

Los retos para el 2013

Aunque desde el Gobierno no cesan los esfuerzos por insuflar algo de esperanza respecto a la evolución de la situación económica en el año que justo acabamos de estrenar, son diversos los organismos estatales e internacionales que contradicen su optimismo. Las perspectivas siguen sin ser nada halagüeñas a corto plazo, lo que depara un panorama sino complejo, sí de inquietud, para todos aquellos que se sientan al frente de un departamento de RRHH. Charlamos con algunos de ellos acerca de cuáles son sus herramientas internas para superar una situación, a todas luces, complicada.

Recién inaugurado el año, el Eurostat, la oficina de estadística europea, dinamitó los mensajes esperanzadores que Guindos, Montorno... se esforzaban por repetir. El paro subió en España en 691.700 personas en 2012 respecto a 2011, un 13,1% más, situándose el número total de desempleados en 5.965.400 personas, cifra inédita hasta ahora para la economía española. La tasa de paro alcanzaba así su nivel más alto de la serie histórica comparable, que arranca en 2001. El año 2012 se convierte en el sexto consecutivo en el que se incrementa el número de desempleados. El aumento de 2012 es el tercero más elevado en los últimos seis años, periodo en el que la crisis se ha cebado con el mercado laboral español.

Sin embargo, y a pesar de estas cifras tan desesperanzadoras, también hay fuera de nuestras fronteras quien todavía se esfuerza por ver la botella medio llena. Para el comisario europeo de Empleo y Asuntos Sociales, Lászlo Andor, esta subida del desempleo podría indicar que la escalada está "probablemente llegando a su fin". Lo que no le

impidió reconocer la preocupación de Bruselas por la tasa de paro entre los más jóvenes; la cifra entre los menores de 25 años es de 56,5%, casi 20 puntos porcentuales menos que en Italia, el segundo país europeo con más desempleo juvenil.

En el interior, el presidente español, Mariano Rajoy, sigue afirmando que la mejora arrancará en el último trimestre de 2013, de modo que la economía empezará a crecer definitivamente en 2014. Eso indicaría que este año sería el último de la crisis, pero lo mismo se afirmó hace ahora justamente doce meses, a inicios del 2012. Una previsión de difícil cumplimiento si tanto el contexto interior como el exterior, siguen teñidos de gris oscuro.

Según la CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales), la situación de la economía española es, y seguirá siendo a corto plazo, compleja y muy vulnerable, si bien las perspectivas pueden empezar a mejorar en 2013. Una proyección de futuro que mana del análisis de diversos factores por parte de los expertos de la organización. Apuntan sus hipótesis que:

El panorama internacional

- **China**, el que se supone que debe ser el gran motor de la economía mundial, sigue creciendo, pero con cifras inferiores a los dos dígitos. Sus exportaciones, su gran fuerte, se han ralentizado por efectos de la bajada de demanda mundial.
- **Japón**, el que fuera el otro gran gigante asiático, seguirá sumido en la crisis que arrastra desde hace ya dos décadas.
- En **Europa** las previsiones no son para nada optimistas. Las elecciones italianas a finales de febrero colocan de nuevo al país al filo de la navaja; por otro lado, en el próximo otoño, todo parece indicar que de los comicios alemanes saldrá nuevamente victoriosa Angela Merkel, lo que hace presuponer que nada modificará sus decisiones restrictivas.
- **Estados Unidos**, con una deuda desorbitada y una continua pugna entre republicanos y demócratas por temas fiscales, el país estará sumido en la necesidad de salvar su economía interna.



- Aunque el recorte del gasto público y el aumento de impuestos afecte negativamente al crecimiento en el corto plazo, en el medio y largo plazo, el esfuerzo por el cumplimiento de los objetivos fiscales en todos los niveles de la administración conllevará una mejora de la credibilidad de España internacionalmente.
- Durante 2012 se continuará avanzando sustancialmente en la reestructuración del sistema financiero, si bien difícilmente el flujo de crédito se recupera antes de 2014.
- Se prevé un repunte de la inflación en el corto plazo, que se moderará a partir de mediados de 2013. Se espera que la inflación en Europa también se reducirá el año próximo, gracias a una disminución del precio del petróleo.
- Se producirá una aceleración del proceso de reformas estructurales en aquellas economías más afectadas por la crisis de deuda soberana, incluida España.
- Los tipos de interés en la Eurozona seguirán manteniéndose en mínimos históricos.

De todo ello, el organismo concluye que en España la recesión se intensificará a corto plazo, impulsada por las duras medidas que derivan del ajuste fiscal y por las tensiones de los mercados financieros, si bien el alivio de las condiciones financiera podría mejorar las perspectivas a medio plazo. Un plazo que, con suerte, podría empezar en el último trimestre de 2013.

Los últimos movimientos bursátiles parecen apoyar esta teoría. Al arranque del año la Bolsa

Cada uno de nosotros nos hemos convertido en representantes del cliente en la casa y de la casa en el cliente, siendo referencia de nuestros valores

Jesús Araujo,
socio director de **Cegos España**



Hemos avanzado mucho en estos últimos casi cinco años, a lo largo de los cuales hemos abordado grandes retos entorno a clientes, eficiencia, posicionamiento, innovación y un largo etcétera que nos permiten encarar el 2013 con satisfacción del trabajo realizado y confianza en el futuro. Todo ello lo hemos realizado gracias al esfuerzo de nuestro equipo y a la voluntad inequívoca de la compañía por ser parte activa de nuestros clientes y siempre con una perspectiva de lealtad recíproca y duradera. Todas las acciones en el ámbito de RRHH se han materializado dentro de lo que internamente denominamos Proyecto Embajadores, que a su vez es parte de un proyecto más global (Beyond Knowledge). En este proyecto hemos puesto en liza una importante cantidad de recursos en desarrollo, formación, comunicación y sobre todo mucha ilusión y esfuerzo por parte de todos. Hemos socializado procesos comerciales, compartido *know how*, ideas y esfuerzos. En definitiva, cada uno de nosotros nos hemos convertido en representantes del cliente en la casa y de la casa en el cliente; siendo referencia de nuestros valores (Compromiso, Agilidad y Colaboración).

Cada consultor tiene responsabilidades tanto técnicas como comerciales. La vinculación con los clientes, la calidad en la prestación, la polivalencia y el trabajo en equipo continuarán siendo principios constantes en el próximo ejercicio independientemente del cargo, antigüedad o ubicación. En cuanto a nuestros clientes, nada distinto a nosotros. Negocio, negocio y negocio (cliente, cliente y cliente). Desde nuestra experiencia en el mercado, si bien es denominador común la necesidad de seguir adoptando decisiones que garanticen las ecuaciones económicas de las empresas en el corto plazo, no es menos importante para las compañías seguir forjando el futuro a medio y largo plazo y, sobre todo, no perder el foco en quién lo hace posible, las personas. En definitiva, y desde RRHH, identificar el talento es ahora más crítico que nunca, así como consolidar una Gestión integral de RRHH (G.I.R.H.) que alinee los recursos a la estrategia. Potenciar el compromiso de los equipos que hacen posible los resultados y formar equipos ante los nuevos retos.

Nuestro trabajo se encamina a fortalecernos como una de las mejores empresas para trabajar

Didier Guillot,
director de Recursos Humanos de **L'Oréal España**



Los objetivos del departamento de RRHH de L'Oréal para este año se centran en dos vertientes fundamentales: consolidarnos como captadores y exportadores de talento español para puestos clave a nivel internacional, y crecer y fortalecernos como una de las mejores empresas para trabajar, capaz de captar lo mejor del talento nacional. Para ello seguiremos ofreciendo a nuestros colaboradores un plan de carrera muy completo, lleno de retos apasionantes y de rápidos ascensos. Actualmente tenemos "expatriados" casi 40 profesionales en puestos de gran proyección y responsabilidad, en diferentes departamentos y firmas del Grupo y centros de innovación ubicados en París, Nueva York y Rio de Janeiro.

Otro de nuestros objetivos es retener el talento, para lo que seguimos implantando políticas que nos sitúen como una de las mejores empresas para trabajar en España. L'Oréal se ha situado en el segundo puesto de las empresas preferidas por los estudiantes de Empresariales para trabajar, según el "Europe's Most Attractive Employers 2012" de la firma Universum. Y para seguir en ello, hemos organizado, tras la encuesta de

clima laboral que hicimos el año pasado (PULSE), unos grupos de trabajo que han aportado ideas muy interesantes para seguir mejorando como empleadores. Ahora el reto es poner en marcha alguna de las brillantes iniciativas propuestas por nuestros colaboradores. Además, en 2013, queremos seguir ofreciendo los mejores beneficios a nuestros empleados. Aparte de ventajas como pólizas de seguro de vida, sistemas de previsión para la jubilación y medidas de flexibilidad horaria, recientemente hemos firmado un convenio de colaboración por el que, a partir de este año, los empleados y sus familiares directos dispondrán de condiciones ventajosas en la contratación de un seguro privado de salud. En la parte de orientación y reclutamiento, este año vamos a continuar con iniciativas como L'Oréal Sales Academy, junto al Sales Excellence Program para dar un mayor empuje a nuestros procesos comerciales y, que además, nos permita reclutar mejores perfiles comerciales que se adapten a estos tiempos tan desafiantes para una empresa global como la nuestra.

Poner al consumidor y al cliente en el centro de nuestra organización es el principal objetivo

Pedro Casaño,
director de RR HH Iberia en **Mondelēz International**



El panorama del sector del gran consumo en España ha cambiado mucho en los últimos años y no hablo sólo por la crisis que sigue golpeando a las economías domésticas y a las empresas de una manera muy dura, sino también por los cambios vividos en el sector del gran consumo: han aparecido nuevos jugadores, algunos de nuestros clientes tradicionales han perdido peso, la marca blanca se ha ganado un espacio en los lineales que hace diez años no tenían, etc.

En este entorno de cambio los Recursos Humanos también se deben saber adaptar. El principal reto que abordamos en el departamento este año es desarrollar las capacidades comerciales de toda la organización (no sólo de Ventas y Marketing) para poder alcanzar nuestros objetivos de crecimiento. Dicho de otra manera, cualquiera de los más de 2.200 profesionales que constituyen el equipo de Mondelēz International hoy en día en Iberia deben salir cada día al mercado y pensar en nuestros clientes y consumidores como si uno más del equipo comercial se tratara. Somos una organización centrada en las marcas, en los clientes y en los consumidores. Poner al consumidor y al cliente en el centro de nuestra organización es el principal objetivo de RRHH este año.

Nuestro segundo objetivo dentro de Mondelēz International RH Iberia es fortalecer nuestro *pool* de talento interno, entendemos que en contra de lo que pudiera parecer en esta situación de incertidumbre laboral, donde existe una alta tasa de desempleo y donde existe talento disponible en el mercado, es ahora, más que nunca, cuando debemos disponer de los mejores para poder cumplir los objetivos del negocio y la forma que tenemos de hacerlo es a través del desarrollo de nuestros empleados y de la retención de los mismos.

española empezó a cantar resultados positivos, mientras que los títulos de deuda que emite el Estado se iban colocando a precios más competitivos, aliviando el estado de las arcas públicas. Unas consecuencias que, a medio plazo, deberían

acabar por redundar positivamente en la economía real, la que afecta a los ciudadanos.

Si el pasado 10 de enero fue Mario Dragui quien afirmó que "la confianza en los mercados financieros había mejorado de forma significativa, que se

había reducido la fragmentación, con primas de riesgo algo menos dispares, y vaticinó que, esas mejoras junto a la política monetaria del BCE, con tipos de interés en el 0,75%, ayudarían a reactivar la economía a finales de año"; al día siguiente le tocó

El éxito pasa por la especialización y los profesionales mejor formados

Eugenio Soria,
director general de RRHH
de **Siemens España**



Mantener el talento será una de las prioridades más importantes de nuestro departamento de Recursos Humanos de cara a este año. Somos conscientes de que el talento es el activo más importante con la que contamos y, por ello, trabajamos para crear las condiciones necesarias para que nuestros empleados tengan las mejores oportunidades en cada momento. El éxito pasa por la especialización y sólo si tenemos a los profesionales mejor formados y más comprometidos seremos capaces de desarrollar ofertas competitivas a nuestros clientes llenas de valor añadido que nos permitan ser los números uno de nuestros mercados. Para ello, en Siemens seguiremos invirtiendo en formación –no hemos bajado la inversión ni en los peores momentos de la crisis- y fomentando la transparencia y la movilidad de nuestros empleados para casar con la mayor precisión posible las vacantes abiertas con los perfiles disponibles y darles, al mismo tiempo, las mejores oportunidades de desarrollo profesional.

Por otro lado, seguiremos trabajando para mejorar el compromiso de los empleados. Podemos decir con orgullo que prácticamente la totalidad de los que trabajamos en nuestra compañía nos sentimos orgullosos de ello, según los últimos datos de la encuesta de satisfacción que hemos realizado. Nuestra intención es aprovechar esta situación para que la confianza y el compañerismo sigan creciendo. Además, trabajamos en los planes de compensación con una estrategia clara: que nuestros empleados se sientan bien pagados. Para ello, damos prioridad a aquellas situaciones en las que hay una diferencia importante entre el sueldo del empleado y la media del mercado e intentamos resolverlo cuanto antes.

Por último, entre todos nos hemos propuesto hacer de Siemens una compañía más ágil, flexible y menos burocrática. En Recursos Humanos ya nos hemos puesto a ello y una de nuestras principales preocupaciones será optimizar nuestros procesos y costes para ser lo más competitivos posible. En Siemens somos conscientes de que tendremos que hacer más por menos, pero con el uso de la tecnología adecuada y el talento de todo el equipo, no cabe duda de que lo conseguiremos.

El gran desafío de la función de RRHH es alinear sus procesos y sistemas de gestión de personas con la estrategia de la empresa, su cultura y su misión

Stella Romero,
directora corporativa RRHH de **Grupo MRW**



En una coyuntura como la que nos encontramos, las empresas precisan adaptar sus estructuras y su cultura. Por lo tanto, el gran desafío de las de la función de RRHH es alinear sus procesos y sistemas de gestión de personas, con la estrategia de la empresa, su cultura y su misión.

Nuestro presente se caracteriza por la escasez de tiempo y dinero y el aumento de la complejidad. Así, en RRHH tenemos el reto de acompañar a la creación de una cultura de orientación a resultados, optimización de costes y satisfacción del cliente; mejorar la capacidad de comunicación y esponsorizar una cultura de crecimiento; generar soluciones para impulsar la reducción de costes e incrementar la rentabilidad; acompañar a la implementación de la estrategia y ayudar al negocio a alcanzar sus objetivos; reforzar la velocidad, flexibilidad y agilidad organizacional; contribuir a la retención de los clientes; desarrollar capacidades y competencias para lograr el entendimiento del negocio y la capacidad de pensamiento analítico y estratégico; lograr la excelencia en la administración; servicios compartidos con todas las áreas de negocio; involucrar a los jefes de línea

y mandos intermedios en la gestión de personas; identificar, gestionar y desarrollar el talento; y orquestar la involucración y el compromiso de los empleados y mejorar la motivación en un entorno con más restricciones y mayor presión en los costes.

En conclusión, nos dirigimos hacia un modelo de Servicios Compartidos que se convierta en palanca para hacer frente a los principales retos de la gestión de RRHH, ofreciendo una prestación de servicios de forma centralizada para asegurar la eficiencia a través de la estandarización, homogeneización y optimización y dando respuesta a las necesidades del cliente interno prestando servicios bajo unos estándares de calidad que posicionen a una función de soporte como RRHH bajo un nuevo paradigma de exigencia, orientación al cliente y a resultados.

El primer gran reto desde RRHH es la eficiencia, que acompañamos a un lema siempre muy presente en Desigual: more for less

Maria Obiols,
Human Resources de **Desigual**



En Desigual, tenemos tres grandes retos en lo que a gestión de personas se refiere para 2013. El primer gran reto desde RRHH es la eficiencia, que acompañamos a un lema siempre muy presente en Desigual: "more for less". Es decir, contener el gasto de personal, por debajo del crecimiento de ventas, cubriendo las necesidades del negocio y reteniendo siempre a los mejores profesionales. El programa de retribución flexible, al que llamamos Benefitting, es una iniciativa en este sentido. El empleado, de manera voluntaria, puede elegir de un menú de productos con beneficio fiscal aquéllos que mejor se adaptan a sus intereses. Nuestro segundo reto es el Talent management. Queremos traer a los mejores profesionales, gestionar el talento de nuestra organización con personas comprometidas y alineadas con los valores de Desigual y sus objetivos. Conocer a todos los empleados y priorizar la promoción interna es uno de nuestros objetivos. En RRHH nos organizamos como *business partners*, para lograr este conocimiento y alineamiento con los negocios y la organización. Para poder alcanzar con

éxito nuestros proyectos en 2013, las personas son la clave. Comenzamos con un proyecto que llamamos "foto de familia" que nos llevó a construir un mapa de nuestro equipo y sus puntos fuertes. Estas son algunas de las conclusiones: el 80% somos universitarios; el 78% llevamos menos de tres años en Desigual; el 48% tenemos experiencia en el sector y 39%, a nivel internacional; hablamos más de 30 idiomas, en nivel nativo, alto y muy alto; nuestra competencia más desarrollada: la iniciativa; lo que más nos motiva: tener un trabajo variado y estimulante, que permite experimentar cosas nuevas cada día; y tenemos una alta movilidad para cambiar de trabajo y de geografía. Nuestro tercer reto es dar continuidad a un gran proyecto iniciado en 2012. A finales de 2012, las oficinas centrales de Desigual se trasladaron a un nuevo edificio de características únicas, frente al mar. Este proyecto, más allá de un traslado, significó un reto que seguimos desarrollando con la participación de los empleados: las nuevas formas de trabajo. El edificio actúa como facilitador de este cambio. Nuestro lema es "keep it simple". Compartimos espacios, tiempo y recursos. Potenciamos los encuentros y la conexión creativa, en espacios abiertos y sin puestos de trabajo asignados. Practicamos la no-territorialidad porque nos gusta participar, crear sinapsis, etc.

a Olli Rehn, vicepresidente de la Comisión y responsable de Asuntos Económicos, afirmar que veía signos de estabilización en países como España o Italia, signos que se reflejaban en la caída de sus costes de financiación. Sin embargo, ambos coincidieron también en la necesidad de seguir con las reformas para consolidar la recuperación.

Ambas opiniones, y la buena respuesta a la emisión de títulos del Tesoro (con una prima de riesgo respecto al bono alemán de 334 puntos a 11 de septiembre, el resultado más bajo desde marzo de 2012) parecen alejar, al menos de un modo inminente como parecía desde otoño, la necesidad del rescate. Siempre que no tengamos en cuenta los casi 40.000 millones de euros ya inyectados para salvar a la banca española. Es una tregua, sí, pero nada indica que sea la definitiva.

El reto para 2013 es continuar confiando en que el principal valor de su compañía es su capital humano

Ante este panorama, hemos querido acercarnos a los directores de RRHH de diversas empresas con sede en España para saber cómo encarar ellos la gestión de personas en un año en el que no va a resultar nada fácil el mantenimiento de los puestos de trabajo y sus condiciones. Ellos nos han contado su esfuerzo por profundizar en la importancia del conocimiento, en considerar al empleado "cliente interno", en seguir formando a pesar de las dificultades, en apostar por estrategias de equipo no cortoplacistas..., en definitiva, en continuar confiando en que el principal valor de su compañía es su capital humano.

Internacionalización: la gran oportunidad para las empresas en 2013

Durante las primeras semanas de 2013, uno de los grandes temas con mayor peso mediático ha sido, por un lado, las medidas de reactivación económica que el Gobierno tiene pendiente de presentar en este trimestre, a través del Plan para Emprendedores. Mientras, en el lado opuesto, se observa un mayor registro de actividad con la aparición de iniciativas privadas que pretenden impulsar la actividad laboral entre jóvenes y emprendedores, como por ejemplo, el reciente anuncio de la creación de una lanzadera de empresas por parte del dueño de Mercadona.

En este sentido, y en relación a las próximas propuestas sobre activación económica, Jordi Vives, responsable y portavoz de Trusted Shops España, declara: La economía española ha llegado a un punto extremo en el que tanto el Gobierno como empresas privadas han de aliarse para fomentar el empleo y la actividad económica, de la mano de emprendedores y de los más jóvenes.

Según el informe I Benchmark sobre pymes online elaborado por Sage Pay, un 40% de las

Necesitamos convertir a los responsables en líderes coach inspiradores; es decir, líderes que despierten a su vez la mirada de sus equipos hacia una nueva visión

Amparo Castellón,

jefe de Gestión del Talento, Selección y Formación de **Nestlé España**



En un contexto como el actual en el cual todo cambia constantemente y cada vez a mayor velocidad, es prioritaria la adaptación de nuestros modelos de negocio, de nuestras competencias y estructura, y sobre todo, de nuestra mentalidad. Es decir, que aunque llevemos mucho tiempo en el mercado y hayamos tenido éxito en el pasado, hemos de aprender a hacer nuevas cosas, a ser más eficientes en nuestros procesos y poner en marcha nuevas formas de hacer negocios.

En primer lugar, por tanto, debemos desarrollar a nuestros líderes a nivel individual para que venzan sus posibles miedos y sean capaces de ver las cosas de una forma diferente y de generar nuevas realidades que podrían parecer impensables.

Pero con ello no tendríamos suficiente. Necesitamos convertir a nuestros responsables en líderes coach inspiradores, es decir, líderes que despierten a su vez la mirada de sus equipos hacia una nueva visión, que les motiven a vencer sus propias resistencias y les conviertan en inspiradores de ideas y generadores de cambio. Coaches que capacitan a través del reto para ir aún más lejos y para sacar todo el potencial que cada persona lleva dentro, y que quizá ni habría imaginado. Que desarrollen a sus equipos sacándoles de su zona de confort y haciéndoles responsables de ámbitos en los que ganan autonomía, iniciativa y conocimiento. Líderes que reconocen el buen trabajo de las personas y de los equipos y lo celebran, al mismo tiempo que gestionan el bajo desempeño.

¿Qué por qué necesitamos estos líderes? Porque a la velocidad con que se mueve el entorno, sólo a través de todas y cada una de nuestras personas, de sus ideas y de su compromiso, de asegurar que están capacitadas y motivadas para dar el cien por cien de sí mismas, podremos acelerar y satisfacer a tiempo las nuevas expectativas de nuestros consumidores y clientes.

Y por último, pero no menos importante, destacar que para una empresa como Nestlé lo importante es conseguir los resultados siempre cumpliendo con los Principios Corporativos de la Compañía y creando valor para la sociedad, independientemente de lo retador que sea el entorno."

Y por último, pero no menos importante, destacar que para una empresa como Nestlé lo importante es conseguir los resultados siempre cumpliendo con los Principios Corporativos de la Compañía y creando valor para la sociedad, independientemente de lo retador que sea el entorno."

El primer objetivo de cualquier empleador, sobre todo en un entorno económico como el que vive nuestro país, debe ser asegurar el empleo

Xavier Ros,

director de personal de **SEAT**



El primer objetivo de cualquier empleador, sobre todo en un entorno económico como el que vive nuestro país, debe ser asegurar el empleo. En nuestro caso, debemos considerar que el sector del automóvil tiene una demanda fluctuante y, por tanto, es imprescindible contar con diferentes herramientas de flexibilidad que permitan adecuar de una manera óptima los recursos humanos necesarios para atender los volúmenes de producción en cada momento. Nuestra medida de flexibilidad más destacada es el sistema de bolsa de horas, que adapta el número de horas que trabajan los empleados a las necesidades de producción. Además, en 2012 aprobamos un nuevo convenio colectivo que, entre otras medidas, fija un techo de hasta 328 días de apertura de la fábrica de Martorell, lo que nos convierte en una de las plantas más flexibles del Grupo Volkswagen.

Otro de los objetivos fijados para este año es continuar la implantación de la formación profesional dual según el modelo alemán. SEAT es una empresa pionera en España en esta materia ya que en septiembre de

2012 reorientamos la formación que impartíamos en nuestra Escuela de Aprendices hacia un sistema inspirado en el que se aplica en Alemania, y que combina los contenidos teóricos con el trabajo práctico. Como en cualquier nuevo modelo, a lo largo de este año analizaremos y evaluaremos atentamente el sistema con el objetivo de lograr que los jóvenes que estudian en nuestra escuela tengan una formación excelente antes de incorporarse definitivamente a SEAT.

Al mismo tiempo, durante 2013 nos marcamos como objetivo ampliar nuestras herramientas de desarrollo del personal para incrementar la atraktividad de SEAT como empleador y, de este modo, retener y captar nuevos talentos. Así, vamos a seguir fomentando planes como, por ejemplo, los cursos de formación continua y las estancias internacionales dentro del Grupo Volkswagen.

empresas participantes afirma no tener infraestructura alguna para vender sus productos en el extranjero. Actualmente, esas herramientas que facilitan el proceso de internacionalización existen, sin ser necesario, por ejemplo, una oficina física en el propio país. Precisamente para los menos familiarizados y frente a la situación que atravesamos, tanto el Gobierno, como la Agencia de Internacionali-

zación (Secex) e instituciones, deberían darlas a conocer y facilitar su acceso antes de que sea realmente tarde. Capítulo aparte también a tratar será el impulso o beneficio resultante ante la inversión en idiomas, tema tabú y otro de los grandes impedimentos ante la opción de operar fuera de España ■

redaccion@equiposytalento.com