



Los ayuntamientos chocan con la Justicia y no logran restringir la actividad de Uber y Cabify PÁG. 12

Digitalización del transporte ferroviario

Por **Jesús Sánchez Bargos**
Presidente de Thales España PÁG. 6

El precio medio del recibo de la luz subirá un 8% este año

La inminente ola de frío provocará fuertes alzas en los mercados energéticos

Los precios de la electricidad altos han llegado para quedarse. Al menos eso es lo que se desprende de las cotizaciones de los mercados de futuros. Según las estimaciones realizadas por el Grupo Ase -una com-

pañía dedicada al asesoramiento energético de empresas- el precio será un 8 por ciento más caro este año, atendiendo a las cotizaciones del mercado ibérico de futuros (OMIP) para el año 2019. A lo largo

de este ejercicio, los expertos consideran que las cotizaciones del mercado de emisiones seguirán siendo un factor clave a la hora de marcar los precios de la energía en Europa. Los derechos de CO2 se espera

que se mantengan en los niveles actuales, ya que pese a las oscilaciones del precio del barril de Brent y del gas no se han reducido los precios de los mercados de futuros europeos en diciembre. PÁG. 7

El Ibex debe ganar otro 4,5% para construir un rebote fiable

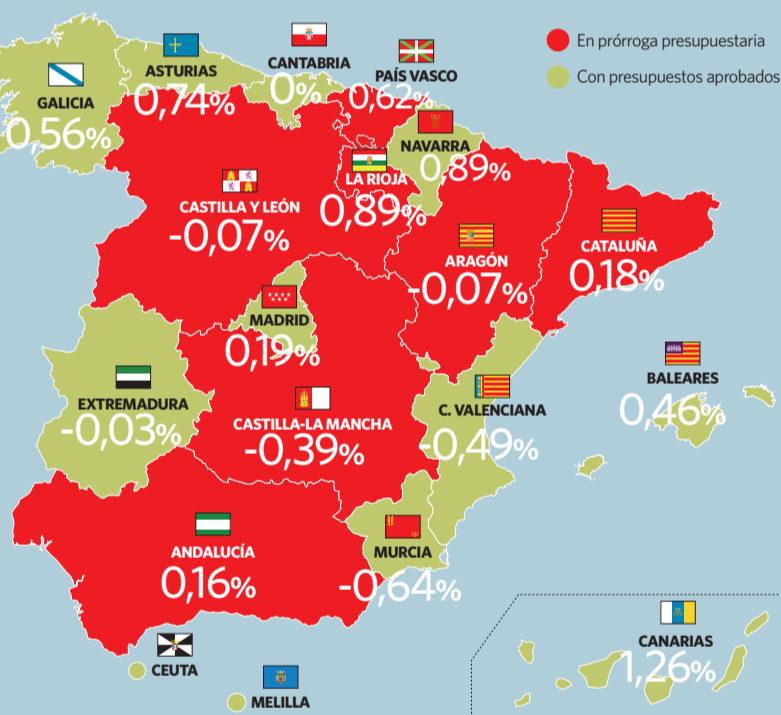
Lidera por rentabilidad a las principales bolsas

El Ibex 35 ha comenzado 2019 como líder por rentabilidad de las principales bolsas europeas. En las cinco primeras sesiones acumula unas ganancias del 3,6 por ciento, frente al 2,3 por ciento del Dax alemán o el 1,8 por ciento del EuroStoxx 50. En los niveles actuales, el indicador se encuentra a solo un 4,5 por ciento de alcanzar los máximos de diciembre. Si los supera, según los expertos, construirá un rebote contundente. PÁG. 21

SIETE AUTONOMÍAS PRORROGAN PRESUPUESTOS

Siete gobiernos regionales 'siguen' al del Estado y prorrogan Presupuestos ante la imposibilidad de llegar a acuerdos, lo que frena sus políticas económicas PÁG. 24

DÉFICIT O SUPERÁVIT DE LAS CCAA EN PORCENTAJE DEL PIB



Los sindicatos anuncian protestas contra la reforma laboral

PÁG. 26

El frenazo en China lastrará el crecimiento, dice el Banco Mundial

PÁG. 29

Las rentabilidades de los bancos 'pincharán' si el BCE no eleva los tipos

El mercado no espera movimientos de Draghi

El último mensaje del presidente del BCE, Mario Draghi, ha dejado claro que la ansiada (para la banca) subida de los tipos de interés no tendrá lugar hasta, como pronto, el último tercio de este año. Sin embar-

go, el mercado es más pesimista y no espera ningún movimiento en 2019, lo que deja obsoletos los objetivos de rentabilidad de las entidades financieras de la eurozona para los próximos dos años. PÁG. 19

Rato carga contra el Banco de España para exculparse en Bankia

Le responsabiliza de la salida a bolsa

La reanudación del juicio por la salida a bolsa de Bankia llegó con el protagonista de la causa: Rodrigo Rato. El expresidente de la entidad se sometió ayer a las preguntas de la fiscal Anticorrupción, Car-

men Launa, en un tira y afloja que llegó al tono bronco. Responsabilizó al Gobierno (entonces encabezado por José Luis Rodríguez Zapatero) y al Banco de España del salto al parque de la entidad. PÁG. 15

Mercados		CaixaBank
Ibex 35	+0,81%	8.847,30
Eurostoxx 50	+0,70%	3.054,94
Eco10	+1,32%	126,26
Eco30	+1,08%	1.633,63
Prima de riesgo		129 (+1)

Naturgy puede triplicar sus renovables

Tiene que invertir 700 millones de euros al año PÁG. 8



Ferrovial reorganiza su cúpula internacional

Tras el traslado del 'holding' a Holanda PÁG. 11



Atraer talento con la marca, clave del éxito internacional

Los expertos reclaman respetar la cultura local antes de llegar a un país PÁGS. 16 y 17



Empresas & Finanzas “El TIM: Talento, internacionalización y marca, pilares para competir en el mercado global”



La atracción de talento mediante la marca, clave del éxito en la internacionalización

Los expertos apuntan a la necesidad de comprender y respetar la cultura local antes de llegar a un país

A. M. MADRID.

“Internacionalización, talento y marca son tres conceptos muy conectados en un círculo virtuoso”, explicaba María Peña Mateos, consejera delegada del Icxex, en el observatorio *El TIM: Talento, internacionalización y marca, pilares para competir en el mercado global* organizado por *elEconomista* con el apoyo del Icxex y del Foro Marcas Renombradas Españolas.

“No podemos vivir en el mercado internacional si no establecemos una diferenciación del producto, el mercado hoy nos está exponiendo a una competencia sin precedentes, muy unida también al crecimiento exponencial del comercio electrónico que elimina las barreras y hace que hoy por hoy nos tengamos que apoyar mucho más en

Los ponentes coincidieron en la importancia de crear una enseña con valores

la marca y en su valor reputacional. Si la marca siempre ha sido importante, hoy lo es todavía más por las condiciones de competencia”, añadía la consejera delegada del Icxex.

Todos los participantes en este evento coincidieron también en la importancia de ser capaces de crear una marca atractiva para trabajar para poder ser competitivo, tanto a nivel interno como a nivel externo de la empresa. Así, el director general adjunto de Foro Marcas

Renombradas Españolas, Pablo López Gil, explicó que “el talento es un tema transversal, en el pasado hablábamos de Recursos Humanos, luego de talento y ahora hablamos de personas. El talento es transversal en el sentido de que para salir al exterior necesitas equipos cualificados y la marca sirve para poder competir con mayores garantías de éxito, pero para que una empresa tenga éxito en el exterior tienes que ser capaz de atraer y retener talento”. “Lo importante es que aquellos perfiles que te interesan, te consideren, por eso debes ser una marca notoria, pero también atractiva para que te elijan”, añadió López Gil.

En esta misma línea, el director corporativo de RRHH, Instalaciones y Sistemas de GMV, Ignacio Ramos, explicó que “ahora es el empleado el que elige dónde quie-

Es fundamental salir al exterior saneado y con un buen soporte financiero, argumentan

re trabajar. Más allá del sueldo, quieren saber también que comparten valores contigo. Esa imagen que transmitimos es fundamental. Tienes que conseguir que se sientan orgullosos de la empresa, que se quieran quedar”.

Sobre los valores, el director de Marca y Reputación de Mapfre, Fernando Garrido, puso como ejemplo su empresa, que lleva en el exterior desde 1984. “Cuando hablas de internacionalización debes mirar a

un mundo global y para eso necesitas una marca sólida y con valores que te respalde. Hay que llenar a la marca no sólo de contenidos de productos, sino de valores. En una sociedad actual, en el mundo global necesitas internacionalización, pero para ello necesitas personas que te sepan transmitir que tienen una marca con valores”, argumentó el directivo de Mapfre.

Sin embargo, muchos de los expertos congregados en este foro –como el caso de los directivos de Catenon y de PeopleMatters– coincidieron en la percepción complicada de las empresas españolas como empleadoras en el exterior. Para el consejero delegado de Catenon, Miguel Ángel Navarro, “hay clientes que pueden preferir ser atendidos por una empresa que trata bien a sus empleados, que se preo-

De izq. a dcha. y de arriba a abajo: Ignacio Ramos (GMV); Miguel Ángel Navarro (Catenon); Fernando Garrido (Mapfre); Rubén Esteller ('elEconomista'); Alfonso Jiménez (PeopleMatters); María Peña Mateos (Icex) y Pablo López Gil (Foro Marcas Renombradas). NACHO MARTÍN



cupa en formarles... En el caso de las empresas españolas, creo que las grandes manejan o han aprendido a manejar su imagen de marca como empleador, pero cuando se internacionalizan es algo claramente mejorable”.

“Todos los extranjeros del mundo quieren vivir en España, pero todo el mundo me habla de la dureza de las empresas españolas... No somos

La creación de marca país es vital para el avance de todos los sectores productivos

culturalmente sencillas”, añadió Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters.

Respecto a la cultura local

Otro de los puntos más destacados durante este evento fue el de la importancia de respetar la cultura local de aquellos países en los que se desembarca y en la necesidad de descentralizar la toma de decisiones de España. El responsable de Mapfre señaló en este sentido que

“un error que hemos cometido muchas empresas españolas es el de no aprovechar y respetar las culturas locales. Si intentamos cambiar la cultura de un país, nos vamos a dar cabezazos”.

“La clave del éxito es lograr un balance entre lo global y lo local. Tenemos la tendencia de centralizar todas las decisiones desde España, lo que genera un problema. Nos cuesta mucho a los españoles, somos muy rígidos en ese sentido porque no aceptamos una cultura que no sea la nuestra. Tenemos que abrir la mente a eso para la toma de decisiones, con personas locales que tengan capacidad de decisión. Es importante el equilibrio”, añadió el directivo de GMV.

Según el socio director de PeopleMatters, “cuando una empresa internacional quiere proyectar una imagen potente como empleador, lo debe hacer en todos los mercados en los que opera. Hay una opinión generalizada de que las empresas españolas somos un poco *killers* fuera, especialmente en Latinoamérica, donde no hemos hecho el trabajo cultural. El espíritu es un poco colonial, imponemos nuestro estilo de gestión, nuestras políticas... Hay que hacer un ajuste cultural a la hora de hablar, de pedir cosas... Hay que tener una actitud inclusiva, intentar entender esa cultura en la que vas a trabajar y gestionar equipos. Estamos evolucionando muy lentamente en el enfoque centralizado que tenemos”.

El error del 'paracaidista'

“Hemos cometido muchas veces el error de mandar un paracaidista, una persona de confianza con la mochila a un país, eso no puede hacerse así”, añadió el directivo de GMV. Desde Catenon, además, apuntaron que “no hay que mandar a la persona de confianza sólo, también habrá que mandar a gente que sea capaz de entender antes el país”.

Así, la responsable del Icex hizo especial hincapié en la importancia de realizar un análisis previo sobre el país, la cultura y contar con los medios adecuados para este desembarco internacional. “Ha habido un salto cualitativo brutal en la estrategia de la empresa española, una empresa que quiere llegar fuera a un país sin invertir antes en un estudio previo, mejor es que no se vaya. Tenemos que pensar que nuestra empresa no puede ser global sin ser local. Tienes que ir saneado y con un buen soporte financiero. Aquella empresa que no tenga tiempo, dinero y recursos humanos, mejor es que se quede en su casa”, argumentó Peña.

Por otro lado, los expertos también destacaron la importancia de establecer una estrategia de marca país de cara a facilitar la expansión internacional de determinados sectores productivos. Para el responsable del Foro de Marcas Renombradas Españolas, “la internacionalización es la historia de éxito de



“Si la marca siempre ha sido importante en el exterior, hoy todavía lo es más por la gran competencia”

María Peña Mateos
Consejera delegada del Icex



“Un error es no respetar la cultura local. Si vas a un país e intentas cambiarla, te vas a dar cabezazos”

Fernando Garrido
Dir. de Marca y Reputación de Mapfre



“En España tenemos déficits de ingenieros, de perfiles STEM y también en carreras sanitarias”

Alfonso Jiménez
Socio director de PeopleMatters



“La estrategia de 'imagen país' debería ser una estrategia de Estado para vender más y retener talento”

Pablo López Gil
Dir. gral. adj. de Foro Marcas Renombradas



“Hay que mandar a una persona capaz de entender el nuevo país, no solo una persona de confianza”

Miguel Ángel Navarro
Consejero delegado de Catenon



“Ahora el empleado decide dónde trabajar, más allá del sueldo, es importante compartir valores”

Ignacio Ramos
Dir. corp. de RRHH, Instal. y Sist. de GMV

las compañías españolas, es algo de lo que debemos congratularnos. La estrategia marca país debería ser una estrategia de Estado porque está íntimamente ligada a la estrategia de internacionalización, tanto para vender sus productos como para ser capaces de atraer talento”.

Al hilo de esto, la directiva del Icex añadió que “es muy importante la creación de marca en ciertos

sectores productivos, cuando se crea es porque hay empresas que han dado el pistoletazo de salida, en ese marco de empresa colectiva han conseguido convertirse en una serie de compañías tractoras”. “Esto nos ha pasado, por ejemplo, en el caso de la gastronomía o, recientemente, en la industria de las series españolas”, ejemplificó la responsable de este organismo.

“Esta estrategia marca país sólo se crea con empresas con cara y ojos. Pero todavía tenemos muchas asignaturas pendientes: contar con equipos cualificados, contar con políticas claras de marca-empleador, tener equipos integrados culturalmente diversos...”, añadió López Gil.

Déficit de talento

“España es un país que suele salir muy bien valorado como un país al que ir a visitar, muy bueno para vivir, pero peor valorado para trabajar, eso hace que tengamos déficits de talento”, destacó el responsable del Foro de Marcas Renombradas Españolas.

El directivo de la consultora PeopleMatters apuntó así que “en España hay dos déficits clarísimos: en todo lo que es el mundo de la ingeniería, en perfiles STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) y en las carreras sanitarias. En este contexto, tenemos que ser conscientes de que esta guerra por el talento es global”. Además, este problema con las carreras STEM se intensifica en el caso de las mujeres, cuyo número se está reduciendo de forma significativa en estas especialidades. Pero no sólo eso, según Jiménez, “se acaba de hacer una investigación que muestra que hay un rechazo a poner a una mujer al frente de procesos de internacionalización y a la vez lo que se busca más en puestos de consejo de administración y dirección es la experiencia internacional, esto pone en una posición complicada a las mujeres”.

“La crisis de ingenieros que vivimos es bestial. La gente se coloca en las prácticas y ese mercado ya se ha globalizado. Los niveles salariales en España están mucho más bajos que en otros países europeos, algo diferente al caso de Latinoamérica, donde los sueldos son muy bajos”, aclaró el directivo de GMV.

En este sentido, la consejera delegada del Icex recordó que desde este organismo tienen en marcha varios programas para aumentar, captar y retener talento. “Nuestro programa estrella ha sido tradicionalmente el de las becas, por donde han pasado más de 6.000 estudiantes, tenemos 365 profesores dedicados a la formación exterior. La mayor parte de nuestros becarios ha conseguido captar esa multiculturalidad de trabajar en el exterior. También tenemos otro programa, *Study in Spain*, para estudiar en nuestras universidades, que es enormemente valorado porque demostramos el potencial de nuestros centros en el exterior y así conseguimos atraer estudiantes a España y formarles en la cultura con todos nuestros valores”. “Además, tenemos un programa para crear ecosistemas de emprendedores –*Raising Startups*– para atraer emprendedores del exterior, talento, ideas, innovación y colocarles dentro de nuestro ecosistema”, explicó Peña.