y se prevé que la rentabilidad y el *cash-flow* se deterioren en sectores clave (construcción y materiales; bienes de consumo duradero y sector minorista; ropa, calzado e industria textil o minería), en los discrecionales (viaje, ocio y automoción) y en TI y servicios. Las insolvencias de empresas han crecido un 40% en comparación con el año anterior y el entorno de negocios es de cautela.

### Canadá

En 2008 la economía canadiense se ha sumido en una

profunda recesión. Se prevé que se contraiga aún más en 2009 —con déficit presupuestario por primera vez en más de diez años— y que no se recupere hasta al menos 2010. En 2008, el PIB disminuyó un 3,4% interanual; las exportaciones un 9,7% interanual; las importaciones un 5,7%, y las ventas minoristas un 5,4%, mientras que las quiebras de compañías aumentaron un 12% respecto a 2007. Se espera una subida de las insolvencias a corto plazo.

### Suiza

Debido a su gran dependencia de la exportación, la economía suiza está cada vez más afectada por la desaceleración global. Dos excepciones son el consumo privado, que se espera que aumente un 1,2% en 2009, y el segmento de

bienes de lujo. Además, es uno de los pocos países europeos que en 2008 registró una tendencia a la baja en los casos de insolvencia de empresas, aunque desde septiembre de 2008 han aumentado todos los meses cerca de un 20% en comparación con 2007. No obstante, con cifras de paro cada vez más altas, es muy discutible cuánto tiempo lograrán mantener estos factores. En 2009 se prevé una contracción del PIB del 0,6%. La morosidad crecerá drásticamente habida cuenta de que la condición financiera de muchas empresas sigue siendo tensa, especialmente la de los sectores del transporte, madera y muebles.

### Suecia

Los principales indicadores de la economía sueca son negativos y no cabe esperar su recuperación a corto plazo. El PIB bajó un 4,9% en el cuarto trimestre de 2008 respecto a 2007 y se prevé que caerá cerca del 1% en 2009. El gasto de consumo de los hogares cayó drásticamente un 3,3%, las exportaciones un 7,2%, las importaciones un 5,4%, la producción total un 8,3% y los sectores de servicios un 4,8%, mientras que el número de ERE crece. Las insolvencias de empresas aumentaron un

20% en enero de 2009 en comparación con 2008. Seguirán subiendo en automoción, construcción y papel y será difícil para textil, muebles, bienes de consumo duraderos y varios sectores minoristas.

#### Hungría

La economía húngara se caracteriza por tener altos niveles de riesgo de crédito comercial pero la fuerte caída del florín ha aumentado estos riesgos. El año pasado los casos de insolvencias de compañías aumentaron un 17,2% en

por lo que las insolvencias aumentarán drásticamente en 2009. Las empresas del sector transporte que operan a escala internacional sobrevivirán si su situación financiera era sólida antes del inicio de la crisis. Las firmas medianas podrían absorber la caída de ingresos, a no ser que operen en los sectores más impactados por la crisis, como automoción, electrónica, papel y material de embalaje. Se prevé que las pequeñas empresas cierren, salvo que no necesiten aportaciones adicionales

muy estrictos en cuanto al crédito, lo que se traduce en un incremento cinco veces mayor que en 2007 de insolvencias e impagos de empresas, y se prevé que esta tasa de impagos crezca drásticamente en 2009. Las empresas que operan en los sectores químico, automoción y minorista son particularmente vulnerables.

#### Irlanda

Debido a su dependencia de la construcción, la economía irlandesa entró en recesión en 2008 por primera vez en 25 años y se prevé que el

PIB se contraiga un 4% en 2009.

Las ventas se han visto afectadas por la escasa dis-

ponibilidad de créditos y el temor de los consumidores a contraer más deudas ante la incertidumbre. En 2008, las insolvencias aumentaron un 103% más que en 2007 y se espera que se incrementarán al menos un 50%.

#### Polonia

Tras un crecimiento del PIB del 4,8% en 2008, las previsiones para 2009 se sitúan en un rango de crecimiento de cero a 1,7%. Se mantiene la solidez del consumo interno, pero los signos de desaceleración ya son visibles y sectores como automoción, maquinaria, productos químicos, mate-

riales para la construcción, mobiliario y metales/acero están teniendo problemas. Y aunque en 2008 el número de quiebras de empresas cayó un 8%, se prevé un importante aumento de la morosidad. Sin embargo, Polonia sigue siendo competitiva, con costes salariales bajos, para las compañías que opten por la externalización. Además, la UE está destinando fondos importantes para mejoras en las infraestructuras, lo que ofrece buenas perspectivas al sector de la construcción.

#### Indonesia

Esta será una de las economías asiáticas con mejores resultados en 2009, ya que el consumo privado y la inversión siguen expandiéndose, si bien a un ritmo menor. Aunque su economía depende menos de la demanda exterior, las repercusiones de la ralentización económica global cobrarán inevitablemente peaje al país. A esto hay que añadir la corrupción, una burocracia excesiva, unas infraestructuras deficientes, el proteccionismo y los riesgos potenciales en materia de seguridad que también amenazan con minar la estabilidad de las empresas. Las compañías que comercien allí deben estar alerta ante indicios de impagos.

### EL NÚMERO DE INSOLVENCIAS E IMPAGOS DE EMPRESAS ESTÁ AUMENTANDO DE MANERA ALARMANTE EN PRÁCTICAMENTE TODAS LAS ECONOMÍAS DEL MUNDO.

comparación con 2007. En enero de 2009 la tendencia continúa y se prevé que siga creciendo, lo que afectará principalmente a los sectores de la construcción, alimentación, los bienes de consumo duraderos, TI y ventas minoristas.

#### Países Bajos

Se prevé una contracción de la economía holandesa del 2% en 2009. La exportación ha sufrido la mayor caída de los últimos siete años y la producción se ha reducido hasta alcanzar el nivel más bajo en 25 años. Los bancos conceden menos créditos,

les de capital o que estén operando en el sector de la agricultura y la distribución de alimentos.

#### Estados Unidos

El país sigue en alerta y, a pesar de la agresiva actuación por parte del Gobierno para arreglar el sistema bancario y estimular la economía, es seguro que la recuperación se extenderá hasta bien entrado 2010. El crecimiento real del PIB cayó un 3,8% en el cuarto trimestre de 2008; la demanda de bienes de consumo y la inversión empresarial se derrumbaron. Además, los bancos siguen

EXPERTO EN ESTRATEGIA

# KENICHI OHMAE

“La clave está en estimular la psicología del consumidor”

Kenichi Ohmae, que este año visita Madrid para asistir a Expomanagement, argumenta en exclusiva para *cycprisma* que todas las empresas deben pensar globalmente y más en estos tiempos.

txt\_tony snape



©WORLD BUSINESS FORUM

**EL CREADOR** del Modelo 3C, Kenichi Ohmae (Kitakyushu, Japón, 1943), que hoy se aplica ampliamente en la empresa, es reconocido como uno de los especialistas en estrategia más influyentes del mundo. Además, su experiencia de la profunda crisis vivida en Japón en los años 90 aporta ahora una perspectiva de gran valor. “Las crisis en los países desarrollados se originan en las épocas de euforia en que se gasta sin medida. Y aunque el proceso de mejoría ya ha empezado, no vamos a recuperarnos hasta la mitad de 2010”.

¿Cuándo cree que saldrá el mundo de la crisis económica actual?

En Japón la crisis ocurrió en 1989 y se alargó durante 15 años. Creo que el mundo entero está ahora en esa situación y pasará mucho tiempo antes de que la gente piense que tiene suficiente reserva de dinero para poder gastar de nuevo. Por eso, los estadounidenses y europeos ya están ahorrando. Los japoneses lo hicieron durante aquella crisis: sumaron siete billones de

**“AUNQUE ESTAMOS EN RECUPERACIÓN, ESTE SERÁ UN PROCESO QUE DURARÁ DIEZ AÑOS”.**

dólares y alcanzaron 15 billones en 2005. Ahorran porque tienen miedo de que algo malo pueda pasar. En Japón, los ciudadanos que mueren en la actualidad se llevan consigo, de media, 350.000 dólares a la tumba. Estoy seguro de que los europeos están pasando por una transición psicológica parecida.

**Así que esta crisis puede durar muchos años...**

Yo diría que es un proceso de diez años. Vamos a recuperarnos, porque hay gente que se está dando cuenta de que es mejor acudir a la bolsa que tener su dinero en el banco, dado que el tipo de interés que ofrecen en Japón es del 0,1 por ciento,

En opinión de Ohmae, todas las empresas, grandes y pequeñas, tienen que asumir el desafío de pensar globalmente y abrir sus mercados al exterior.

del 0,25 por ciento en Estados Unidos y del 2,5 por ciento en Europa, y eso no es suficiente. Cuando las bolsas vuelvan a ser rentables, podrán ofrecer entre un 5 y un 10 por ciento de interés. Un resultado modesto: una familia de tres no va a sacrificarse para comprar un tercer coche o una segunda casa con esos beneficios.

**Pongamos, entonces, que va a ser un proceso de diez años. Cuando este periodo termine y los consumidores comiencen a gastar otra vez con confianza y la industria vuelva a los niveles de los últimos años, ¿cómo habrá cambiado y cómo será ese mundo postcrisis?**

**“LA EMPRESA AHORA DEBE SER AUDAZ Y PLANTEARSE DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA”.**

Los negocios seguirán funcionando como lo han hecho en los últimos diez años. Es decir, el proceso de recuperación puede describirse como ver una cebra: de lejos, toda ella parece gris, pero de cerca se perciben rayas claras y oscuras. La economía puede crecer de media un dos por ciento, o quizá menos, pero no va a crecer un cuatro o un 10 por ciento, salvo en los países en vías de desarrollo. Que el gobierno gaste dinero en un país desarrollado no tiene el impacto que puede tener en un país en vías de desarrollo, donde no tienen suficientes carreteras, puertos o infraestructuras. A este respecto, el plan Obama no tiene ningún sentido porque recurre a unas prácticas basadas en una teoría de hace 100 años. En un país desarrollado la clave está en estimular la psicología de los consumidores, porque el gasto en consumo representa más del 60 por ciento del PIB y estos consumidores tienen dinero y ahorros. Si se les da el incentivo de gastar, lo harán. En Japón estoy

proponiendo que se haga como en Alemania, donde se paga 5.000 dólares por cambiar un coche de siete años o más, sin condiciones. De esta manera, podemos contar con dos millones de coches que llevamos al taller y reparamos, lo cual creará una cantidad de trabajo enorme, para luego venderlos baratos a los países en vías de desarrollo, ayudándolos a ellos y estimulando nuestra economía a la vez. Porque el papel del gobierno no es invertir en infraestructuras, construir por construir. Y por eso hoy la visión macroeconómica es totalmente inútil, ya que todavía propugna los métodos tradicionales de repartir dinero y bajar los tipos de interés. La disponibilidad de dinero barato durante los últimos 10 años en Japón no ha producido ningún comercio, porque la gente que ha ahorrado no recibe suficiente rentabilidad de los depósitos que tiene.

**Usted es muy conocido por haber desarrollado el Modelo 3C sobre la relación entre la corporación, los clientes y los competidores. ¿Piensa que esa relación estratégica está cambiando con la crisis?**

El marco general puede ser igual que hace 30 años, pero la noción de competencia ha variado sustancialmente. Yo pondría siempre en primer lugar el punto de vista de los consumidores y redefiniría la estrategia de la empresa a par-

tir de él. Este momento es muy interesante, porque todos están *deprimidos*. La competencia carece de la voluntad o el afán necesario para salir y vender, hay menos oferta en términos de nuevos productos y servicios. De hecho, [la competencia] se limita a bajar los precios, pero ofrecer demasiados descuentos es la manera más fácil de irse al garete.

**Entonces, ¿qué debería tener en cuenta una corporación u organización internacional para redefinir su estrategia en el entorno actual?**

Creo que la psicología es el elemento más importante de la economía. Los macroeconomistas se ocupan de los tipos de interés y la masa monetaria. Los microeconomistas, en cambio, dedican su tiempo al análisis de la psicología del consumidor y a plantear sus estrategias siempre desde la óptica del cliente. Y esto es así porque hay que pensar que, aún en un momento como el actual, la gente tiene dinero y que para el consumidor es solo una cuestión de remodelar sus prioridades. Por eso es vital reflexionar sobre qué podemos ofrecer para marcar la diferencia de verdad. Así, si se puede desarrollar un servicio o producto que atraiga al consumidor, que le ayude o le ahorre tiempo, eso le servirá de estímulo y, finalmente, se generarán resultados para las empresas. >

## EL ‘PADRE’ DE LA GLOBALIZACIÓN

**KENICHI OHMAE, doctorado en ingeniería nuclear por el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), es considerado en la actualidad una de las mayores autoridades en estrategia. Fue elegido por la revista *The Economist* como uno de los cinco mejores especialistas de gestión del mundo. Conocido como *Mr Strategy*, desarrolló el llamado Modelo 3C —una manera de entender la relación triangular entre corporación, clientes y competencia— hace 30 años. Fue socio principal de McKinsey & Co, la consultora internacional, durante 23 años, y aconseja a un amplio espectro de empresas en diversos campos industriales. Ohmae ha publicado más de 100 libros, como *La mente del estratega*, *El fin del estado nación* o *El mundo sin fronteras*, publicado en 1990, y en el que acuñó el término ‘globalización’ al describir cómo el negocio internacional estaba traspasando las fronteras nacionales.**

> **¿Diría que la crisis es también una oportunidad para los negocios? En caso afirmativo, ¿qué tipo de empresas y sectores pueden resultar ganadores?**

En este entorno hay una oportunidad para diferenciarse de los competidores. Cuando la economía va bien, todo el mundo aumenta sus ventas y recoge beneficios, y no es muy buen momento para distinguirse de los demás. Pero cuando la economía va a peor, los consumidores reflexionan mucho más antes de comprar un producto por lo que hay que esforzarse por distinguirse de los competidores. Es un momento de oro para las empresas con buenas ideas y productos que ofrecer, en cualquier sector. En Japón,

**"EL SEGURO DE CRÉDITO ES UN PRODUCTO MUY CREÍBLE QUE PERMITE CALCULAR RIESGOS CON UN MARGEN RAZONABLE".**

por ejemplo, tenemos una empresa de la industria de la confección –Uniqlo– que está en pleno auge porque fabrica ropa que, aunque con un diseño muy convencional, tiene una funcionalidad y un tejido únicos. En invierno, guarda el calor y en verano absorbe el sudor. Es un producto muy innovador que está generando unas ventas fabulosas, de miles de millones de dólares. No está de moda desde el punto de vista del diseño, pero todo el mundo lo compra para usar en lo que se llama el *círculo 500 metros*, por ejemplo, para cuando vas a la tienda de alimentación situada a menos de 500 metros de casa, nunca para llevar al trabajo o viajar. Ese es el concepto que identifica a este producto fren-

te a la competencia, el *círculo 500 metros*.

**Habla mucho de productos y servicios innovadores. ¿Qué importancia da a la innovación para salir de la crisis?**

Es fundamental. No se puede contener la respiración por mucho tiempo cuando estás bajo el agua. Por eso hay que innovar, asociarse con quien pueda aportar nuevas y brillantes ideas. Es también el momento de concentrarse en los aspectos de la estrategia, la innovación y la diferenciación de los competidores. Dar un paso hacia los clientes. Por ejemplo, si miramos hacia los gobiernos de la India y China, están jugando un papel diferente respecto de la última crisis. China está inundando de dinero el mercado —400 mil millones de dólares— y anima a los bancos a que no se preocupen por el crédito. Estiman que poner esa cantidad de dinero a disposición del mercado funcionará. Los bancos europeos y japoneses, sin embargo, no pueden hacer esto porque sus gobiernos volverían a hacer un seguimiento de sus situaciones crediticias y querrían examinar sus cuentas. Dicho esto, no es una sorpresa que la recuperación macroeconómica de la India y China vayan más rápidas que las de los países desarrollados.

**¿En qué situación se encuentran las pymes? ¿Cómo pueden anticipar acontecimientos o planificar sus estrategias para sobrevivir a la crisis actual? ¿Cuál es su futuro en una economía globalizada postcrisis?**

No hay diferencia entre grandes y pequeñas empresas en este mundo. Hoy, todas las firmas tienen que pensar globalmente y salir de sus países para tener éxito, aunque se trate de una empresa de 20 ó 30 millones de dólares, porque hay clientes en el planeta que pueden comprar sus productos o servicios.

Por tanto, el acceso al resto del mundo es el gran desafío. Hay que comenzar cuando la empresa es todavía joven para desarrollar el pensamiento global entre todos los empleados. Honda, por ejemplo, comenzó a ser una empresa global cuando tenía solo 20 empleados. No permite el uso de la palabra ‘doméstico’. No hay en Honda una diferencia de clase, no existe lo nacional frente a lo internacional. Ni siquiera hay una sede principal de la organización, sino que tiene sedes en cada país con sus correspondientes áreas de acción.



La receta de Ohmae incluye, sin perder nunca el punto de vista del consumidor, grandes dosis de innovación y diferenciación respecto a la competencia.

Y es verdad que el concepto de extranjero es un problema, un punto de vista muy perjudicial si se quiere ser verdaderamente global. Ahora es un buen momento para que las empresas examinen si son serias o no a la hora de intentar convertirse en operadores globales.

**¿Piensa que el seguro de crédito, para las exportaciones por ejemplo, tiene un papel importante en el nuevo entorno?**

Sí, responde a una función importante. El seguro de crédito es un servicio de integridad, bien establecido y consagrado. Empresa por empresa, país por país, moneda por moneda, es un producto muy creíble que permite calcular ciertos riesgos dentro un margen razonable. <

# FORUM MUNDIAL DE GESTIÓN DE PERSONAS

19 Y 20 DE OCTUBRE - BARCELONA  
HOTEL HESPERIA TOWER & CONVENTION CENTER

## **DAVE ULRICH**

Liderazgo

## **KEN BLANCHARD**

Gestión de Personas & Resultados

## **RANULPH FIENNES**

Trabajo en equipo

## **CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ**

Personas

## **IGNACIO MARTÍNEZ MENDIZÁBAL**

Gestión del cambio

---

## El factor humano hace la diferencia

**EN UN AMBIENTE DE INCERTIDUMBRE Y TRANSFORMACIÓN, SON LAS PERSONAS Y LA FORMA DE LIDERAR LAS QUE DETERMINAN LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA Y SUS POSIBILIDADES DE ÉXITO.**

Asista al Forum Mundial de Gestión de Personas, un evento para reflexionar acerca de cómo liderar un equipo en tiempos difíciles.

Información: Teléfono 902 528 777 • Fax 902 528 778 • [forum.es@hsmglobal.es](mailto:forum.es@hsmglobal.es)  
[hsmglobal.com/es/fmgp](http://hsmglobal.com/es/fmgp)

Patrocinador:



Medios colaboradores:

**Expansión**

**LA VANGUARDIA**

**Management**

# FORMACIÓN: UN PLAN IMPRESCINDIBLE



En tiempos en que se ha definido el conocimiento como “el único recurso económico significativo” en los mercados mundiales, la formación resulta esencial para que una empresa sea competitiva, innovadora y productiva. De hecho, la preparación de los trabajadores de una compañía repercute directamente en la calidad de los servicios que esta presta a sus clientes. No se trata de una opción más, o de una simple alternativa, sino de una cuestión de supervivencia.

txt\_ **Íñigo García**

**LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS** no han asumido todavía al cien por cien que la formación de sus trabajadores es un aspecto clave para ganar en competitividad en los mercados actuales. Así se desprende de un estudio de la patronal europea que señala que las compañías nacionales invierten una media de 327 euros al año por empleado, la mitad de lo que gastan sus contendientes europeas y una tercera parte de lo que lo hacen sus homólogas estadounidenses. A pesar de este dato, el informe señala que la idea está calando poco a poco y que el gasto en formación está creciendo —un 22% en los dos últimos años—, especialmente en sectores como el de la energía, las finanzas y las telecomunicaciones.

Sin embargo, los planes de formación tienen que convertirse en un aspecto central de la cultura de una compañía para influir de modo decisivo en el aumento o el mantenimiento de su competitividad. Y debe hacerse de tal modo que sus resultados queden integrados en la estructura y funcionamiento de la propia empresa. Asimismo, resulta vital compartir el conocimiento dentro de la propia organización de manera sistemática y efectiva para producir una innovación continua y exitosa.

LA FORMACIÓN TIENE QUE CONVERTIRSE EN UN ASPECTO CENTRAL DE LA CULTURA DE LA EMPRESA.

**OBJETIVOS CLAROS.** ¿Cómo ponerse al día entonces? “Esa centralidad de la que se ha hablado antes no implica que la formación sea un fin en sí misma, sino un medio para conseguir los objetivos de la empresa, con los que el plan debe estar en consonancia”, explica Carolina Fernández, profesora de Pedagogía Laboral en la Universidad Complutense de Madrid. Como es obvio, la finalidad última debe ser promover la adquisición de nuevos conocimientos y recursos técnicos para el desempeño de la actividad profesional de todos y cada uno de los trabajadores. Así se avanza en el rendimiento de los empleados y en la calidad de su práctica profesional, lo que contribuirá a incrementar la competitividad empresarial.

Otra de las metas de una buena estrategia de formación es fomentar

la comunicación interna, con el consiguiente progreso en las relaciones laborales, la participación de los trabajadores, su motivación y su desarrollo personal dentro de la propia compañía. Además, existen otros fines como, por ejemplo, el logro de adelantos en la integración de nuevos trabajadores y mejoras en la imagen de la empresa interna y externamente.

Finalmente, conviene tener en cuenta que todos estos objetivos deben estar definidos cuantitativamente. Es la única manera de saber si una inversión en formación es rentable.

**UN BUEN DISEÑO.** Aunque un programa global de formación debe integrar los objetivos departamentales de la compañía, no puede ser abordado sin los propios empleados, según sus perfiles y sus aspiraciones profesionales. Tampoco puede desarrollarse o ponerse en marcha a través de iniciativas puntuales. “Las acciones aisladas no suelen tener un impacto significativo en las organizaciones”, asegura Carolina Fernández, “porque resultan una pérdida de dinero y tiempo y pueden provocar además la desmotivación de los trabajadores”.

**PASO POR PASO.** Para ser absolutamente rigurosos es aconsejable tener en cuenta un paso previo al diseño del plan de formación: hay que realizar un exhaustivo proceso de detección y análisis de necesidades de la empresa. De esta manera, los propósitos últimos del plan de aprendizaje se habrán trazado en consonancia con los objetivos estratégicos de la propia compañía.

Por otra parte, para que la formación tenga un gran impacto sobre la organización y sea eficaz es preciso que esté coordinada con otros planes de desarrollo, cuya definición corresponde a la dirección. Por lo tanto, son los jefes de cada departamento quienes deberán detectar aquello que les falta a sus subordinados para dominar su puesto de trabajo. Esas lagunas pueden referirse a formación técnica, mejora del comportamiento, comunicación, trabajo en equipo o a relaciones interpersonales.

Pero, además, según los expertos consultados, ese proceso de evaluación inicial debe pasar por la localización de las expectativas de cada uno de los individuos de la empresa, los requisitos que reclama cada puesto de trabajo y las necesidades del futuro.

Así, los encargados de elaborar el plan de formación deberán hacer que cada miembro de la compañía, grupo o departamento exprese por sí mismo las áreas, temas o cursos que les parecen útiles o interesantes para su mayor profesionalización. Esto ayu-



AL DISEÑAR EL PLAN DE FORMACIÓN HAY QUE TENER EN CUENTA LAS NECESIDADES DE CADA PUESTO DE TRABAJO.

dará a que todos los empleados se sientan escuchados y motivados.

**ELIMINAR DISPARIDADES.** Al seguir este proceso se asegura la participación de los trabajadores, los mandos intermedios y la dirección de la empresa en el diseño e implementación del plan de formación, la mejora en el desempeño de las funciones de todos los miembros y la planificación futura, así como la eficacia de los cursos.

Al contemplar estas cuatro dimensiones —participación, crecimiento profesional, planificación y eficacia— se consigue eliminar, o al menos atemperar, las posibles disparidades entre las expectativas de los empleados y los proyectos de la dirección. También resulta más fácil adecuar el plan de formación a las distintas prioridades *reales*; es decir, se simplifica la definición de prioridades. Si en un momento dado la organización debe dar preferencia a sus necesidades y proyectos, entonces primarán ciertos enfoques; si por el contrario se tuviera que tener en cuenta el bienestar de los colaboradores —por un bajo grado de motivación o por falta de personal—, se potenciarán las expectativas de los profesionales. “De fondo, lo que hay que tener presente es que la empresa solo crecerá con el desarrollo individual de sus trabajadores”, afirma Carolina Fernández. <

## MBA: EXCELENCIA ESPAÑOLA

Pese a que en España el gasto de las empresas en formación sigue siendo uno de los más bajos de Europa, contamos con cuatro de las mejores escuelas de negocios del mundo —Instituto de Empresa, ESADE, IESE y EADA—, que año tras año aparecen en los *rankings* de publicaciones como *Financial Times*, *The Economist* o *The Wall Street Journal*. En Europa, solo el Reino Unido, con cuatro centros entre los cien mejores (London, Cambridge, Oxford y Manchester), supera a España. Xavier Mendoza, decano y profesor de Política de Empresa de ESADE (que en el *ranking* del *Financial Times* viene escalando desde el puesto 35 en 2005 al 27 en 2006 y el 24 en 2007), explica que los másters en dirección de negocios

españoles se han convertido “en un caso de éxito que se estudia”. Además, señala que “las principales escuelas de negocio españolas atraen con éxito a estudiantes extranjeros de gran talento. Este hecho supone una gran contribución para el desarrollo de las empresas españolas, ya que colaboramos en sus procesos de internacionalización al poder contribuir con profesionales de otros países que conocen y aprecian España y que tienen una carrera internacional”. Los principales MBA españoles cuentan con cerca de un 20% de estudiantes patrios, mientras el resto se reparte entre originarios de Europa y América Latina, principalmente. “Son personas que, como decíamos, buscan realizar carreras internacionales y, justamente por este motivo, quieren que

su MBA sea también una experiencia *crosscultural* de trabajo y vivencia con personas de otras naciones. Buscan trabajar, aprender y convivir en otro país. Otra cuestión muy importante es la red de contactos”.

Uno de los puntos fuertes de España es su condición de *punto de encuentro* para quien quiera ejercer su carrera en América Latina —en el caso europeo— y Europa —en el caso latinoamericano—. “El idioma español nos hace más atractivos y nos diferencia de las escuelas extranjeras. Pero también el entorno empresarial que hay alrededor es muy importante. Por ejemplo, la London Business School está en el corazón financiero y empresarial del Reino Unido mientras que Madrid y Barcelona son vías de acceso naturales a Latinoamérica”, explica el decano.

# FORMACIÓN Y DESARROLLO DIRECTIVO: ¿HACIA DÓNDE VAMOS?



**ELENA ESCAGEDO**

DIRECTORA DE PROGRAMAS ABIERTOS  
EXECUTIVE EDUCATION, IE BUSINESS SCHOOL

UN JOVEN que quería conocer cómo tener talento oyó hablar de un maestro muy sabio. El joven, decidido y persistente, buscó al maestro durante meses hasta que lo encontró. Cuando se presentó ante él, le dijo: "Maestro, ¿cuál es el secreto de tu sabiduría? ¿Podrías compartirlo conmigo?". El sabio le respondió: "Me has buscado durante mucho tiempo y mereces conocerlo. Para tener talento hay que tener buen criterio y tomar las decisiones adecuadas". "¿Cómo puedo tener buen criterio y tomar las decisiones adecuadas?", preguntó el joven. "Eso es muy simple", contestó el sabio, "solo te hace falta tener experiencia". "Muy bien, pero ¿cómo consigo esa experiencia?", inquirió el joven, a lo que el sabio replicó: "Aprendiendo de tus errores, lo cual te hará sabio dentro de mucho tiempo, o bien, como veo que tienes prisa, al igual que los tiempos que corren, lo que debes hacer es formarte, educarte para desarrollar tus capacidades y adquirir conocimientos que puedas aplicar en tu toma de decisiones".

CON ESTA SIMPLE PARÁBOLA se pone de manifiesto que la formación, en cualquier disciplina, es un catalizador del talento y, si pensamos en términos de talento empresarial y directivo, la formación directiva o *executive education* es una herramienta fundamental que impulsa y acelera ese proceso. Evidentemente, la formación y el desarrollo de los directivos de una empresa deben estar alineados con la estrategia y el rumbo que quiera tomar esa com-

pañía y con las tendencias del entorno en que se mueve. Los proveedores de programas de *executive education*, en esa misma línea, debemos estar perfectamente sintonizados con las empresas, nuestros clientes, y con su entorno. En este sentido, nos enfrentamos a un doble reto. Por un lado, nos encontramos con un perfil más variado de directivos, ya sean de nivel sénior o de nivel medio, que antes. Por otro lado, las organizaciones se aproximan al desarrollo de su talento directivo de una manera más completa y exhaustiva con el fin de fomentar un mayor compromiso e involucración de su personal directivo y de elevar las tasas de retención del talento.

**LOS DIRECTIVOS PERTENECIENTES** a la generación del *baby boom*, que están llegando al final de su carrera profesional; los que pertenecen a la Generación X, con su carácter rebelde e innovador; o los nuevos directivos de la Generación Y, dominados por una tecnología que manejan a la perfección, son colectivos distintos con una sensibilidad diferente al aprendizaje y para los que debemos crear programas de formación que les sean asequibles, con métodos pedagógicos adaptados a sus variadas maneras de actuar y de relacionarse.

Así, la formación *on line*, el uso de *blogs* o de redes sociales y profesionales, que son perfectamente asequibles a los directivos de la Generación Y, y en parte para bastantes directivos de la Generación X, coexistirán con programas de formación basados en metodologías más clásicas

como el *action learning*, el análisis de casos reales o el *role playing*, metodologías en las que los *baby boomers* se sienten como pez en el agua.

También esta diversidad de directivos hará que los programas que ofrezcamos tengan contenidos diseñados en función del colectivo al que nos dirijamos. Enseñar a liderar y gestionar equipos virtuales o diversos y remotos es diferente al aprendizaje de la gestión de equipos tradicionales, que siguen existiendo.

Lo mismo aplica a la negociación intercultural y a la negociación clásica o a la publicidad digital y la publicidad en medios *off line*, ya que todos estos entornos coexisten hoy en día. Por tanto, no solo la metodología pedagógica de los cursos, sino también los contenidos se tienen que adaptar a los múltiples entornos en los que se mueve la empresa del siglo XXI.

**LOS QUE ESTAMOS** en este mundo debemos ser socios de las empresas y no meros proveedores de formación. En este sentido, tenemos que ofrecer programas con contenidos interdisciplinares, novedosos e incluso ajenos al mundo del *management* que se impartirán tanto a través de medios tradicionales, como son las aulas de clase, como a través de otras vías basadas en las tecnologías de la información, para ayudar a las empresas a crear líderes que integren su capacidad emprendedora y creadora con una visión humanista.

**LAS 10 MEJORES INVERSIONES PARA LOS PRÓXIMOS 10 AÑOS**

**Autores:** Jim Mellon y Al Chalabi

Editorial: Gestión 2000

Precio: 19,95 €



**LOS AUTORES** desmitifican en esta obra la dificultad del proceso inversor y hacen accesibles para todos los públicos las 10 tendencias que guiarán las inversiones en la próxima década. En este periodo entre la bonanza extrema y la crisis temerosa, las economías cada vez más consolidadas de Brasil, Rusia, la India y China; las *commodities*; la necesidad de lo ecológico o una población con una esperanza de vida mayor son algunas de las grandes ideas que, con un poco de estrategia y planificación, se configuran como apuestas de futuro.

**COBRO DE IMPAGADOS**

**Autor:** Pere Brachfield

Editorial: Gestión 2000

Precio: 19,95 €



**PERE J. BRACHFIELD**, uno de los más reputados expertos en cobro de impagados, nos brinda una práctica guía que ayudará al lector a lidiar con clientes morosos y que le proveerá de todas las herramientas a su alcance. El libro aborda desde las prevenciones que cabe tomar hasta los procesos últimos de recuperación, así como una aproximación a la legislación vigente. En él se incluyen modelos de carta, tipologías de morosos o causas reales o justificativas del impago, para que podamos tener una posición ventajosa en el transcurso de la reclamación de deudas. Saber gestionar ese proceso es la garantía última para la subsistencia de un negocio, sin importar el tamaño o el sector que ocupe.



**LA CRISIS NINJA Y OTROS MISTERIOS DE LA ECONOMÍA ACTUAL**

**Autor:** Leopoldo Abadía

Editorial: Espasa Calpe

Precio: 17,90 €

**LEOPOLDO ABADÍA**, un ex profesor del IESE de 75 años de edad, se ha convertido en un fenómeno de masas con este libro que ya va por su quinta edición y en

el que explica, con un lenguaje sencillo y coloquial, el origen de la crisis inmobiliaria de EE UU y cómo se propagó por el resto del mundo hasta llegar a España. Para los neófitos, además, el libro incluye un práctico diccionario de términos que se manejan diariamente en las secciones de economía de los medios de comunicación.



**DIRECCIÓN FINANCIERA DEL RIESGO DE INTERÉS**

**Autores:** Luis Ferruz, Mª Pilar Portillo y José Luis Sarto

Editorial: Pirámide

Precio: 25 €

**LA GESTIÓN FINANCIERA DE RIESGOS** tiene cada vez más relevancia en la estrategia empresarial. En consecuencia, este libro es una herramienta útil para

los especialistas y los profesionales relacionados con la valoración y gestión del riesgo de interés que analiza, entre otros, la estructura temporal de los tipos; la duración financiera, la convexidad y sus aplicaciones; la gestión de carteras en contexto de riesgo de interés; las operaciones FRA, *swaps*, futuros y opciones en dirección financiera de riesgo de interés o la gestión del riesgo de crédito.

→ **LA FORMACIÓN ES UN GRADO**

**RECICLARSE O MORIR**, esa es la clave, y en la actualidad aún más. Por eso, el IE Business School lleva más de 30 años adaptándose a las necesidades tanto de los graduados como de los ejecutivos experimentados y cubriendo



una variedad de formatos (formación presencial u *on line*), titulaciones (MBAs, Executive Masters, doctorados) y temáticas (Business Administration, Derecho, Marketing, Dirección Financiera...).

[www.ie.edu](http://www.ie.edu)

→ **EL GURÚ RESPONDE**



**ESPECIALISTA EN GESTIÓN** de empresas, asesora y autora de diversos *best sellers*, Pilar Jericó es una de las pioneras en España en el

análisis aplicado del talento y el miedo en las empresas. Desde su *blog* se accede a interesantes artículos sobre gestión, liderazgo, innovación, estrategia, etcétera, con consejos prácticos aplicables en la gestión empresarial.

[www.pilarjerico.com/blog/](http://www.pilarjerico.com/blog/)



# Francia

Un destino **prometedor**

Francia y España mantienen un prometedor idilio comercial. Desde hace cinco años, las inversiones españolas directas se han doblado y ya hay más de 500 empresas al otro lado de la frontera. El gobierno francés, además, está allanando el terreno con facilidades burocráticas y menor carga fiscal. El mercado más prometedor: las energías renovables.

txt\_ juan pablo zurdo



> **INVERSIONES A LARGO PLAZO**  
Las oportunidades de inversión a largo plazo para las empresas españolas pasan, por ejemplo, por los sectores de infraestructuras o la energía solar.

**EL 80% DE LOS ESPAÑOLES** tiene hoy una buena imagen del país vecino; en 1999, compartía esa opinión solo el 46%, según una encuesta de la consultora Ipsos. La sintonía cultural, las reuniones anuales al más alto nivel y la cooperación antiterrorista tienen mucho que ver en este espectacular cambio, pero también influyen los lazos económicos. Desde finales del siglo pasado, los intercambios comerciales se han multiplicado aproximadamente por tres. Francia es el principal cliente de España y su cuarto proveedor. España es el tercer cliente de Francia (algunas estadísticas la sitúan en segunda posición) y su quinto proveedor. Entre 2004 y 2007 se doblaron las inversiones directas en el país galo (5,675 millones de euros). El año pasado 42 nuevos proyectos de inversión de empresas nacionales generaron el 6,5% de los empleos de origen foráneo,

### EL PRESIDENTE SARKOZY APUESTA POR ATRAER LA INVERSIÓN EXTRANJERA PARA REACTIVAR LA ECONOMÍA FRANCESA.

un 60% más que en 2007. Más de 500 empresas de este lado del Pirineo están implantadas u operan en el otro.

**ATRAER LA INVERSIÓN.** La llegada de Sarkozy al Elíseo ha impulsado aún más esta apertura, ya que el presidente galo considera prioritaria la atracción de empresas extranjeras para reactivar la pujanza económica frente a los mercados de moda, como los países del Este europeo o los asiáticos. La reducción

de los trámites burocráticos y de los costes de instalación son algunas medidas, pero también la reactivación de un organismo clave para su ejecución: la Agencia Francesa para Inversiones Internacionales ([www.afi.fr/Spain/](http://www.afi.fr/Spain/)). Esta es una ventanilla a la que dirigirse para recabar información sobre exportación o inversiones directas. Su director general, Serge Boscher, decía recientemente: “España es una dura competencia a la hora de captar proyectos de inversión porque es un país muy atractivo. Pero a la vez, su gran dinamismo económico ha convertido a sus empresas en un referente para nosotros y queremos resultar lo suficientemente atractivos para ellas”.

**LA APUESTA RENOVABLE.** El sector de las energías renovables es un paradigma. Como es bien sabido, Francia es una >

> potencia en energía nuclear, pero es testimonial su generación de energía eólica y solar comparada con España. Durante 2008 el Gobierno galo destinó unos 1.300 millones de euros a las empresas del sector con ánimo de instalarse en Francia, sean de componentes o de proyectos completos, con plantas llave en mano. Uno de los incentivos es descontar de los impuestos el 50% de la inversión en investigación el primer año de actividad y un 40% el segundo. De momento, Endesa ya ha inaugurado su primer parque eólico francés, y otras empresas más pequeñas, como la catalana AE 3000 (dedicada a plantas solares fotovoltaicas y térmicas) o la asociación valenciana Avaesen, se han mostrado interesadas.

**INFRAESTRUCTURAS.** Otro de los sectores españoles más activos en Francia es el de las infraestructuras. La privatización de las autopistas francesas en 2005 permitió la entrada de Abertis en los grupos Sanef y SAPN, con participación mayoritaria (la empresa española ha sido pionera en instalar allí el telepeaje). En 2007, tras una tremenda batalla, se convirtió en accionista mayoritario de la gala Eutelsat, tercer operador mundial de satélites y el primero en Europa. Pascal Latimier, director de la filial, explica que la inversión en Francia se basa en su tradición en las concesiones y la gestión privada de las infraestructuras, junto con la solidez jurídica y política >



> **cycomex**

## ASPECTOS PRÁCTICOS DE LOS NEGOCIOS CON FRANCIA



LA ECONOMÍA FRANCESA, una de las más importantes del mundo, se ha visto salpicada por la crisis actual en distinta medida a otros países industrializados pese a que los datos para el presente ejercicio sean igualmente negativos, con una caída en la demanda interna, causada principalmente por la mayor tasa de desempleo y peor acceso al crédito doméstico de particulares y empresas. En este sentido, se sitúa entre los países con mejor base de recuperación para el próximo año, y sigue siendo el segundo motor de crecimiento de la eurozona con lo que ello implica no solo en relación al tirón sobre la demanda de productos de otros países cercanos, sino por la inversión en sectores productivos, como por ejemplo el automóvil, deslocalizados en diferentes regiones euro-

peas. No hay que olvidar que se trata de un mercado de más de 60 millones de habitantes con una renta per cápita de las más altas.

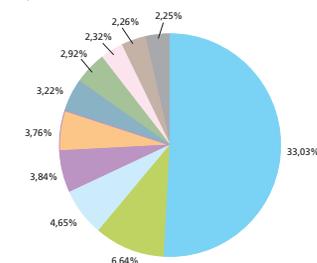
Al hilo de lo anterior, el comprador francés es un cliente exigente con la calidad de los productos, que demanda el correcto cumplimiento de lo que en un primer momento se haya estipulado, bien a través de un contrato o a través de una confirmación de pedido, en relación a los plazos, normas, servicio postventa o medios de pago. Sobre este último aspecto, lo más común es

la transferencia, el cheque e incluso las letras de cambio, una vez entregada la mercancía dentro de los plazos previstos, que junto con una póliza de seguro de crédito a la exportación, ofrece una combinación óptima de cobertura de impagados.

Para cualquier relación comercial y de negociación es recomendable no centrarse en temas personales, ser diligente en las expresiones, que generalmente se harán en francés para crear un vínculo más estrecho con nuestro potencial cliente, y en las reuniones se

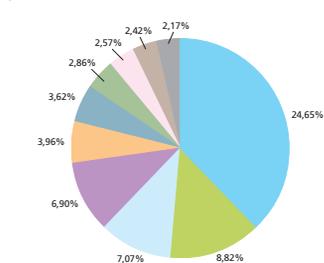
### COMERCIO ESPAÑA-FRANCIA 2008

**EXPORTACIONES ESPAÑA-FRANCIA 2008**  
(% DEL TOTAL 10 PRIMEROS PRODUCTOS)



- VEHÍCULOS AUTOMÓVILES, TRACTORES, VELOCÍPEDOS.
- REACTORES NUCLEARES, CALDERAS, MÁQUINAS, APARATOS.
- FUNDICIÓN, HIERRO Y ACERO.
- MÁQUINAS, APARATOS Y MATERIAL ELÉCTRICO.
- PLÁSTICO Y SUS MANUFACTURAS.
- FRUTAS Y FRUTOS COMESTIBLES.
- MANUFACTURAS DE FUNDICIÓN, DE HIERRO O ACERO.
- PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.
- PAPEL Y CARTÓN; MANUFACTURAS DE PASTA DE CELULOSA.
- CARNE Y DESPOJOS COMESTIBLES.

**IMPORTACIONES ESPAÑA-FRANCIA 2008**  
(% DEL TOTAL 10 PRIMEROS PRODUCTOS)



- VEHÍCULOS AUTOMÓVILES, TRACTORES, VELOCÍPEDOS.
- REACTORES NUCLEARES, CALDERAS, MÁQUINAS.
- FUNDICIÓN, HIERRO Y ACERO.
- MÁQUINAS, APARATOS Y MATERIAL ELÉCTRICO.
- PLÁSTICO Y SUS MANUFACTURAS.
- PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.
- PRODUCTOS QUÍMICOS ORGÁNICOS.
- PAPEL Y CARTÓN; MANUFACTURAS DE PASTA DE CELULOSA.
- ACEITES ESENCIALES Y RESINOSOS. PREPARACIONES DE PERFUMERÍA.
- LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS; HUEVOS DE AVE; MIEL NATURAL.



valorará especialmente la puntualidad. Estas negociaciones se pueden llevar a cabo con agentes comerciales, representantes o directamente con el propio cliente, en primer término a través de Internet o a través de medios de promoción como son las ferias sectoriales, tan reconocidas como utilizadas en el país galo. El índice de riesgo país determina una excelente calidad crediticia con un entorno económico y político estable, aunque bien es cierto que para determinados productos es necesario conocer perfectamente el marco legal y regulatorio sobre la comercialización y especificaciones técnicas de venta y entrega, principalmente en el sector químico. Francia presenta una de las tasas de morosidad más bajas en conjunto sin tomar en consideración distintos sectores de referencia. Crédito y Caución está clasificando las operaciones comerciales con normalidad y sin restricciones a corto plazo.

**i** Para consultas e información adicional, recurra al servicio de asesoramiento integral en internacionalización de CyC (CyComex), enviando un e-mail a [ccomex@creditoycaucion.es](mailto:ccomex@creditoycaucion.es).

## EL SECTOR DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES PRESENTA GRANDES OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN FRANCIA.

### VENTAJAS Y EXIGENCIAS

Francia es un buen país para hacer negocios. Su tercer puesto como mayor destino de inversiones directas en el mundo lo atestigua. Las causas que apunta la Agencia Francesa para Inversiones Internacionales (AFII) son múltiples: es la segunda potencia europea y la quinta del planeta; tiene la red de carreteras de mejor calidad del mundo (según WEF) y una red modélica de trenes de alta velocidad; es uno de los países con más gasto en I+D; solo Suecia y Estados Unidos le superan en gasto educativo por PIB; tiene la tercera mejor productividad horaria de la mano de obra (PIB por hora trabajada), de acuerdo con la OMT; y los costes de implantación de empresas son los más bajos de la UE y los quintos en el mundo. Otra cosa son los impuestos por la actividad, aunque tienden a reducirse también. Según el Banco Mundial, la simplificación de los trámites burocráticos permite la creación de una empresa en siete días, el cuarto plazo más breve del mundo (detrás de Bélgica, Dinamarca

### > INTERCAMBIO COMERCIAL

Francia presenta un interesante potencial para el sector de las energías eólicas. Del otro lado, empresas como Renault están sólidamente implantadas en nuestro país.

y Estados Unidos). La legislación laboral es más rígida que la española, aunque últimamente se flexibiliza algo (por ejemplo, estimula con exención de impuestos las horas suplementarias a la jornada de 35 horas). El mercado francés es muy interesante por su proximidad, con una demanda alta y solvente. No obstante, presenta dificultades por su máxima exigencia de calidad en los productos y servicios. Impone el respeto estricto de las condiciones de venta estipuladas y el cumplimiento de plazos, calidades y normas técnicas. Tienen, en general, buen conocimiento de la oferta española y son, a menudo, nuestros competidores. También hay que cumplir numerosas normativas locales (componentes, embalaje, etiquetado, lengua francesa...). Además, el comprador suele ser reticente a cambiar de proveedor. Hay que realizar un esfuerzo especial para entrar; una vez conseguido este objetivo, el seguimiento es relativamente fácil, ya que el mercado francés es muy fiel.



### AUTOPISTA A LA MODA

Las firmas españolas de la moda apuestan cada día más por estar presentes en Francia, uno de los países más pujantes en este sector.

> del país. “Eso nos permite plantearnos inversiones a largo plazo, lo que es fundamental en la estrategia de nuestro grupo”, explica Latimier.

**EL LADRILLO RESISTE.** La situación pintaba igual de bien para las constructoras y promotoras españolas hasta el gran batacazo del ladrillo. Ahora mismo, muchas de las que compraron empresas francesas del ramo están vendiendo todas o parte de sus participaciones para conseguir liquidez y afrontar la crisis que las asfixia en su tierra de origen. Además, un cambio legislativo les obliga a reducir su propiedad al 60% para mantener ventajas fiscales. Renta Corporación, SFL o Parquesol son algunas promotoras que han vendido. No obstante, desde algunas consultoras, como Exa Asesoramientos Internacionales Inmobiliarios, aseguraban hace pocos meses que el mercado francés seguía siendo activo y atractivo, con rentabilidades superiores al 6%.

**MÚLTIPLES SECTORES.** Las empresas españolas incursionan en casi todos los sectores de actividad y muestran el camino a posibles inversores. Las ferias

**ENTRE 2004 Y 2007 SE DOBLARON LAS INVERSIONES DIRECTAS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN FRANCIA.**

dan pistas: 52 compañías del mueble, la decoración y el textil para el hogar participaron en marzo en el salón Maison, Objet et Meuble de París, la asistencia más numerosa hasta ahora. Francia compra hasta el 30% de la exportación en este sector. En 2007 la partida del mueble aumentó un 20% (497 millones de euros), y el año pasado se redujo un 4,5%. El textil creció nada menos que un 45% en 2007, para reducirse un 5% en 2008. Por su parte,

la feria industrial de Lyon acogió en marzo a las firmas Autopulit, CMA, Nicolás Correa, Couth, Danobat, Denn, Fagor Automation, Ger, GH, Ibarria y Lantek.

Las franquicias nacionales también buscan la promoción en Francia para compensar la caída del consumo español. Este año (el cuarto consecutivo) asistieron al Salón Internacional de la Franquicia más marcas que nunca: Mango, Neck & Neck, Adolfo Domínguez, Cañas y Tapas, Party Fiesta, Lizarrán, Maison Decor, KA International, La Venta Tapas, Kids Way, Caffé Astoria, Cellulem Block, Renohabitat y Mangas.

**GRANDES PROYECTOS.** Algunas de las compañías que protagonizan proyectos de mayor calado, ganados en 2008, son Urbaser, que se encargará



> **PARÍS, LA PUERTA DEL PAÍS GALO**  
Las inversiones españolas se han doblado en los últimos cinco años y hay más de 500 empresas al otro lado de los Pirineos.

de construir y explotar dos plantas de tratamiento de desechos domésticos (creará 180 empleos como mínimo), y Europac, que se hace cargo de la fábrica de papelería y embalajes Otor, con 160 empleados. Por su parte, la empresa de metales Celsa firmó un contrato para invertir 655 millones de euros en la construcción de dos laminadoras en Bayona; de esta manera, creará 400 puestos de trabajo y mantendrá 250. Otra millonaria inversión, licitada en 2009, salvará del cierre a la firma de productos lácteos 3A, de Toulouse. Kaiku es la empresa que compra el 50% de la fábrica para mantener la actividad de los 200 trabajadores y crear 60 nuevos empleos. Según cálculos oficiales, unos 61.000 puestos de trabajo en Francia dependen de inversiones españolas (aquí son 300.000 los que dependen de compañías galas).

#### **OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.**

Suministros industriales estándar y subcontratados, materiales de construcción, transformados del plástico, grifería, productos de artes gráficas, venta de inmuebles, aceite de oliva,

productos alimenticios de calidad, equipamiento municipal, de hostelería y colectividades, mobiliario de oficina, de hogar, baño, cocina y exteriores, artículos para el hogar, complementos y marroquinería, productos audiovisuales, servicios de organización de congresos son algunas de las actividades donde se detectan oportunidades de negocio para invertir o exportar.

Otros productos que se venden relativamente bien son azulejos, calzado, charcutería (especialmente el jamón serrano e ibérico), artículos deportivos, bisutería y joyería, equipamiento de hostelería, iluminación, juguetes, motocicletas y bicicletas, perfumería y cosmética, prendas de vestir, regalo, tejidos e hilados. <

## CONSEJOS PARA NEGOCIAR

→ **EN FRANCÉS.** Francia tiene un especial respeto por su lengua. Es fundamental el uso del francés en las comunicaciones, folletos y catálogos. Supone una ventaja estratégica considerable.

→ **BIEN CONECTADOS.** Es indispensable disponer de un portal en Internet donde el cliente pueda consultar los productos, precios e información sobre la empresa.

→ **TRATO PERSONAL.** Invitar a un cliente potencial importante a visitar las instalaciones de la empresa puede ser decisivo para cerrar contratos de distribución.

→ **ACOTAR LA VIDA PRIVADA.** No tratar temas políticos, de religión o personales: los franceses consideran que es de mala educación hablar de la vida privada durante una entrevista profesional, aunque sea una comida de negocios.

→ **SIEMPRE PUNTUALIDAD.** Es fundamental respetar los horarios y no retrasarse en las citas.

→ **MANEJAR PROVEEDORES.** Como todo mercado maduro, para conseguir un pedido casi siempre habrá que desplazar a otro proveedor. Los compradores ya poseen proveedores habituales y conocidos con los que mantienen a menudo relaciones personales, por lo que es difícil efectuar una venta en la primera visita al cliente, aunque la relación calidad/precio sea buena.

→ **INFORMACIÓN PREVIA.** Si encuentra una empresa a la que le interesa vender, la oferta debe empezar con un envío de información completa en francés de la oferta y, posteriormente, realizar un seguimiento telefónico. La visita comercial a la empresa francesa sin estos pasos previos es cara, muy aleatoria y a menudo sin resultados.

→ **FORMALIDAD.** Tratar a todas las personas de usted. Para tutear, es necesario adquirir un alto nivel de confianza.

# El último placer 'gourmet'

El queso vive hoy su propia revolución: se inauguran establecimientos especializados, disfruta de un lugar principal en los restaurantes y una tabla de quesos o una *fondue* son sinónimo de acierto en una cena en casa.

txt\_ana garrido



**EL PAÍS QUESERO** por excelencia es Francia, con sus brie, camembert o roquefort. Los demás países van por detrás: Italia (gorgonzola, parmesano o mozzarella), Gran Bretaña (chester o stilton), Holanda (edam) o Suiza (emmental o gruyère). En España nos ha costado otorgarle el trato que merece en la mesa, el de un grande de la gastronomía, pero hoy, gracias en parte al impulso de distintas comunidades autónomas y del Ministerio de Medio Ambiente, contamos con 26 denominaciones de origen, una Indicación Geográfica Protegida (el queso de Valdeón, que se elabora en León) y más de 100 variedades. En cualquier zona de nuestra geografía podemos degustar excelentes quesos: desde los gallegos de tetilla, San Simón o Ulloa, pasando por el asturiano Cabrales o el vasco Idiazabal, el manchego o la extremeña Torta del Casar. España ya es el séptimo país productor de Europa, y aunque se encuentra en el último puesto de las listas de consumo de queso por habitante (con unos 7,5 kilos por persona y año, según datos de la Federación Nacional de Industrias Lácteas), de un tiempo a esta parte, algo está cambiando.

**EL QUESO ESTÁ  
ADQUIRIENDO UN LUGAR  
PROTAGONISTA EN LOS  
HOGARES Y EN LOS  
MEJORES RESTAURANTES.**

Como ejemplo, sirven los espacios reservados para este manjar que ofrecen los mejores restaurantes del país. Así, son verdaderas tentaciones los carros de quesos del Santceloni (hotel Hesperia), Europa-Decó (hotel Urban), La Broche (hotel Miguel Ángel), Balzac o Aldaba, todos en Madrid; o los de L'Escaleta (Alicante), Llantén (Valladolid), La Tabla (Asturias), El Palco (Asturias) o Sidón (León).

**PARA TODOS LOS GUSTOS.** El mercado ofrece centenares de variedades de quesos, resultado de la suma de diferentes factores como el uso de distintas leches —de vaca, oveja o cabra—, especies de bacterias y mohos, niveles de nata en la leche, variaciones en el tiempo de curación, diferentes tratamientos en su proceso, si la leche está o no pasteurizada o la adición de agentes saborizantes como hierbas, especias o ahumado. Influye incluso la dieta del ganado. Los expertos recomiendan comprar cantidades pequeñas para consumir en cuatro días como mucho.

En cuanto a la conservación, lo ideal es guardar el queso en la nevera y mejor envuelto en papel parafinado. Nunca en una quesera a temperatura ambiente, y menos si tiene madera. >

## QUESO Y VINO: EL MARIDAJE PERFECTO

Rafael Bellido, presidente de la Asociación de Sumilleres de Sevilla, recomienda disfrutar el sabor del queso con buenos caldos. Por ejemplo, "el gallego de tetilla casa con un albariño de barrica, como el Fillaboa; un San Simón, que está ahumado, marida con un Chardonnay, como el Enate Chardonnay fermentado en barrica; el cabrales o el queso azul, de sabor potente, piden un vino dulce de moscatel de Málaga, como un Molino Real; a un manchego muy curado le va un vino potente y *caroso* de Toro, como el Pintia; la Torta del Casar marida con un vino afrutado de Ribera del Duero, como el Avan Concentración. Los quesos cremosos como el brie o camembert piden un vino blanco de uva gewurztraminer de Alsacia, un Léon Beyer Gewurztraminer, por ejemplo".





SHUTTERSTOCK



En el mercado la oferta es cada vez más variada y siempre deliciosa: desde un cremoso gorgonzola italiano, un queso de oveja artesano producido en Cataluña o una tabla de quesos franceses, todos los paladares son satisfechos.

## EL QUESO, EN SU PUNTO

Un afinador es la persona “que madura el queso hasta el punto óptimo de consumo”, explica Guillermina Sánchez, gran conocedora del queso. Junto a José Luis Martín, fundó en 2006 Quesarte, empresa de distribución de queso artesano, que también se dedica a organizar catas y concursos y a asesorar a hostelería. Desde hace un año trabajan con la madrileña tienda La Boulette, de Juan Méndez, pionero que lleva 20 años afinando quesos.

Hay tradición de afinadores en Francia (donde la mayoría de los quesos que se venden han sido afinados), el Reino Unido, Suiza y Holanda. En España, en cambio, el queso se pone en el mercado ya madurado en las queserías y no se suele afinar por intermediarios entre fábrica y tienda. Pero los expertos como Guillermina confían en que esto cambie. No es fácil desarrollar un oficio cuya formación es autodidacta y tiene mucho de intuición. “Hacer un queso es difícil porque influyen multitud de factores: hay tres tipos de leche —de vaca, oveja o cabra—, que son diferentes según los pastos, las regiones, las estaciones (en invierno la leche es más grasa y cremosa, en verano más aromática), distintas maduraciones...”. Por eso, parte del éxito reside en la adquisición de buena materia prima. Hay que estar al día, conocer bien a los productores y saber qué momentos son los mejores para comprar. Luego se emplean técnicas artesanales para que el queso alcance su mejor sabor. “Aunque se puede afinar cualquier variedad, según el tipo de queso se hace una maduración u otra, y se aplican distintas técnicas como el volteo, el sobao, se enmohece la corteza, etcétera”, comenta Guillermina.

> **¿CÓMO SE SIRVE?** El queso debe consumirse a unos 20° si es tierno o semicurado, y a 25° si es curado o añejo. A la hora de servirlo hay que tener en cuenta que cada tipo conlleva un corte distinto, según su textura y sabor. Los quesos duros se presentan en tacos; los curados se cortan en cuña o de forma triangular; los untables se presentan en pieza completa, mientras que los cremosos se sirven en pequeñas rebanadas.

Las tablas deben ser armoniosas, con no más de siete quesos y, preferiblemente, variadas, con pastas blandas, duras, y de leche de vaca, cabra u oveja. Los más suaves se sitúan en el exterior, mientras que los más fuertes se dejan hacia el interior para ser degustados al final y que no arruinen el sabor de los más aromáticos.

Según los tipos de quesos, se toman con pan, galletitas saladas o con fruta, como manzanas, higos secos o uvas, acompañados de vino y cerveza.

Fuera o en casa, el queso reivindica ya su turno. No desatienda su reclamo y *bon appetit!* <

**LOS AFINADORES EMPLEAN TÉCNICAS ARTESANALES PARA QUE LOS QUESOS ALCANCEN SU MEJOR SABOR.**

## Dónde comprarlos

### > MADRID

La Boulette  
Ayala, 28  
(Mercado de la Paz)  
Tel.: 91 431 77 25  
[www.laboulette.com](http://www.laboulette.com)

### > BARCELONA

Colmado Murria  
Roger de Lluria, 85  
Tel.: 93 215 57 89

### > SEVILLA

Antigua Abacería  
de San Lorenzo  
Almirantazgo, 8  
Tel.: 95 421 31 09

### > VALENCIA

Manglano  
Mercado Central  
Pl. del Mercado  
Palco 187-192  
Tel.: 96 382 91 98

### > HUESCA

Bodega del Vero  
Romero, 13 (Barbastro)  
Tel.: 97 431 11 83

### > ASTURIAS

Crivencar  
Disponen de tiendas en  
Oviedo, Llanes y Lluarca  
Tel.: 98 579 42 15  
[www.crivencar.net](http://www.crivencar.net)

## Restaurantes



**BARCELONA A LOS PIES**  
Comer o cenar en la torre de San Sebastián, a 75 metros de altura, es una experiencia inolvidable. Desde esta atalaya, de cuidado diseño vanguardista y ambiente cosmopolita, el comensal disfruta de las vistas, y su paladar de una innovadora cocina mediterránea de autor.

Torre D'Altamar  
Pº Juan de Borbón, 88. Barcelona  
Tel.: 93 221 00 07  
[www.torredealtamar.com](http://www.torredealtamar.com)

## VISTAS AL GUADALQUIVIR

Basada en la alta cocina andaluza, la propuesta gastronómica del Abades Triana sorprende con exquisitos platos como la crema de bogavante con temperatura de langostinos o el bacalao confitado con tomate y pisto agridulce.

Abades Triana  
C/ Betis, 69 A. Sevilla  
Tel.: 95 428 64 59  
[www.abadestriana.com](http://www.abadestriana.com)



## Hoteles



## UN RETIRO EN MADRID

El nuevo y elegante hotel Hospes, un cinco estrellas frente al parque del Retiro, es el nuevo referente de la capital. Sito en un inmueble del siglo XIX, cuenta con un moderno spa —con cabinas de masajes y tratamientos, zona *fitness* y *hammam*—, un restaurante y *lounge bar* muy recomendables y un patio *chill-out* donde desconectar del bullicio de la ciudad.

Hospes Madrid  
Plaza de la Independencia, 3  
Tel.: 91 432 29 11  
[www.hospes.es](http://www.hospes.es)

## Caprichos



## GUÍAS DE VIAJES MUY EXCLUSIVAS

Los viajeros más exquisitos encontrarán en las *Louis Vuitton City Guides 2009*, que este año celebran su décimo aniversario, un compendio de direcciones de lujo, de la mano de celebridades como Monica Bellucci o Gong Li, en las 39 ciudades más *trendy* del planeta como París, Nueva York o Tokio y que incluyen también Madrid, Barcelona y Sevilla.

## Tiempo Libre

### COLECCIÓN GUGGENHEIM

*De lo privado a lo público: la colección de los museos Guggenheim trae a Bilbao una muestra del llamado arte no-objetivo —un método de abstracción que aspiraba a ser espiritual y utópico—, además de pinturas de Marc Chagall, Amadeo Modigliani, Henri Rousseau o Van Gogh.*

[www.guggenheim-bilbao.es](http://www.guggenheim-bilbao.es)



### 100% JUAN MUÑOZ

Organizada por la Tate Modern de Londres, el Museo Reina Sofía de Madrid trae la retrospectiva más importante dedicada a Juan Muñoz. En la muestra podrán verse algunas obras que no habían sido expuestas con anterioridad: esculturas, instalaciones, dibujos, obras radiofónicas, escritos, etcétera.

[www.museoreinasofia.es](http://www.museoreinasofia.es)



# QUÉ BUENO ES CALLARSE

**COMO SIEMPRE**, procuro estar atento a los medios de comunicación y, ya que ahora me han hecho famoso por intentar discurrir por mi cuenta, tengo a veces la mala tentación de comparar lo que digo con lo que dicen los expertos en economía. Incluso a veces me da por analizar la actualidad. Lo hago simplemente por saber si lo que se me ocurre es acertado o no, puesto que es *vox populi* que son muchos los que saben de economía y son más los que salen en los medios (aun sin saber nada).

Y me dejo llevar por una desconocida y recién descubierta habilidad por el análisis inmediato y leo asombrado cientos de noticias de esas en las que uno se pregunta: ¿no sería mejor que muchos de esos que están en primera fila de combate, aquellos de los que nos tenemos que fiar, se callaran y guardaran un respetuoso silencio?

Me da la sensación de que con esta crisis no solo se ha revelado la necesidad de replantear el comportamiento de las personas —lo económico es lo que menos me preocupa, para mí lo importante es la gente— para que seamos más decentes, sino la cantidad de palabras vacías, opiniones desafortunadas y declaraciones inoportunas que leemos y escuchamos diariamente en los medios.

**ENTONAR EL MEA CULPA.** Creo que ha llegado el momento de aprovechar esta grave situación para dejar las cosas claras. Es evidente que las entidades financieras

pecaron y que pretenden entonar el *mea culpa*, intentando sortear el implacable castigo que la sociedad les va a imponer. Tenemos aún más claro que la clase política anda perdida, sin saber qué medidas concretas tomar, volcando millones de forma desesperada y sin líderes que cojan al toro por los cuernos y nos ayuden a salir de esta situación. Vemos —tristes y asustados— cómo cientos de personas pierden su empleo y apenas pueden plantearse llegar a final de mes. Y, con ello, a su vez, como si de una realidad paralela se tratara, vemos los suculentos beneficios que empresas de todo tipo muestran en estas épocas. Vemos cómo grandes directivos se bajan ridículamente el sueldo de varios millones de euros. Vemos cómo se derrocha dinero anunciando grandes planes absurdos o iniciativas para promocionar absolutas tonterías pagadas por todos

**PARA SALIR DE LA CRISIS,  
LAS EMPRESAS DEBEN  
TRABAJAR MÁS QUE  
NUNCA, AHORRAR Y  
SER MÁS CREATIVAS.**

nosotros. Y vemos cómo los imprudentes anuncian despido libre, expansiones internacionales, etcétera, como fruto de su incapacidad para ponerse a trabajar.

**UNA REVOLUCIÓN CIVIL.** A mí me parece que a todos estos banqueros, expertos, políticos, asesores y presidentes de grandes compañías tendríamos que recordarles que no son nadie ni nada sin las personas que trabajan con ellos y sin las que compran sus productos o emiten su voto. Hay que exigirles trabajo, recordarles que es el momento de quitarse la corbata y la chaqueta, de sentarse a trabajar y discurrir con la cabeza para encontrar soluciones. Es el momento de callarse. En una situación como la que estamos viviendo, no es bueno que nadie salga a la palestra a

presumir de tenerlo todo, cuando delante tiene a quienes están quedándose sin nada. Simplemente por algo tan esencial como el respeto y la buena educación.

Y por todo ello, nosotros, como ciudadanos y motor de la sociedad, tenemos que iniciar nuestra pacífica revolución civil exigiendo:

- A los políticos, que dejen de estar en campaña electoral constante. Perdieron el pie de la realidad elevados por un globo lleno de humo y aire, palabras vacías y promesas blandas. Que sean responsables y pongan a trabajar a sus equipos. Y que pasen cuentas periódicamente con los ciudadanos, que son el sentido de su existencia, tanto si los políticos mandan o se oponen.

- A los responsables de entidades financieras, que hablen el lenguaje de sus clientes, no al revés. Que sean claros. Que digan cuáles son sus prioridades. Que abran el grifo y den salida a todos los que necesitan su ayuda. Que no olviden que están al servicio de las personas. Que no es momento de presumir de grandes beneficios, sino de austeridad.

- A las empresas, que velen por su negocio y cuiden al detalle su funcionamiento. Que piensen en sus trabajadores como lo que son: personas con familia, planes de futuro y obligaciones inmediatas. Que no piensen que el Estado las va a sacar del hoyo porque no lo va hacer. Simplemente porque no puede. Que trabajen más que nunca, que ahorren, que sean creativos y que se planteen lo que nunca se habían planteado para poder salir de la crisis.

Y a todos en general, que se callen. Porque no saben poner la mente en funcionamiento antes de poner la lengua en movimiento. De esta forma, se darán cuenta de lo importante que es el silencio en ocasiones y darán la oportunidad a que, de repente, el ciudadano les escuche de verdad. <



**LEOPOLDO ABADÍA**

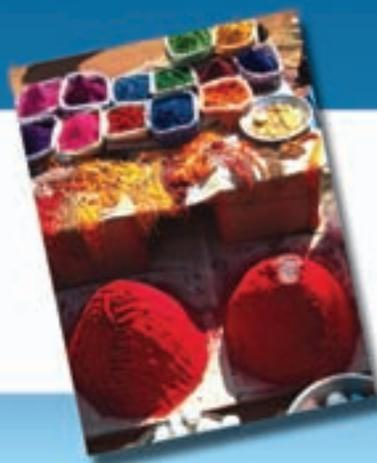
\* PROFESOR Y AUTOR DE  
LA CRISIS NINJA Y OTROS MISTERIOS  
DE LA ECONOMÍA ACTUAL.



# cruceros



Descuentos del 50% en cruceros  
**Pullmantur** durante los meses de  
Mayo, Junio y Septiembre  
para Crédito y Caución. Consúltenos



Club  
**marsans**  
Empresas

902 24 12 12  
[clubempresas@marsans.es](mailto:clubempresas@marsans.es)



**Cumplimos 80 años.  
Gracias al 60% de las empresas**

---

Creamos Crédito y Caución para ayudar a las empresas españolas en 1929. Hoy protegemos al 60% de las empresas que emplean el seguro de crédito en nuestro país, y al 31% en todo el mundo. Somos un operador global. Pero algo no ha cambiado: nuestro primer objetivo sigue siendo acompañarle, contribuir al crecimiento de su empresa. Ayer, hoy, mañana, cumplir 80 años implica, para nosotros, cumplir con las empresas. Estos días celebramos, no nuestros 80 primeros años de vida, sino su confianza, su creciente confianza. Gracias y felicidades.

---

Cobertura de impagos · Respaldo para el crecimiento rentable · Asesoramiento en internacionalización · Garantías para contratos públicos